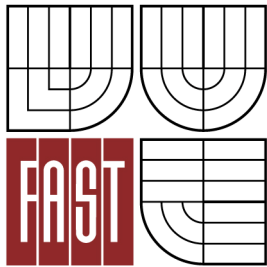




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA STAVEBNÍ
ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING
INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

TIME MANAGEMENT V PRÁCI MANAŽERA VE STAVEBNÍM PODNIKU

TIME MANAGEMENT IN MANAGERIAL WORK IN THE CONSTRUCTION COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Nikola Adámková

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. DANA LINKESCHOVÁ, CSc.

BRNO 2012



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

Studijní program	B3607 Stavební inženýrství
Typ studijního programu	Bakalářský studijní program s prezenční formou studia
Studijní obor	3607R038 Management stavebnictví
Pracoviště	Ústav stavební ekonomiky a řízení

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Student	Nikola Adámková
Název	Time management v práci manažera ve stavebním podniku
Vedoucí bakalářské práce	PhDr. Dana Linkeschová, CSc.
Datum zadání bakalářské práce	30. 11. 2011
Datum odevzdání bakalářské práce	25. 5. 2012
V Brně dne 30. 11. 2011	

.....
doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.
Vedoucí ústavu

.....
prof. Ing. Rostislav Drochytka, CSc.
Děkan Fakulty stavební VUT

Podklady a literatura

- Linkeschová D.: K otázkám managementu ve stavebnictví
- Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů
- Weber, J.: Management
- Konečný, Wagnerová: Management v praxi
- Vodáček, Vodáčková: Management
- Stýblo, J.: Moderní personalistika
- Časopisy: Moderní řízení, HRM, HN a další

Zásady pro vypracování

Cíl práce: Ve firmách se stavebním zaměřením realizovat a vyhodnotit výzkum používaných metod Time managementu v práci jejich manažerů a zkušenosti s jejich uplatňováním.

1. Úvod, cíl práce
2. Teoretická část - vymezení základních pojmů
 - zvláštnosti a význam zvolené problematiky
 - specifika ve stavebnictví
3. Empirická část - pracovní hypotézy
 - charakteristika zvoleného souboru
 - empirické šetření
4. Dílčí závěry a doporučení
5. Závěr

Předepsané přílohy

Licenční smlouva o zveřejňování vysokoškolských kvalifikačních prací

.....
PhDr. Dana Linkeschová, CSc.
Vedoucí bakalářské práce

ABSTRAKT

Bakalářská práce zkoumá povědomí a aplikaci Time managementu u manažerů pracujících ve stavebních podnicích na území České republiky. První část práce je zaměřena na teoretické vysvětlení pojmů a přiblížení problematiky plánování, následného řízení času, stanovování cílů a priorit, které jsou nezbytné k jejich dosažení. V druhé části autorka zkoumá a analyzuje současný stav užívání Time managementové metodiky u manažerů působících v praxi. Průzkum je založen na dotazníkovém výzkumu CAWI a řízeném rozhovoru s manažerem pracujícím ve stavebním podniku. Výstupem práce je zhodnocení momentální situace užívání Time managementu v práci manažerů působících ve stavebnictví. Autorka nabízí řešení, jak efektivněji pracovat s časem.

KLÍČOVÁ SLOVA

Time management, manažer, stavební podnik

ABSTRACT

The bachelor thesis examines the awareness and application of Time Management for managers working in construction companies in the Czech Republic. The first part focuses on theoretical explanations of concepts and approaches the issue of planning, the subsequent time management, setting goals and priorities that are necessary to achieve them. In the second part the author examines and analyzes the current status of the use methodology of Time management for managers working in practice. The survey questionnaire is based on research and controlled CAWI interview with the manager working in the construction business. Outcome of this work is to evaluate the current situation using Time management at work managers working in construction. The author offers a solution to work more efficiently with time.

KEYWORDS

Time management, a manager, construction company

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE VŠKP

ADÁMKOVÁ, Nikola. *Time management v práci manažera ve stavebním podniku*. Brno, 2012. 58 s., 2 s. příl. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce PhDr. Dana Linkeschová, CSc..

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně, a že jsem uvedla všechny použité, informační zdroje.

V Brně dne 24.5.2012

.....
podpis autora

OBSAH

1	ÚVOD	8
2	TEORETICKÁ ČÁST	9
2.1	Management	9
2.1.1	Management jako proces.....	9
2.1.2	Management jako věda	10
2.2	Manažer	10
2.2.1	Funkce manažera.....	10
2.3	Time management	12
2.3.1	Návyk, paradigma	12
2.3.2	Čtyři generace Time managementu	14
2.3.3	Matice priorit.....	15
2.3.4	Stanovování cílů.....	18
2.3.5	Plánování cílů.....	20
2.3.6	Výkonnost	22
2.3.7	Paretovo pravidlo	24
2.3.8	Metoda časového snímku.....	25
2.3.9	Odkládání	25
2.3.10	Jak dokončit každý záměr	26
3	EMPIRICKÁ ČÁST	27
3.1	Prostředí a specifikace stavebnictví	27
3.2	Hypotézy a předpoklady.....	27
3.3	Typy výzkumných metod.....	28
3.3.1	Metoda PAPI.....	28
3.3.2	Metoda CAPI	28
3.3.3	Metoda CATI	28
3.3.4	Metoda CAWI.....	29
3.4	Vyhodnocení dotazníků.....	29
3.4.1	Konkrétní položené otázky a jejich vyhodnocení	30
3.5	Řízený rozhovor	45
3.5.1	Základní informace o osobě a působení manažera	46
3.5.2	Rozhovor	46

4	DÍLČÍ ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ.....	49
5	ZÁVĚR.....	53
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	54
	SEZNAM ILUSTRACÍ A GRAFŮ	55
	SEZNAM ZKRATEK.....	57
	PŘÍLOHY	58

1 ÚVOD

„Nedostatek času neexistuje. Všichni máme dost času, abychom mohli udělat všechno, co opravdu udělat chceme.“

Alan Lakein

Stavebnictví je velmi rozsáhlý sektor zahrnující nejrůznější práce, které vykonávají nejrůznější lidé. Každý člověk má stanoven svůj žebříček hodnot, podle kterého právě té dané hodnotě věnuje určitý zlomek času. Avšak ne vždy přiřkneme ten největší díl hodnotám ležícím na nejvyšších příčkách existujícího žebříčku.

Plánování práce ve stavebnictví není snadné. K efektivnímu plánování je potřeba získat dostatek znalostí z oboru a zkušenosti prověřené praxí. Stejně tak užitečnými se mohou stát správně aplikované informace o principech Time managementu, které budu v této práci dále rozebírat a objasňovat. Protože plánování a řízení času je v dnešní době velmi aktuálním tématem, mým cílem je zmapovat a zhodnotit stav povědomí o Time managementu v oblasti stavebnictví na území České republiky a zjistit, jak se manažeři ve stavebních podnicích stavějí k Time managementovým metodám.

V části teoretické popíši metodiku, na níž je Time management založen. Konkrétně se bude jednat o vývoj TM rozdělený do čtyř generací, popíši jak stanovit a plánovat cíle, které jsou z hlediska TM velice důležité, nebo také budu popisovat způsob, jak si stanovit prioritní úkoly a co je metoda časového snímku.

Praktická část bude obsahovat průzkum a analýzu povědomí manažerů pracujících ve stavebním podniku na téma Time management. Průzkum provedu na základě dotazníkové metody CAWI a prostřednictvím řízeného rozhovoru s manažerem pracujícím ve stavební firmě, od něhož si slibuji získání osobního názoru na problematiku plánování a řízení času.

2 TEORETICKÁ ČÁST

Tato kapitola popisuje obecnou problematiku managementu, z pohledu vědního oboru i samotného procesu. Protože management je chápán jako široký pojem, cílem této části je, definovat si základní pojmy týkající se řešené problematiky, tedy Time managementu. Nedílnou součástí je popis prostředí ve stavebnictví, na které se celá práce aplikuje.

2.1 Management

Přesný výklad pojmu „management“ je nesnadné jednoznačně určit. Tím, že se jedná o pojem specificky americký, s obtížnostmi jej lze přeložit výstižně do ostatních jazyků, v češtině mu terminologicky odpovídá slovo „řízení“. Význam pojmu zahrnuje nejen funkci pracovníka, ale také kolektiv lidí, kteří ji vykonávají. Další specifikum managementu se jeví v tom, že označuje jak sociální postavení a jeho stupeň, tak i odbornou disciplínu a obor studia. [1]

Definice užívané pro pojem management, lze rozdělit do dvou skupin – management jako proces a management jako věda.

2.1.1 Management jako proces

Jako stěžejní uvádím definici, která říká, že **management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.**

Jedním z možných výkladů, v němž chápeme management jako proces je vedení lidí. Vedení je podstatnou činností od doby, kdy se lidé začali sdružovat do skupin či pracovních týmů, z důvodu dosažení takových cílů, jež jednotlivec samotný dosáhnout nemohl. Když společnost začala o to více spoléhat na úsilí skupin, vzrostla důležitost řídicích pracovníků těchto skupin, čili manažerů. Jako další možnou definici tohoto procesu uvádím pojetí *H. Kootze* a *H. Weiricha* (USA): „Management je proces

vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracující společně ve skupinách efektivně uskutečňují zvolené cíle“. [1, s.14]

Další výklad managementu lze chápat jako specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky. Definice pojetí K. H. Chunga (USA): „Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů“. [1, s. 14]

2.1.2 Management jako věda

Vědu chápeme jako organizovanou znalost, která zahrnuje teorie a jiné odvozené znalosti z předpokladů, že je něco pravdivé (hypotéz) a z provedených experimentů, popřípadě analýz. V oblasti managementu se jedná o principy v managementu, tedy základní pravdy a techniky managementu, kdy mluvíme o zásadách, jak činnosti provádět, nebo také o metodách, pomocí nichž lze efektivně dosáhnout požadovaných výsledků. Vhodné je uvést charakterizující pojetí popsaného významu, a to slovy S.P.Robinse (USA): „Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace“. [1, s. 14] [2]

2.2 Manažer

Tradičně byli pod pojmem manažer chápáni pracovníci, kteří byli zodpovědní za práci ostatních a měli k tomu odpovídající pravomoci i zodpovědnost. Dnes se světová literatura kloní spíše ke zpřesněnému pojetí P.F.Druckera, který popisuje manažera především jako profesi – a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřených mu organizačních jednotek (útvárů, kolektivů), včetně tvůrčí účasti na jejich tvorbě a zajištění. Využívá při tom kolektiv spolupracovníků. [1]

2.2.1 Funkce manažera

2.2.1.1 Plánování

Plánování je klíčovým prvkem v práci manažera, který zahrnuje výběr cílů a určení postupů, jak jich dosáhnout. Je to rozsáhlý proces, který ve své podstatě využívá všech

dostupných zdrojů tak, aby vytyčený cíl společnosti byl realizován s požadovanou efektivitou. Proces plánování musí zohledňovat možnosti časové, zdrojové a nelze opomenout pracovníky, kteří se na plánování projektu podílejí a jak jsou ochotni se angažovat. Z hlediska času lze plánování dělit na strategické, taktické a operativní. **Strategické plánování** se zaměřuje na plánování v dlouhodobém měřítku, přičemž zohledňuje priority a oblasti směřování organizace, včetně směru, kterým se chce ubírat. **Taktické plánování** se provádí v krátkodobém horizontu, zpravidla v délce jednoho týdne a **operativní plánování** se odehrává každodenně.

2.2.1.2 Organizování

Důležitou operací je právě organizování, pomocí níž můžeme uspořádat jednotlivé části procesů do funkčních celků. Procesům organizování podléhá struktura podniku, pracovní skupiny i jednotlivé práce. Součástí organizování kvalitní práce manažera je delegování, tedy přenesení úkolu a odpovědnosti za jeho provedení na podřízené, který je schopen tento úkol splnit stejně plnohodnotně.

2.2.1.3 Vedení a komunikování

Vedení lidí, v manažerské rovině označováno pod anglickým pojmem Leadership, je rozsáhlá dovednost, jejíž podstatou je přivést pracovníky na způsob řešení úkolu, který je pro ně samotné a pro požadovaný výsledek, nevhodnější. Pojmy vedení a řízení se občas zaměňují, přestože významy jsou diametrálně odlišné. Jak řekl Jack Welch: „Řízení je dobré, pokud funguje, ale vedení je cestou k vítězství.“ Vedení je tedy založeno na emocích, které v nás vyvolává zadaný úkol. Manažer, který vede, vyvolává ve svém podřízeném emoce, které jej stimulují k pracovnímu výkonu, a zároveň tyto emoce usměrňuje, aby vedly k cíli, který uspokojuje jak podřízeného pracovníka, tak právě samotného manažera.

K této „symbióze“ je nutný požadavek, aby manažer měl osvojené výborné komunikační schopnosti. Nejedná se pouze o výtečné řečnictví, ale také o umění naslouchat, tzv. empatické naslouchání, snažit se pochopit vyslyšené a zvolit adekvátní reakci. Popsaný postup vede k zvýšení důvěry, komunikace a vytváří se základy pro komunikaci synergickou.

2.2.1.4 *Kontrolování a řízení*

Podstatou kontroly a řízení je porovnání dosažených výsledků s normami nebo také představami. Velmi důležité je proto seznámit zúčastněné pracovníky s přesnými instrukcemi, kvalitami, termíny a požadovanými výsledky. V této oblasti platí zásada: *Co nekontroluji, to neřídím*. Je však nutné se vyvarovat přílišné kontrole, která může u pracovníků vzbudit dojem, že jsou komandováni a nastane situace, že se ocitnou pod velkým tlakem. Naopak nízká informovanost a orientace manažera o stavu projektu, může mít za následek horší kvalitu či neplnění termínů. Nutností je však přítomnost vedoucího pracovníka na těch místech, kde se provádí podstatné práce, a to aby dohlížel, přemýšlel o výsledcích, které z těchto prací vyvstanou. [3] [4]

2.3 Time management

Time management – v češtině chápáno jako Řízení času. Jak překlad sám napovídá, klíčovým pojmem této problematiky je **čas**. Podstata celého Time managementu, však spočívá mnohem hlouběji, než se zprvu může zdát.

2.3.1 *Návyk, paradigma*

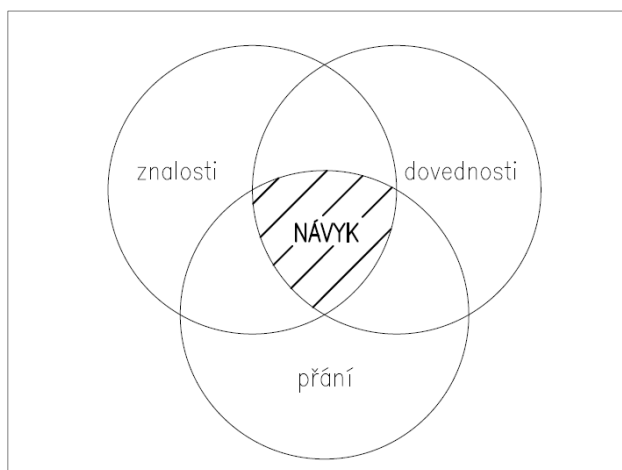
Volně podle Stephen R. Coveyho návyky představují jakési šablony, které si často ani neuvědomujeme a přesto dotvářejí náš charakter, odkrývají schopnosti a pochopitelně i neschopnosti. Osvojujeme si návyky dobré, jako jsou například základní hygienické návyky, ale i takové, jichž bychom se rádi zbavili, příkladem je sobeckost nebo kritičnost. Narušení hluboce zakořeněných návykových sklonů, které brzdí člověka v efektivnosti, je nesnadné a vyžadují zprvu velké soustředění a úsilí.

Návyk lze definovat jako průnik tří základních množin, a to znalostí, dovedností a přání. Znalost je teoretické paradigma ukazující *co* a *proč* dělat. Dovednost zná způsob *jak* to provést a přání má motivující účinek, tedy *chce*. Bez rovnováhy těchto tří prvků si nelze osvojit životní návyk. [5]

Domnívám se tedy, že pokud si manažeři vytvoří návyky, které na ně budou pozitivně působit a skloubí-li je s osobními cíli, vznikne harmonie mezi vloženým časem a

podstatou té konkrétní aktivity, na níž si návyk vytvořili. Jinak řečeno: pokud aktivita, které věnují jistý čas, je důležitá a podstatná pro jejich život, je správné se jí nadále věnovat a vkládat potřebný čas právě do ní.

Speciálně ve stavebnictví se takovéto návyky dají pochopitelně také vytvářet. Například v situaci, kdy se manažer střední nebo menší firmy dostaví na stavbu. První co udělá, bude, že zajde za dělníky, pozdraví je a zeptá se, co se událo, jestli jsou nějaké komplikace a začne s nimi navazovat kontakt, naslouchat jim. Vytváří a později posiluje jejich vzájemný vztah, což v ideálním případě pracovníky může motivovat, posílí úroveň jejich komunikace a manažer si vytváří úctu v očích pracovníků.



Obr. 2-1: Návyk[5]

Práce s návyky je nesnadná, jak jsem se již zmínila. Důležitým pojmem v této tématice je **paradigma**, které charakterizuje náš subjektivní pohled na konkrétní skutečnost či situaci. Stephen R. Covey přirovnává paradigmatu k mapám, které popisují jisté aspekty zobrazovaného území. Jako příklad ve své knize *7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život: návrat etiky charakteru* udává příklad pro snazší pochopení: „Předpokládejme, že se chcete dostat na určité místo v centru Chicaga. V tom vám může velmi napomoci plán města. Předpokládejme však, že vám prodali nesprávnou mapu. Z důvodu tiskové chyby byla mapa označena jako Chicago ve skutečnosti mapou Detroitu. Dovedete si představit tu bezmocnost, bezvýslednost své snahy dojít na vámi hledané místo?“ [3, s.17] Co z ukázky vyplývá, je to, že se sice

můžeme snažit být více pilní a zvýšit své úsilí, ale pokud máme v rukou nesprávnou mapu, jediným výsledkem naší píše je, že se dostaneme rychleji na špatné místo.

Pokud se vrátíme zpět k příkladu, který jsem uvedla pro návyk (návštěva manažera na stavbě), tak základním paradigmatem této situace je, že má smysl s dělníky mluvit a naslouchat jim. Veškeré konání povede k tomu, že i oni budou ochotni poslechnout si názor manažera a následně s ním debatovat o možnostech dosažení lepšího výsledku.

Každý člověk, a to nejen pracující ve stavebnictví, má v sobě spoustu podobných map, tzv. **mentální mapy**. Dělí se na mapy *faktů*, které ukazují věci, jaké skutečně *jsou* a na mapy *hodnot*, které vyjadřují, jaké by věci *měly být*. Veškeré konání vychází z v nás zakořeněných map a tím pádem je přirozené domnívat se, že věci by měly být takovými, jakými je vidíme. Je nutné přemýšlet nad skutečností, zda jsou právě naše předlohy přesné a správné. Musíme je zkrátka pravidelně aktualizovat a tím dochází k tzv. **posunu paradigmatu**, kdy připustíme skutečnost, že úkol má i jiné řešení než bychom předpokládali. Často se jedná o prozření charakterizující citoslovce „Aha!“. V poznávání sama sebe ve vztahu k lidem kolem nás, se jedná o velmi důležitý proces, který napomáhá lepší komunikaci a spolupráci nejen na pracovišti.

2.3.2 Čtyři generace *Time managementu*

Řízení času se vyvíjí staletí. Za tuto dobu prošlo řadou obměn a celý vývoj lze zařadit do čtyř generací, které metodicky popsal americký profesor Stephen R. Covey:

1. generace

Tato generace je charakteristická tvorbou poznámek či soupisů úkolů, pokusem vytvořit určité zdání identifikace a úplnosti požadavků jak na náš čas, tak i energii.

2. generace

Druhá generace, pro niž jsou typické kalendáře a diáře, odráží pokus dívat se dál do budoucnosti, a tedy činnosti a události konkrétně plánovat.

3. generace

Třetí generace odráží nynější stav plánování času. Oproti předchozím vlnám představuje obrovský přínos. Odlišuje se od nich v podstatném prvku, a to je stanovování pořadí

důležitosti činností, vyjasnění hodnot a následným porovnáním relativní váhy úkonů na základě vztahu mezi jejich hodnotami. Dalším vývojovým prvkem je soustředění se na stanovení cílů, tedy specifických dlouhodobých, střednědobých či krátkodobých úkolů, na něž zaměřujeme svůj čas a energii v souvislosti s našimi vnitřními hodnotami. Setkáváme se taky s pojmem denního plánování, které tkví v sestavování specifického plánu plnění cílů a činností, pro onen den s nejvyšší stanovenou prioritou.

4. generace

Ač je třetí generace velmi průlomová a představuje obrovský pokrok v problematice plánování času, přesto si lidé začali uvědomovat, že hospodárné rozvrhování a plánování času je často kontraproduktivní. Soustředění se na výkonnost vytváří vyhlídky, které působí proti příležitostem k navázání bohatých přátelských vztahů, k uspokojení lidských potřeb a k užívání běžných každodenních radostí. V důsledku toho se velké množství lidí odvrací od programů plánování času a kalendářů, protože v nich vzbuzují pocit přílišného naplánování sama sebe, které do jisté míry popírá lidské potřeby. **Čtvrtá generace** plánování času spočívá v řízení sama sebe. Zaujímá postoj, že spokojenost je funkcí vyhlídek stejně jako jejich uskutečnění. A vyhlídky i spokojenost se nachází v okruhu naší působnosti, tedy ve věcech a okolnostech, které můžeme vlastními myšlenkami a konáním tvořit, tvarovat, dotvářet – zabýváme se věcmi, se kterými můžeme něco dělat, s kterými máme přímý duševní či citový vztah. Hlavním krédem čtvrté generace je soustředění se na zachování a zlepšování vztahů a na dosahování výsledků, místo soustředění na věci a čas.

Je žádoucí, aby se manažer ve stavební firmě dokázal v prostředí adaptovat. Z mého pohledu je velmi důležité se naučit co nejdříve efektivně plánovat svůj pracovní čas, který ovlivňuje i čas osobní. Podle mého názoru je ideální ztotožnit plánování času pracovníků právě se 4. generací TM.

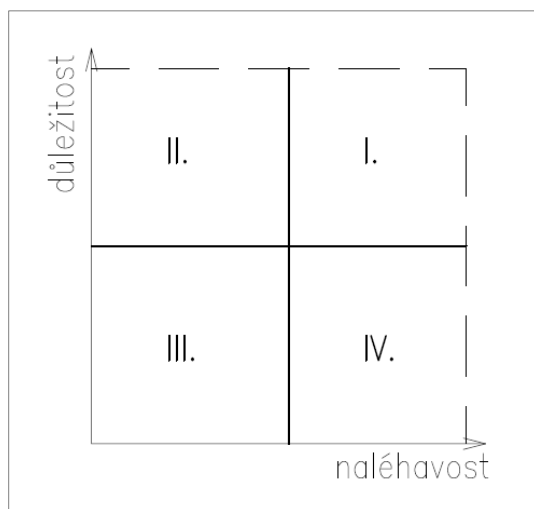
2.3.3 Matice priorit

Aby se manažeři mohli orientovat na 4. Generaci plánování času, je vhodné si sestavit Matici priorit. V různých literaturách zabývajících se plánováním a řízením času, ji lze nalézt i pod jinými názvy, jako například *Časová matice*. Tyto matice jsou založeny na

Eisenhowerově principu, který po řádné úvaze projednávaný úkol ohodnotí konkrétním stupněm priority.

Při hodnocení se zohledňují dvě dimenze:

- Důležitost úkolu – znázorňuje důležitost v rámci poslání organizace či v rámci pravomocí manažera, na jejichž základě je oprávněn jednat; důležitost má vztah k celkovému výsledku
- Naléhavost úkolu – znázorňuje především faktor časový, tedy polohu úkolu na časové přímce; naléhavá záležitost vyžaduje okamžitou pozornost a vynucuje si reakci - tedy akci vyvolanou podnětem



Obr. 2-2: Matice priorit[5]

Jak je zřejmé, matice priorit je rozdělena do čtyř částí, tzv. kvadrantů, jejichž poloha závisí na míře důležitosti a míře naléhavosti. Metodika plynoucí z učení Stephena R. Coveyho popisuje jednotlivé kvadranty a jejich specifika následovně:

I. Kvadrant

Úkoly, které jsou zatříděny do kvadrantu I., jsou charakteristické vysokým stupněm důležitosti a zároveň naléhavosti. Zpravidla se jedná o opomenuté skutečnosti a odkládané povinnosti, které by měly být již nyní nebo v krátkodobém horizontu splněny. Konkrétně jsou to krize, neodkladné problémy a termínované úkoly.

V životě každého člověka se občas takovéto krize vyskytnou, a však existují lidé, kteří se soustředí zejména na své problémy a nechají se řídit termínovanými úkoly, čímž jsou I. kvadrantem zcela pohlčeni a vymanit se z něj je nelehké. Jedinou úlevou bývá únik do kvadrantu IV., kde se soustřeďují nedůležité a nenaléhavé činnosti. Následky dlouhodobého žití lidí, kteří jsou řízeni krizemi (soustřeďují podstatnou část svého času do I. Kvadrantu), je stres, vyčerpání, krizové řízení a neustálý pocit spěchu.

II. Kvadrant

Nejpodstatnější kvadrant, který vytváří základ efektivního osobního řízení, vyjadřuje podstatu čtvrté generace plánování času. Jedná se o činnosti, které nejsou naléhavé, a přesto nesou značnou míru důležitosti. Plněním a věnováním se úkolům spadajícím do tohoto kvadrantu, lze předejít mnohým problémům a stresujícím krizím. Zamezuje postupnému zvyšování se hlediska naléhavosti, protože ony důležité povinnosti a úkoly (jimž byla přiřknuta vysoká priorita) jsou splněny v předstihu. Ve své podstatě se jedná o vše, co víme, že potřebujeme, ale protože to není naléhavé, tak se k tomu nemůžeme lehce dostat. II. kvadrant se soustředí na prevenci před „naléhavým“ a tedy i posunem do I. kvadrantu. Konkrétním příkladem je budování vztahů s kolegy i podřízenými, dlouhodobé plánování podle vlastních hodnot, cvičení nebo velmi důležitý odpočinek.

Výsledkem soustředění se na tento kvadrant sklídíme ovoce v podobě přesných představ, perspektivy, vyrovnanosti, kázně a sebekontroly.

III. Kvadrant

Činnosti, které řadíme do III. kvadrantu, jsou nedůležité a nenaléhavé. K životu je bezprostředně nepotřebujeme a z hlediska TM je považujeme za „žrouty času“, kteří naši produktivitu snižují.

Jedná se o triviální běžné záležitosti, nevyžádaná elektronická pošta a její mazání i například mrhání časem na zbytečné záležitosti.

IV. Kvadrant

Kvadrant IV. vymezuje prostor pro záležitosti sice naléhavé, ale nedůležité. Lidé, kteří věnují podstatnou část tomuto kvadrantu, se mohou neprávem domnívat, že se zaměřují

na kvadrant I – tráví mnoho času reagováním na naléhavé činnosti za předpokladu, že jsou i důležité. Ve skutečnosti ale reagují na naléhavé záležitosti, které jsou postaveny na prioritách a očekáváních druhých lidí, což je nepřehlédnutelné. Soustředění svého času do tohoto kvadrantu nemá za výsledek dlouhodobé plánování či vytyčování si vlastních životních cílů, protože nejsme schopni o ně dostatečně usilovat. Výsledky můžeme očekávat v podobě soustředění se na krátkodobé záležitosti, pověsti chameleona (přizpůsobení se okolí), častých pocitů nedocenění či oběti, což se přeneso i do vztahů s kolegy, které budou mělké a často narušené. Aktivita, které určitě spadají do tohoto kvadrantu, jsou některé porady, jež nepřinesou žádné potřebné informace a rozhodnutí, některé telefonáty, které nemají váhu a spíše nás od práce vyruší či bezdůvodné návštěvy.

2.3.4 Stanovování cílů

Stanovení dílčích cílů je z hlediska TM podstatné. Je směřodátne, aby manažer trávil čas takovými aktivitami, které souhlasí jak s osobním posláním, tak s posláním organizace, pro niž pracuje. Člověk obecně nemůže dosáhnout „něčeho“, když konkrétně neví „čeho“. Vědět a dobře definovat vlastní dlouhodobé cíle, je klíčem k životním snům a touhám. Cíle, které jsou manažeři schopni si dobře stanovit, umožňují efektivně zaměřit postup - určit správnou cestu, poskytnout časový rámec pro plánování a pomohou je motivovat. [4]

Na základě rozhovorů s pracovníky ve stavebnictví, se stanovování cílů za účelem profesního růstu týká celého spektra, a však častěji se jeví v managementu firmy.

Pro účinné stanovování a přiměřené plánování cílů se využívá analytická **technika SMART**, která je zkratkou anglických slov:

- Specific = specifický cíl
- Measurable = měřitelný
- Achievable = dosažitelný
- Realistic = realistický

- Trackable/Time specific = sledovatelný/časově specifický [6]

Vhodný postup pro stanovení cílů uvádí Ing. Oldřich Šuleř, v knize Manažerské techniky:

Vytvoření vlastní vize

Základem je jasná představa, kterou manažer buduje pomocí vlastní fantazie – pokud je jeho představivost rozmanitá, tím lépe. Detailně vykreslená představa umožňuje vidět dílčí kroky ve správné perspektivě a stejně dobře motivuje.

Debatování

Reálnost cílů lze upravit debatováním s přáteli či kolegy. Hovory o záměrech utvrzují. Pracovník v ně věří o to víc a také jej zavazují v jejich vyplnění. Nejefektivnější cíle jsou právě ty, které si vytvoří pracovník sám a ne ty, která mu byly vnuceny.

Zapsání cílů

Nejpodstatnější částí v procesu stanovování cílů je jejich stvrzení, nejlépe písemnou formou. Je velmi jednoduché si pro sebe říci, co udělám například do měsíce, když je více než pravděpodobné, že většina detailů se do zítřejšího večera zapomene. Napsáním cílů manažera do diáře, záznamníku nebo na jakýkoliv kousek papíru, cíl stvrzuje. Napsáním jej také formuluje a dotváří, čímž se cíl vrývá do paměti. Důležité je mít všechny cíle po ruce, kdykoliv se potřebujeme ujistit, zda postupujeme správnou cestou.

Transformace cílů do úkolů

Jedná se o přenesení cíle, nebo lépe záměru uskutečnit cíl v co nejvíce přijatelné době, do konkrétního úkolu. Plněním povinností s vidinou dosáhnout svého cíle je nadmíru motivující a upevňuje nás v tom, co chceme dosáhnout. Nutí nás přemýšlet o tom, co bychom mohli udělat lépe, jaké postoje zaujmout či jaká opatření přijmout. Vhodné je také se zamyslet nad tím, jaké rady hledat a koho o ně žádat. Transformace cílů nám připomínají, čeho chceme dosáhnout.

Jednání

Samotné jednání je založeno na již uvedených složkách tohoto procesu, a tedy vyjasnění primárního cíle, specifikaci úkolů, vytvoření přísného časového rozvrhu. Pokud jsme schopni si tyto složky dostatečně vyjasnit, není nic snazšího, než začít plnit plán – jednat. [4]

Jasně stanovené cíle dokážou zjednodušit rozhodování v povolání i životě a nasměrují člověka pro jejich splnění.

2.3.5 Plánování cílů

V předchozí kapitole jsem popsala cestu, jak cíle stanovit a ujistit se v jejich správnosti. K posunu za cílem a lepší orientaci v manažerově směřování je vhodné, aby si sestavil **strategický plán činností**. Je to seznam všech projektů a úkolů, které jsou záchytnými body posouvajícími jej blíže k vytyčenému cíli. Po vytvoření strategického plánu je nutné se na něj kriticky podívat a zamyslet se nad otázkami jako: „Skutečně bych to měl udělat? Jsem připraven(a) věnovat tolik úsilí, času a energie pro jeho dosažení? Skutečně mi to pomůže dosáhnout mého cíle?“ Pokud je odpověď na některou činnost záporná, tak není nezbytně nutná a je tedy zbytečná – vyškrtne se z plánu.

Pokud jsou položky ve strategickém plánu činností vyjasněny, následuje jejich zařazení do života. Manažer si stanoví ty činnosti, které bude dělat každý týden, i ty, které zařadí do každodenního plánu. Které činnosti provádět týdně nebo denně je manažer schopný zjistit **stanovením priorit**. [4]

2.3.5.1 Stanovování priorit

Dobře definované priority v sobě skýtají mnoho výhod. Jestliže je dokážeme správně určit, pomohou manažerům zejména v následujícím:

- Vykonávat činnosti podle vyžadujícího stupně naléhavosti a důležitosti (viz. Podkapitola 2.3.3)
- Neustále směřovat za svými cíli

- Vyhnout se plýtvání časem na nevýznamné činnosti
- Delegovat úkoly, které mohou být delegovány
- Soustředit se současně jen na jeden úkol
- Pracovat podle Parettova pravidla

[4]

Ohodnocení prioritami se provádí zpravidla podle **ABC analýzy**.

2.3.5.2 ABC analýza

Jedná se o hodnotovou analýzu časové náročnosti, z níž vyplývá podíl velmi důležitých (A), důležitých (B) a méně důležitých (C) úkolů. Jejich podíl nemusí bezpodmínečně odpovídat časové náročnosti, což je zřejmé z obrázku:

Hodnota činností		
65%	20%	15%
A – velmi důležité úkoly	B – důležité úkoly	C – drobné úkoly (rutinní)
15%	20%	65%
Skutečná časová náročnost		

Obr. 2-3: ABC analýza [4]

A úkoly: jsou vzhledem k dosažení cílů **nejdůležitější**, a tedy mají největší hodnotu, vyřídit je můžou pouze manažeři osobně, nemůžou je delegovat

B úkoly: jsou **středně důležité**, zpravidla je manažer může delegovat

C úkoly: jsou úkoly **méně důležité** s nejmenší hodnotou pro splnění vytyčených cílů, ale zároveň mají největší podíl na množství práce

Je evidentní, že veškerou pozornost nemůžeme věnovat pouze úkolům s prioritou A. Plnit se musí všechny povinnosti, které se svou důležitostí podílí na postupu k cílům. Vynechání plnění úkolů s nižší prioritou by způsobilo nevyváženost. [4]

Podle Lotharta Seiwerta se doporučuje využít ABC analýza v denní praxi následovně:

- Plánujeme jen 1 až 2 úkoly s prioritou A (asi 3 hodiny)
- Další 2 až 3 úkoly s prioritou B (asi 1 hodina)
- Zbytek je rezervován pro úkoly s prioritou C (asi 45min) [4]

Velkou chybou je plánování denního rozvrhu do poslední minuty. Prakticky je to neuskutečnitelné. Podle zkušeností pracovníků v oboru, se v praxi občas objevují manažeři, zpravidla mladí a natolik motivovaní, že si právě svůj pracovní den takto naplánují, což se v prostředí stavitelství dá označit jako neprofesionální. Z mých poznatků se během výstavby vyskytuje mnoho změn a situací, s kterými se nedá počítat a na jejichž základě je nutné celý denní rozvrh přeplánovat.

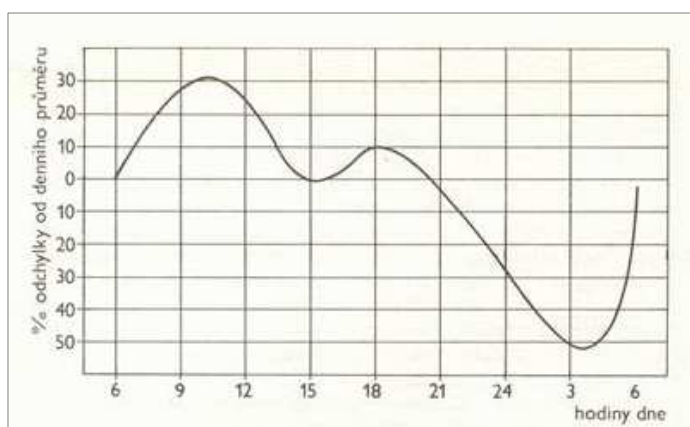
Ideální podíl naplánovaného času je proto 60% a zbylých 40% slouží jako rezerva právě pro nepředvídatelné okolnosti a vyrušování.

Kontrola je indikátorem. Je nezbytné pravidelně kontrolovat, zda se plánování daří a zda se z dlouhodobého hlediska posouváme vpřed. Proto bychom ve svém týdenním plánu měli vymezit prostor pro hodnocení a kontrolu.

2.3.6 Výkonnost

Výkonnost je charakterizována jako maximální nebo také ideálně možný dosažitelný výkon, ať už ve sportu, v technickém listu stroje nebo v pracovním prostředí. Pracovní výkonnost člověka je ovlivňována spoustou faktorů, jako je momentální psychické rozpoložení – nálada, stres, pracovní kolektiv a prostředí, však zásadními jsou motivace a osobní biorytmus neboli biologické hodiny. Poznáním a přizpůsobením se vlastním biorytmům docílíme efektivnějšího výkonu, přičemž se zvýší produktivita a vynaložené úsilí zůstane neměnné. Důsledkem nárůstu produktivity je pocit spokojenosti, pohody i úspěšnosti a navíc – čas.

Cyklus biologických hodin obecně znázorňuje *Statistická křivka výkonnosti*, z níž jsou patrné výkonnostní výkyvy.



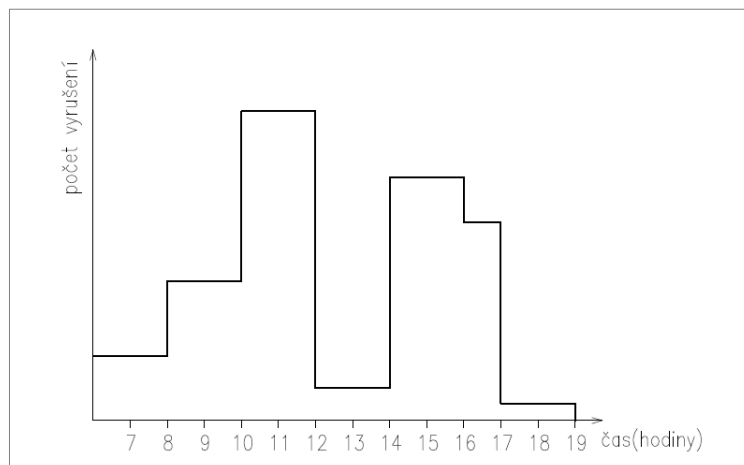
Obr. 2-4: Křivka denní výkonnosti [7]

Nejproduktivnějším intervalem dne je údobí mezi 9. a 11. hodinou, kdy je člověk nejvýkonnějším a nejdolnějším. Prakticky za celý den se nenajde lepší doba na provádění nepříjemnějších povinností. Následuje klesání výkonnosti až potencionální útlum, který se projevuje okolo 15. hodiny a vzápětí křivka nabírá rostoucí tendenci a nabude vrcholu okolo 18. hodiny, dále už pouze klesá.

Neefektivní je také pracovat příliš dlouho, či příliš tvrdě. Obecně je prokázáno, že by člověk neměl pracovat bez přestávky déle než jednu hodinu, kdy po uplynutí této doby dochází ke ztrátě koncentrace.

Osobnostní výkonnostní křivka a její vrcholy se pochopitelně můžou od obecného modelu odlišovat. V zásadě se křivka upravuje do dvou rovin, pro typ ranní, tzv. „skřivani“ a večerní typy, označované jako „sovy“.

Pokud známe svou výkonnostní křivku, analyzovali jsme sami sebe. Bohužel, v zaměstnání nejsme a nebudeme nikdy sami a musíme tedy zohlednit i okolí, tedy své kolegy, podřízené, vedení, zákazníky a další, kteří svou prací a interakcemi s námi tvoří „rušivý“ element vůči naší výkonnosti („rušivý“ chápeme v pozitivním smyslu slova – jedná se o jejich vlastní pracovní aktivitu, z níž kvůli našim vědomostem a dovednostem nemůžeme být vyřazeni, jedná se o práci v týmu; konkrétně se jedná například o souhlas pro následující práce, podání zprávy o stavu věci nebo případně žádost o radu). I problém rušení je obecně zaznamenán pomocí *Denní křivky rušení*.



Obr. 2-5: Křivka rušení [4]

2.3.7 *Paretovo pravidlo*

Jednou ze zásad, které nám umožní být efektivnějšími je minimalizace všech činností, které jsou neziskové, to znamená, které nám skutečně nenapomáhají dosáhnout našeho hlavního cíle. Tato zásada je postavena na základě Paretova principu, známým také jako **pravidlo 80/20**. [4]

Wilfredo Pareto, ekonom žijící v 19. Století, při zkoumání populace v Itálii zjistil, že 20% obyvatelstva vlastnilo 80% majetku. Tento stav věcí se později ukázal být platný v mnoha dalších oblastech života:

- 20% zákazníků nebo výrobků znamená 80% obratu,
- 20% zákazníků je autory 80% stížností,
- 20% pracovníků udělá 80% práce,
- 20% výrobních chyb způsobuje 80% zmetků,
- 20% novin obsahuje 80% informací,
- 20% času stráveného na poradě ovlivní 80% usnesení,
- 20% našich priorit má za následek 80% naší ziskové produktivity. [4]

Jednou z nejužitečnějších a přitom mnohdy nejvíce opomíjenou aplikací Paretova pravidla, kterou by měl každý manažer mít stále na paměti, je tato:

20% úsilí produkuje 80% efektu [4]

2.3.8 Metoda časového snímku

Metoda časového snímku **sleduje spotřeby času na jednotlivé pracovní činnosti** manažera formou zapisování všech úkonů, které dotyčný provedl. Cílem této metody je podrobná analýza struktury spotřeby času na jednotlivé činnosti, přičemž z časového snímku pracovního dne jsme schopni identifikovat a následně eliminovat konzumenty času. Záznamy můžeme vést v papírově podobě do bloku, diářů nebo předtištěných archů či elektronicky, např. v chytrých telefonech.

Postup provádění metody je principiálně jednoduchý – od začátku až dokonce své pracovní doby manažera se zaznamenávají veškeré provedené činnosti včetně časů, které při konání spotřebovali. Tato metoda vyžaduje nadměrné soustředění a pečlivost v zapisování.

Výhody – získání podrobných informací o skladbě činností v pracovní době a jejich časovou spotřebou

Nevýhody – náročnost na soustředění, časová náročnost při konečné analýze dat

2.3.9 Odkládání

V běžném životě je docela častým jevem odkládání ne příliš příjemných aktivit na pozdější, rádo by vhodnější dobu. Pravdou však bývá, že vhodnější doba než je právě onen moment uvědomění, již zřejmě nenastane. Proces odkládání se dá do jisté míry označit jako negativní návyk, který je pro efektivní řízení času nežádoucí. Pokud se vedoucí pracovník tohoto návyku nezbaví, ocitne se v tzv. bludném kruhu odkládání, který je popisován následovně:

Chce něco dělat – Nedělá to – Trpí – Omlouvá se – Zlobí se – Chce něco dělat [4]

Lidé, kteří se v tomto kruhu pohybují dlouhodobě, jsou ohroženi tzv. **prokrastinací**, která je definována prof.PhDr.Rudolfem Kohoutekem,CSc jako „výrazná a chronická tendence odkládat plnění povinností a úkolů (zejména těch nepříjemných) na pozdější dobu“. Je také označována jako rizikový fenomén pro duševní zdraví.

Jedním z nejčastějších důvodů k odkládání je strach z neúspěchu, který provází především vedoucí pracovníky, kteří ve své praxi nejsou tak dlouho, aby si každým rozhodnutím byli jistí, nebo naopak ty pracovníky, kteří již podstatnou chybu ve svém rozhodování udělali. Následkem je nedostatek sebedůvěry, což v jistých případech může vést až k demotivaci.

Z mých zkušeností však odkládání není ve stavebnictví častým jevem. Většina úkolů je terminovaných, čímž je jeho splnění reálnější tím, že čas na pracovníky tlačí a stimuluje k práci. Přesto se domnívám, že se odkládají vedlejší činnosti jako je zakládání faktur, archivace a jiné nenaléhavé práce.

2.3.10 Jak dokončit každý záměr

Častou příčinou neuskutečnění pracovních záměru překvapivě bývá nestanovení krajního termínu jeho dokončení – není stanovena časová hranice, tak kam spěchat? Angličtina disponuje přesným a výstižným výrazem pro konečný termín, a to „**deadline**“ (dead = mrtvý, line = čára; v překladu „čára smrti“). Deadline společně s jistou mírou motivace je klíčem k dokončení všech záměrů, jestliže je zároveň budeme kladena pozornost na tato úskalí:

- Nesprávně pochopené instrukce
- Nesprávně stanovený konečný termín
- Nedostatek informací
- Závislost konečného termínu úkolu vzhledem k termínům ostatních útvarů
- Perfekcionismus
- Časový tlak

[4]

3 EMPIRICKÁ ČÁST

V této kapitole je rozvedena aplikace Time managementu ve stavebnictví, jako pracovním prostředím. Podrobně jsou popsány metody výzkumu, které jsem využila k získání potřebných dat.

3.1 Prostředí a specifikace stavebnictví

Stavebnictví je prostor, kde se setkávají nejrůznější profese za účelem vytváření pozitivních hodnot, které jsou vyžadovány od momentální situace na trhu. Základními procesy, které jsou ve stavebnictví prováděny, jsou výstavba, údržba, rekonstrukce, modernizace a demolice stavebních objektů. Stavebnictví patří mezi obory, které jsou vysoce závislé na momentálním stavu svého okolí, především na ekonomické i politické situaci státu, momentální poptávce na trhu, módních trendech, situaci na trhu surovin i práce. Podniky jsou stejně tak závislé na svých dodavatelích, cenách veškerých vstupů (také výstupů své konkurence), v neposlední řadě i na klimatu, ročním období a dokonce i na aktuálním stavu počasí. [3]

3.2 Hypotézy a předpoklady

Než bylo možné zahájit průzkum rozšířenosti Time managementu v podnicích zaměřujících se na stavební činnost, stanovila jsem si na základě vlastního úsudku a následné konzultace s pracovníkem v oboru několik hypotéz:

Hypotéza č. 1

Time management zná a aplikuje 50% dotázaných respondentů, dalších 30% z nich o Time managementu bylo obeznámeno, avšak metodiku neaplikuje.

Hypotéza č. 2

Manažeři využívají plánovací pomůcky a zařízení. Plánují 60% svého pracovního času.

Hypotéza č. 3

Pracovníci ve stavebních podnicích neplánují v dlouhodobém měřítku, ale představy v podobě vytyčených cílů mají.

3.3 Typy výzkumných metod

Existuje řada typů dotazníkových výzkumných metod za účelem sběru dat. Některé z nich jsou:

3.3.1 Metoda PAPI

PAPI je metodou osobního dotazování, tedy tváří v tvář. PAPI je zkratka anglického názvu Paper And Pen Interviewing, tedy **dotazování pomocí papíru a tužky**. Obvykle je přítomen tazatel, který vyvolává zájem odpovídat, může objasnit případné nesrovnalosti a zapisuje otevřené odpovědi. Využitím této metody odpadají potíže s návratností dotazníků. Na respondenty může působit negativně, pokud se obává ztráty své anonymity, což způsobí zábrany vedoucí k nepřímým odpovědím.

3.3.2 Metoda CAPI

Zkratka CAPI (Computer Assisted Personal Interviewing) znamená dotazování prováděné za pomoci počítače a je také metodou osobního dotazování, stejně jako PAPI. Tazatel zaznamenává odpovědi respondentů přímo do elektronického dotazníku, čímž se zvyšuje rychlost dotazování. Na konci dotazovacího období jsou získaná data elektronicky zaslány k výsledné analýze. Nevýhodou této metody jsou vysoké náklady na vybavení tazatelů.

3.3.3 Metoda CATI

Metoda CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing) je založena na telefonickém dotazování. Umožňuje rychle a snadno kontaktovat velké množství respondentů. Průzkumy založené na této metodě dotazování vyžadují schopné tazatele, kteří dokážou udržet kontakt a zájem respondenta a zároveň musí zabezpečit důvěryhodnost dotazníku. Dotazování by mělo být kratší, aby nezdržovalo a nenudilo respondenta.

Tato metoda je v dnešní době velmi moderní, a tím se stává těžší vzbudit v respondentech zájem podílet se na průzkumu a poskytnout informace.

3.3.4 Metoda CAWI

Metoda CAWI (Computer Assisted Web Interviewing) je realizována na základě dotazování On-line. Je nejrychlejší a cenově nejdostupnější metodou, dotazování probíhá přes internet, kde respondent vyplňuje dotazník přímo na webových stránkách. Největšími výhodami jsou rychlost, nízká finanční náročnost a možnost zahrnout do dotazníku různé obrázky, fotografie či jiné objekty.

Pro svůj výzkum jsem si zvolila právě metodu CAWI. Jak je uvedeno v popisu metody, je nejrychlejší, finanční nenáročnost a pro realizaci výzkumu potřebuji pouze notebook s připojením na internet. V dnešní době je komunikace přes internet velice jednoduchá a frekventovaná. Velkou hrozbu spatřuji v nevyplnění dotazníků staršími ročníky, cirká od 50 let. Ne všichni pracovníci si osvojili komunikaci přes internet, což může znamenat, že se k nim emaily nemusí vůbec dostat. Další negativní efekt pro výzkum spatřuji v nízké návratnosti dotazníků. Statistiky již provedených výzkumů uvádějí návratnost dotazníků průzkumu pomocí metody CAWI zhruba na 2%.

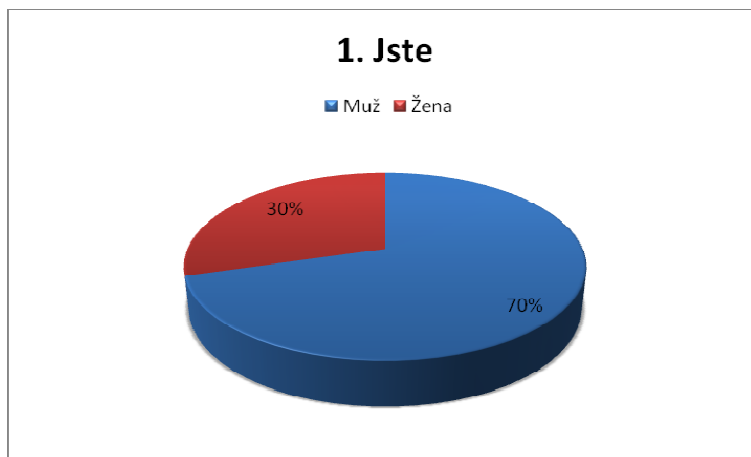
3.4 Vyhodnocení dotazníků

Průzkum pomocí dotazníků jsem provedla proto, abych zmonitorovala situaci informovanosti o Time managementu v podnicích zabývajících se stavební činností.

Návratnost vyplněných dotazníků nabyla hodnoty necelých 12%, konkrétně se vrátilo 44 dotazníků, přičemž celkový počet odeslaných dotazníků byl sumarizován na hodnotu 380. Průzkum by se dal označit za úspěšný vzhledem ke statistikám, které stanovují průměrné procento návratnosti dotazníků odesílaných prostřednictvím e-mailů na 2%.

3.4.1 Konkrétní položené otázky a jejich vyhodnocení

- Jste



Graf 3-1: Podíl mužů a žen

První dotaz byl soustředěn na pohlaví dotázaných, z něhož se potvrdil fakt, že pozice v managementu stavebních firem jsou i dnes, z převážné většiny, obsazováni muži. Podíl mužů na průzkumu byl 70% (31 z celkových 44 respondentů) a podíl žen, které byly ochotny vyplnit dotazníky, činil zbylých 30% (13 z celkových 44 respondentů).

- Vaše věková kategorie



Graf 3-2: Věková kategorie respondentů

Dotaz na věk jsem zahrnula do výzkumu z důvodu, abych si utvořila představu o stáří dotázaných. Nejpočetnějším intervalem se stal podle očekávání interval věkového

rozmezí 30-50 let, který charakterizuje produktivní věk. Konkrétní procentuální zastoupení je 64% (28 z 44 respondentů). Druhá, nejvíce zastoupená skupina 20% (9 z 44 respondentů) je skupina lidí věkem do 30 let. Poslední interval, vymezující věkovou hranici nad 50 let se ukázal jako nejméně obsazený, tedy 16% (7 z 44 respondentů).

Dle mého názoru skutečné zastoupení těchto posledních dvou intervalů v praxi může být opačné, tedy manažerů nad 50 let bude více, než mladších kolegů věkem do 30 let. Vycházím z předpokladu, že lidé do 30 let věku mají větší vztah k počítačové technice a internetu a také se domnívám, že jsou více nakloněni k vyplňování dotazníků a poskytování osobních postojů a faktů, než jejich kolegové starší 50 let.

- Pracujete v oblasti stavebnictví?



Graf 3-3: Pracujete v oblasti stavebnictví?

Tuto otázku jsem zahrnula do svého dotazníků kvůli eliminaci pracujících z jiných oborů, kteří by mohli výsledky tohoto konkrétního výzkumu zkreslovat. Pracujících ve stavebnictví 98% (43 z 44 respondentů) a 2% pracujících v jiném sektoru (1 z 44 respondentů), které v následujících otázkách nejsou zohledňovány.

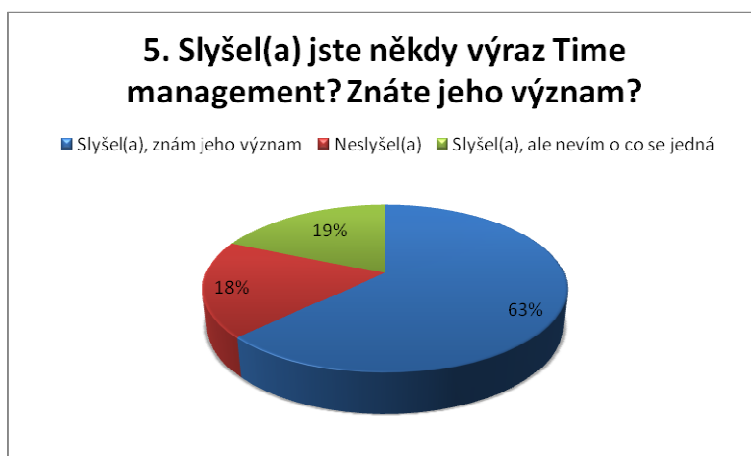
- Jaké nasazení převážně vyžaduje Vaše pracovní činnost



Graf 3-4: Jaké nasazení převážně vyžaduje Vaše pracovní činnost?

Vzhledem k tomu, že manuálně zaměstnaní lidé mají stanovené normohodiny či vysledované časové požadavky na konkrétní práce, nemají možnost se svým časovým fondem nikterak zásadně pracovat. Stěžejní skupinou pro průzkum jsou tedy lidé, kteří pro převážnou část své práce využívají duševní či mentální nasazení. Pracovat však budu s oběma skupinami, podílem duševní 95% (41 z 43 respondentů) a manuální 5% (2 z 43 respondentů). Z průzkumu je ale zjevné, že manažerské funkce ve firmách zastávají lidé pracující převážně duševně.

- Slyšel(a) jste někdy výraz Time management? Znáte jeho význam?

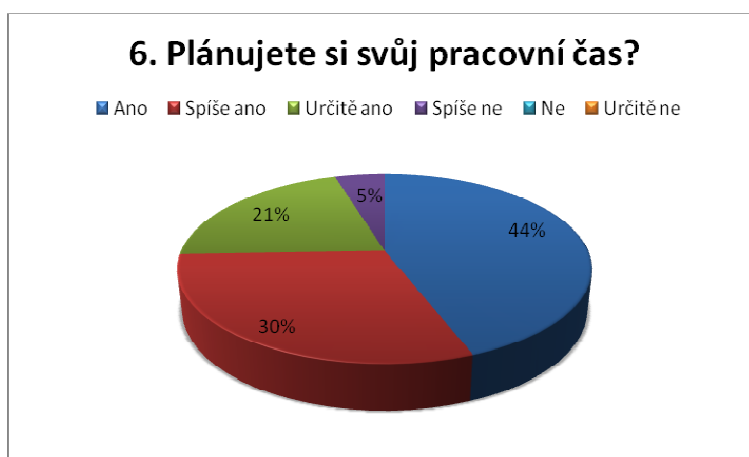


Graf 3-5: Slyšel(a) jste někdy výraz Time management?

Zásadní otázkou pro zmapování situace v českých stavebních podnicích je právě tato, pátá otázka. Ač 63% (27 z 43) dotázaných zná význam Time managementu, stále třetina respondentů o jeho metodách, jak z průzkumu vyplývá, nezná nic podstatného.

Výsledky výzkumu však mohou být zavádějící. Lze předpokládat, že jisté procento dotázaných, kteří odpověděli *Slyšel(a), znám jeho význam* přecenili své vědomosti. Vhodné pro výslednou analýzu by bylo zjistit podrobná fakta od těchto respondentů, konkrétně vypsát, co si pod pojmem Time management představují, případně popsat jeho metody. Zde jsem ale shledala možné riziko spočívající v nedokončení vyplnění dotazníku, proto jsem podrobný popis raději nezavedla a zachovala jsem jednoduchost a časovou nenáročnost dotazníku. Přesto je výsledek uspokojivý. Povědomí o Time managementu je rozšířené a dle mého názoru bude mít pro následující roky zvyšující se tendenci, protože téma „nedostatku času“ je u manažerů aktuální a velmi moderní.

- Plánujete si svůj pracovní čas?



Graf 3-6: Plánujete si svůj pracovní čas?

Z šesti možných odpovědí si respondenti vybrali pouze čtyři, a to převážně ty kladné. Nejvíce dotázaných 44% (19 z 43) na otázku odpovědělo *Ano*, tedy pracovní čas si plánují. Druhá nejpočetnější skupina, tedy 30% respondentů (13 z 43) odpověděla *Spíše ano*, z čehož lze vypozařovat mírnou nejistotu. V podstatě poukazuje na fakt, že tato skupina plánuje svůj pracovní prostor, ale jsou to plány nekonkrétní a rozsáhlé. Dalších 21% (9 z 44) si svůj pracovní čas plánují svědomitě a s pravidelností, což lze

usuzovat z jisté odpovědi *Určitě ano*. Zbýlých 5% respondentů (2 z 43) na otázku, zda svůj pracovní čas plánují, odpověděli *Spíše ne*. Procento je nevelké, tudíž se jedná spíše o výjimečné případy.

Průzkum jednoznačně ukazuje, že manažeři ve stavebních podnicích plánují svůj pracovní čas.

- Využíváte pro plánování diáře, kalendáře či jiné pomůcky?

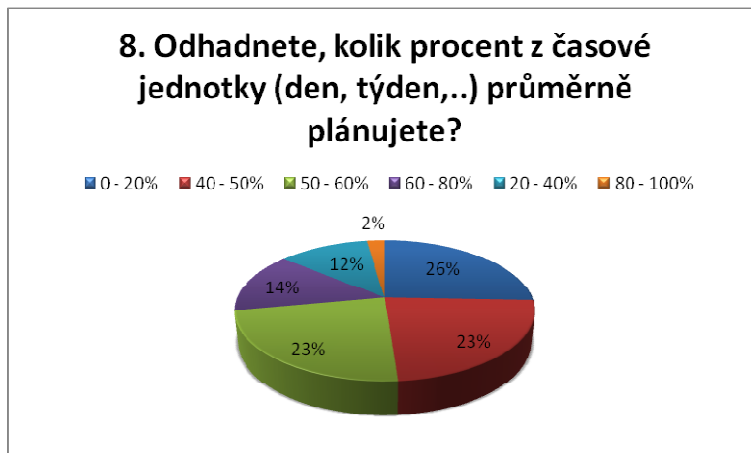


Graf 3-7: Využíváte pro plánování diáře, kalendáře či jiné pomůcky?

Jelikož se ke kvalitnímu plánování vztahuje zaznamenávání, na místě je otázka jestli dotazovaní využívají plánovací pomůcky. Velká většina 91% (39 z 43) tyto nástroje využívá. Zbýlých 9% (4 z 43) pomůcky nevyužívá.

Z výsledku průzkumu lze potvrdit hypotézu, že na manažerských pozicích se využívají plánovací pomůcky, které jsou pro manažerskou profesi velmi důležité.

- Odhadnete, kolik procent z časové jednotky (den, týden,..) průměrně plánujete?



Graf 3-8: Odhadnete, kolik procent průměrně plánujete?

Otázka byla položena záměrně k porovnání s udávaným ideálním poměrem plánovaného času k množství času neplánovaného, který můžeme nazvat pružnou rezervou. Ta je potřebná pro odpovídající reakci na možnou náhlou a neočekávanou událost, rozsahem je udána zhruba jako 40% celkového pracovního času. Průzkum však prokázal překvapivý výsledek, a to že 26% respondentů (11 z 43) si svou práci téměř neplánuje, nanejvýš plánují 20%. Manažerů, kteří jsou schopni si plánovat 40 - 50% pracovní doby je 23% (10 z 43). Se stejným procentuálním podílem, tedy 23% je těch manažerů v průzkumu, kteří si plánují ideálních 50 – 60% své práce. Zbýlých 28% respondentů se rozprostřelo do skupiny plánujících 60 – 80% podílem 14% (6 z 43), skupiny plánujících 20 – 40% podílem 12% (5 z 43) a poslední 2% obsadil jediný manažer, který je schopen si plánovat 80 – 100% svého pracovního času.

Průměrná hodnota plánování vycházející z výzkumu, kterou jsem stanovila na základě váženého průměru, je 48,8%. Jak jsem již uvedla, optimální podíl naplánovaných povinností k pružné rezervě by se měl pohybovat v poměru 60:40% pracovní doby. Zhruba polovina dotázaných se tomuto poměru přiblížila. To považuji za pozitivní informaci, avšak pro další vývoj managementu ve stavebním sektoru by bylo (v dlouhodobém měřítku) žádoucí sledovat rostoucí tendenci křivky znázorňující počet manažerů, kteří plánují v poměru 60:40%. Pro zlepšení plánování managementu

stavební firmy doporučují analyzovat náplň pracovního dne pomocí metody časového snímku a následně rozebrat priority podle ABC analýzy.

- Jste zpravidla schop(a) naplánovaný program uskutečnit?



Graf 3-9: Jste zpravidla schop(a) naplánovaný program uskutečnit?

Z hlediska Time managementu je stěžejní naplánovaný program dokázat uskutečnit. Odpovědi respondentů jsou velice pozitivní, neboť žádná z nich se nepřehoupla na zápornou osu, kterou vyznačuje slůvko *Ne*. 54% dotázaných (23 z 43) odpovědělo *Ano*, dokážou svůj program uskutečnit. Následujících 37% (16 z 43) zvolilo s mírnou nejistotou odpověď *Spíše ano* a zbylých 9% (4 z 43) respondentů s naprostou jistotou odpovědělo *Určitě ano*.

Z průzkumu lze usuzovat, že manažeři působící ve stavebnictví jsou zvyklí naplánovat svůj pracovní program tak, aby byl proveditelný. Pro uskutečnění plánu je nutné správně stanovit čas potřebný na konkrétní činnost, což pro mladší manažery nemusí být snadné, neboť teprve zkušenostmi se zkušenostmi získávají nadhled. Velmi účinné pro kvalitní plánování času je analyzovat si týdenní přehled činností s časovým fondem, který pracovník získá provedením časového snímku v pracovní době. Na základě této analýzy dokáže identifikovat a eliminovat nežádoucí konzumenty času. Znovu nalezený čas lze investovat do těch činností, které jsou náročnější, nebo si může vytvořit časovou rezervu. Pro úspěšné plánování je vhodné si pro každý pracovní den stanovit prioritní projekty podle ABC analýzy, které manažer bude řešit jako první (A úkoly) a následně

se bude věnovat úkolům s nižší prioritou. Tuto metodiku shledávám jako stěžejní pro efektivní TM.

- Dokážete své plány naplnit, i když Vás zaskočí náhlá a neočekávaná skutečnost?



Graf 3-10: Dokážete své plány naplnit, i když Vás zaskočí náhlá a neočekávaná skutečnost?

Bývá běžnou realitou, ve stavebnictví o to častěji, že manažeři musí ve své práci nacházet řešení takových problémů a skutečností, které se právě vyskytly. Řešením takových situací může být například restrukturalizace časového plánu dle aktuálních priorit nebo také vytvoření dostatečné časové rezervy (zde poukazuji na otázku 8. *Odhadnete, kolik procent z časové jednotky (den, týden,..) průměrně plánujete?*, oddíl 3.3.1, která má přímou souvislost s touto otázkou). Z mého průzkumu je patrné, že odpověď *Spiše ano* zvolilo 56% (24 z 43) respondentů, kteří zpravidla svůj program zvládnou uskutečnit bez ohledu na to, že se v praxi setkají s neočekávaným problémem. Odpověď *Ano*, podílem 33% (14 z 43) z celku, se projevil názor těch manažerů, kteří své plány zvládají naplnit bez potíží. V průzkumu se 9% (4 z 43) respondentů vyjádřilo *Spiše ne*, čímž se odrazila ne příliš dobrá schopnost v plánování. Za to naprosto jistý si byl jediný člověk, podílem 2% z celku, který odpověděl *Určitě ano*.

Průzkum vycházející z praxe vypovídá o dobré propracovanosti řízení času v managementu, což shledávám za pozitivní ukazatel vzhledem k TM. Ve stavebnictví je nutné počítat s náhle vyvstalými povinnostmi, které jsou spojené s výstavbou.

Důležitým prvkem pro splnění naplánovaných činností je stanovit si jejich prioritu, pomocí ABC analýzy. Pokud se objeví událost, kterou nemůže vyřídit jiný člověk než manažer, je nezbytné činnosti, které lze delegovat, přerozdělit na schopné podřízené pracovníky. Delegování je účinná alternativa, jak na konci pracovního dne mít splněny všechny povinnosti.

- Stává se Vám pravidelně, že odkládáte již naplánované úkoly?



Graf 3-11: Stává se Vám pravidelně, že odkládáte již naplánované úkoly?

V lidském životě se běžně setkáváme s odkládání úkolů a úkonů, hlavně těch nepříjemných, na později, kdy si myslíme, že na ně bude vhodnější doba. Je však pravdou, že ona vhodnější chvíle většinou nenastane. Ve světě podnikání, je tento přístup nežádoucí a management by měl mít snahu jej co nejvíce eliminovat. Z dotazníkového průzkumu vychází, že 56% (24 z 43) respondentů odpovědělo *Spíše ne* a 21% (9 z 43) respondentů odpovědělo *Ne* – u obou celků se dá vyzorovat snahu odstranit pravidelné odkládání. Ve 14% (6 z 43) se odpovědí *Ano* ukázalo pravidelné odkládání pracovních povinností, což může hraničit s prokrastinací. Odpovědí *Spíše ano* se odtajnilo 7% (3 z 43) dotazovaných, kteří se odkládání nebrání. Pouhé 2% (1 z 43) jakékoliv odkládání odmítají.

Jak je již v teoretické části uvedeno, odkládání je negativní návyk. Nejjednodušší cesta jak mu předejít je, začít s nejnepříjemnějšími povinnostmi na začátku dne. Přestože

průzkum vypovídá o malém procentu manažerů, kteří mají sklony k odkládání, je dobré si činnosti vhodně poskládat. Ze znalosti vlastní křivky efektivity je účinné si právě problémové úkoly přesunout do takového časového úseku, v němž je nevykonnější (obvykle dopolední hodiny) – po zbytek pracovní doby je manažer se sebou spokojen a má před sebou ty příjemnější povinnosti, což si myslím, že je dobrá motivace pro splnění svého plánu.

- Jste spokojen(a) se svými současnými časovými možnostmi?



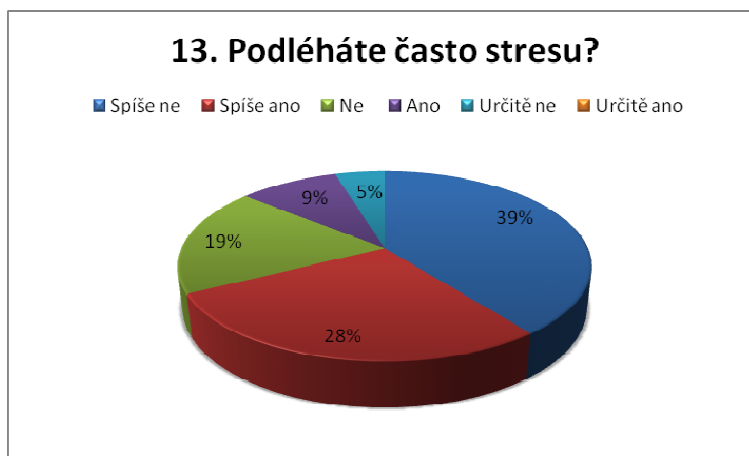
Graf 3-12: Jste spokojen(a) se svými současnými časovými možnostmi?

Tuto otázku jsem zařadila do dotazníku proto, že Time management není pouze o kvantitě zvládnutých úkolů, ale zajímá se o děláni těch *správných* a pro nás *důležitých* věcí. Z výzkumu je zřejmé, že většina dotázaných je spokojena. Na otázku odpovědělo 35% (15 z 43) respondentů *Spíše ano*, 33% (14 z 43) respondentů *Ano* a 7% (3 z 43) *Určitě ano*. Pouze čtvrtina by svůj časový fond pozměnila, a to 16% (7 z 43) respondentů částečně a 9% (4 z 43) respondentů by svůj vynaložený čas přerozdělilo do dalších aktivit.

Opět je nutné zohlednit podíl věkových skupin, které se průzkumu účastnily. Vzhledem k faktu, že odpovídali převážně lidé do 50 let věku je zřejmé, že potřeba být finančně nezávislími vyžaduje značné investice času (i osobního volna) právě do zaměstnání. Pracovní povýšení či dostatečná realizace v zaměstnání vyžaduje neustálé sledování trendů a inovací, jak ve stavebnictví, tak i mimo něj a to zejména v oborech

přidružených (strojírenství, dopravě, atd.), situace v politice státu a ekonomický vývoj země. Dá se tedy říci, že podstatnou část svého času produktivního věku záměrně vkládáme do zaměstnání, čímž se snažíme dosáhnout seberealizace a investice se jeví jako správná volba.

- Podléháte často stresu?

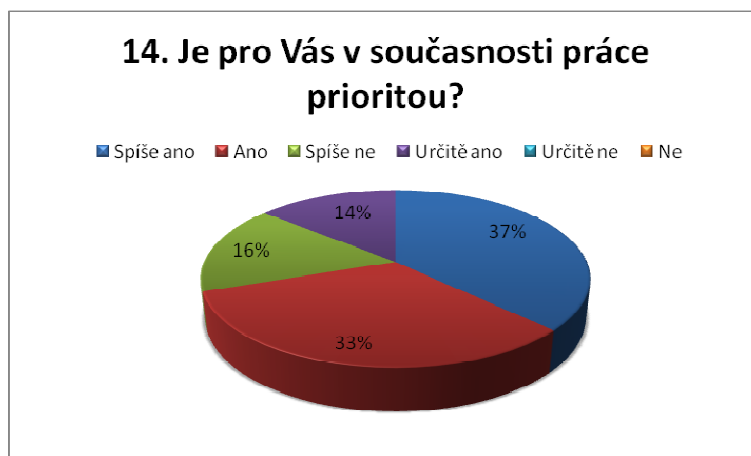


Graf 3-13: Podléháte často stresu?

Stres nevyvolává pouze časová tíseň, ale také odpovědnost za nám svěřenou práci. Každý člověk jej prožívá jinak, někoho dokáže stimulovat k lepšímu výkonu, jiný člověk se stresu snaží vyhnout. Dotázaní na otázku, zda podléhají často stresu, odpovídali *Spíše ne* z 39% (17 z 43), *Spíše ano* odpovědělo 28% (12 z 43), *Ne* pak vyplnilo 19% (8 z 43), odpovědi *Ano* potvrdilo své stresové zaměstnání 9% (4 z 43) a tvrzením *Určitě ne* vyvrátilo skutečnost, že by byli stresováni 5% (2 z 43) respondentů.

I přesto, že průzkum ukazuje mírně nadpoloviční podíl často nestresovaných manažerů, je žádoucí stresové situace eliminovat na minimum a snažit se zabránit dlouhodobému účinku na pracovníky, protože neustálý tlak dokáže negativně působit na psychické zdraví jednotlivců, a to až do takové míry, kdy vyvolá onemocnění a s ním i odchod pracovníka na nemocenskou dovolenou. Podnik přichází o vedoucího pracovníka, což je nežádoucí - ať už z hlediska přerozdělení práce na ostatní pracovníky managementu (čímž je časově více zatížíme), nebo při dlouhodobém trvání nemoci, vyhledání a zaučení nové pracovní síly (což také znamená časovou náročnost).

- Je pro Vás v současnosti práce prioritou?

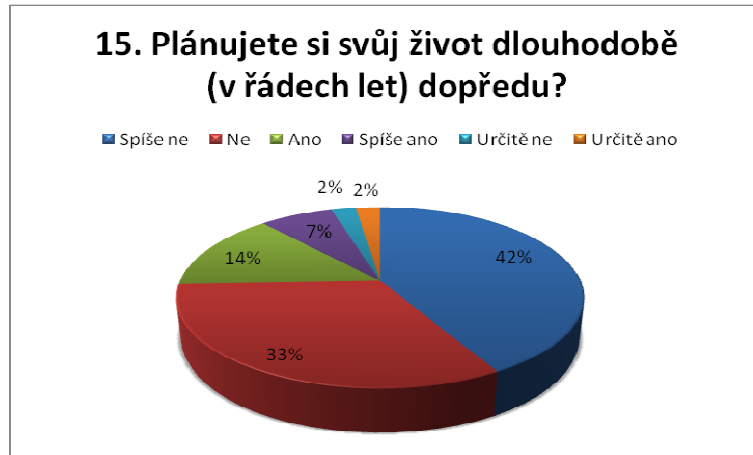


Graf 3-14: Je pro Vás v současnosti práce prioritou?

Abychom mohli efektivně plánovat svůj čas, je nutné si sestavit žebříček hodnot. Má práce sleduje aplikaci Time managementu ve stavebnictví, tudíž jsem se dotazovala, zda respondenti považují své povolání za prioritu. Největším počtem se projevil názor *Spíše ano*, a to 37% (16 z 43). O pár procent méně, celkem tedy 33% (14 z 43) respondentů projevilo vysokou prioritu své práci, když odpověděli *Ano* a dalších 14% (6 z 43) své povolání považuje za velmi důležité, což potvrzuje odpověď *Určitě ano*. Zbýlých 16% (7 z 43) názorem *Spíše ne* upřednostňují jiné hodnoty.

Na stavebnictví stále působí dopady finanční krize, která se do České republiky dostala v roce 2008. Je zřejmé, že částečně i z obavy ztráty zaměstnání se u mnohých pracovníků stala práce prioritní. Opět chci připomenout, že většinový podíl respondentů se nachází v produktivním věku, stále usilujícím o uznání a seberealizaci. Tyto aspekty jsou samy o sobě velmi motivující a vyžadují značnou míru soustředění se na svou profesi.

- Plánujete si svůj život dlouhodobě (v rádech let) dopředu?

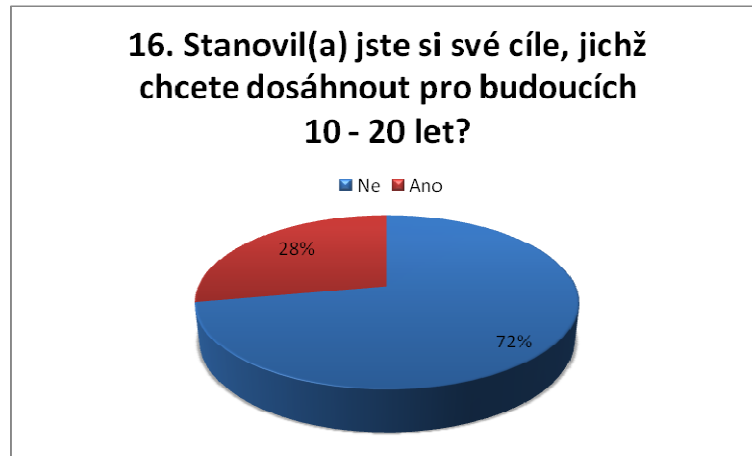


Graf 3-15: Plánujete si svůj život dlouhodobě dopředu?

Pro naplnění svých životních cílů je podstatné vytvořit si jakousi časovou přímku, která naznačuje budoucí průběh našeho života. Mnohem více se však dnes setkáváme s lidmi, kteří svou budoucnost přenechávají náhodě, což se také projevilo v mém průzkumu. *Spíše ne* odpovědělo na otázku celých 42% (18 z 43) a dalších 33% (14 z 43) se přiklonilo k odpovědi *Ne*. Odpověď *Ano* zvolilo 14% (6 z 43) a *Spíše ano* 7% (3 z 43) respondentů. Jako další odpověď si vybrali respondenti *Určitě ne* a *Určitě ano*, obě alternativy získaly stejné zastoupení, a to 2% respondentů (1 z 43).

Plánování cílů je velmi důležitým ukazatelem pracovního úspěchu. Cíle jsou měřitelné a z hlediska času proto kontrolovatelné. Pokud je povolání prioritou, je potřebné se na něj kvalitně připravovat a stanovit si svá očekávání právě pomocí cílů, které nám napovídají, jakým směrem se při rozhodování máme ubírat. Vzhledem k průzkumu nelze jinak než konstatovat: práce respondentů je prioritní, spíše z hlediska udržení si zaměstnání.

- Stanovil(a) jste si své cíle, jichž chcete dosáhnout pro budoucích 10 – 20 let?



Graf 3-16: Stanovil(a) jste si své cíle pro budoucích 10 – 20 let?

Tato otázka je úzce spjata s otázkou předchozí a je kladena s důrazem na výsledek plánování, tedy konkrétní cíle. Graf jednoznačně ukazuje, že 72% respondentů (31 z 43) si své cíle prozatím nestanovila oproti zbylých 28% (12 z 43) dotázaných.

Výsledek průzkumu potvrzuje vyhodnocení předchozí otázky a rozšiřuje působnost na plánování osobního života. Respondentů se dlouhodobým plánováním nezabývá. Myslím si ale, že manažer na profesionální úrovni musí plánovat své cíle na dlouhodobé úrovni, musí být cílevědomý a motivovaný. Doporučuji managementu stavebních firem, aby si stanovili dlouhodobé cíle a v závislosti na nich cíle dílčí, které vytyčí cestu k touženému úspěchu v oboru. Tím, že se manažeři orientují pouze na cíle krátkodobé, ztrácejí kontakt s vlastním posláním a lze tvrdit, že většina dotázaných se soustřeďuje na IV. kvadrant Matice priorit.

- Dopřáváte si pravidelně chvílku, kdy můžete zhodnotit své postoje, cíle a směřování k nim?

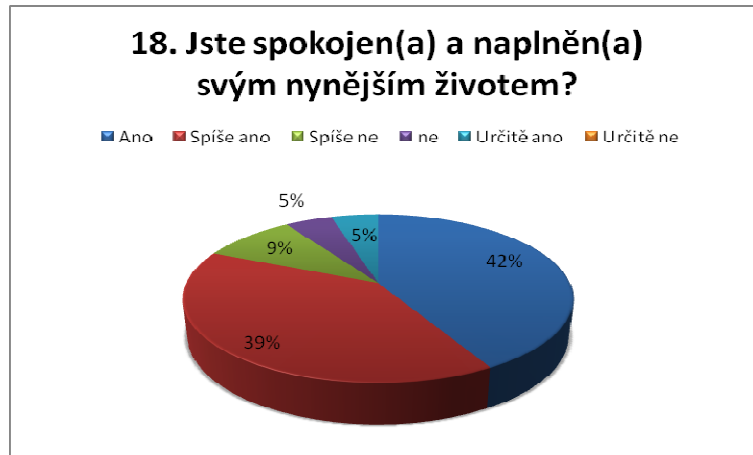


Graf 3-17: Dopřáváte si pravidelně chvílku, kdy můžete zhodnotit své postoje, cíle a směřování?

Stanovení cílů je důležité, a však je nutné je průběžně hodnotit a přizpůsobovat aktuálnímu osobnímu rozpoložení. Z výsledků průzkumu je zřejmé, že 32% (14 z 43) respondentů svou odpovědí *Spiše ne* přilíši své cíle nemění. Jednoznačnou odpovědí *Ano* potvrdilo svou kontrolu nad budoucím směřováním 21% (9 z 43) respondentů a dalších 19% (8 z 43) se odpovědí *Spiše ano* přiřadilo do skupiny lidí, kteří své cíle zkoumají. Názorem *Spiše ne* přispělo 18% (8 z 43) dotázaných. S naprosto jistou odpovědí *Určitě ne* a *Určitě ano* reagovalo stejná skupina lidí, a to 5% (2 z 43) respondentů.

Výsledky, které vycházejí z průzkumu, mne příjemně překvapily. Má očekávání byla založena na skeptičtější představě a velké zvědavosti konkrétně z praxe, protože se v mém okolí objevuje velmi málo lidí, kteří si prostor pro svá rozjímání vyhražují. A lidé, kteří si dopřávají pravidelně chvílku pro svá směřování, bych spočítala na prstech jedné ruky. Ovšem otázkou stále zůstává, pro jaké účely si respondenti tyto drahé chvílky vytvářejí, když velké procento si ony stěžejní cíle ještě nestanovilo. Pro jejich perspektivní budoucnost doufám, že v oněch chvílích si své směřování upevňují. Má doporučení jsou jednoduchá: po stanovení cílů jednotlivých manažerů, je nezbytné se na cíle začít orientovat, vytyčit si dílčí úkoly, kontrolovat jejich plnění a pravidelně se soustředit na utužování správnosti cílů v manažerech samých a případné úpravě v závislosti na osobním rozpoložení.

- Jste spokojen(a) a naplněn(a) svým nynějším životem?



Graf 3-18: Jste spokojen(a) a naplněn(a) svým nynějším životem?

Otázka na závěr zkoumá spokojenost dotazovaných s jejich nynějším životem. Velice potěšující jsou výsledky průzkumu, kdy velká většina respondentů odpověděla kladně. Celých 42% (18 z 43) odpovědělo *Ano* a *Spíše ano* dalších 39% (17 z 43), což je pozoruhodné. Odpovědi *Spíše ne* se vyjádřilo 9% (4 z 43), 5% (2 z 43) popsalo svou situaci jako *Ne* a koncových 5% (2 z 43) respondentů si je svou životní pozicí naprosto jisto, což vyjadřuje odpověď *Určitě ano*.

Poslední otázka uzavírá celý dotazník. Jak již bylo řečeno, Time management není pouhé plánování a řízení času a eliminování rušivých elementů při práci. Je to cesta za dosažením cílů, které jsme si pro svůj život vytyčili. Cíle mají primárně zjednodušit složitá rozhodování, zkvalitňovat život a vnitřně uspokojovat. Proto nesmí manažeři na tuto skutečnost zapomínat, ale naopak se na ni o to víc soustřeďovat. Děláním takových věcí, které člověka nenaplnují a neuspokojují, je ztrátou času.

3.5 Řízený rozhovor

Pro bližší informace z praxe, jsem požádala pana Vladimíra Jelonka, zda by mi mohl na základě svých zkušeností odpovědět na pár otázek týkající se Time managementu. Tak jako každý vytížený manažer, i on zprvu váhal, ale nakonec svolil a informace mi poskytl.

3.5.1 Základní informace o osobě a působení manažera

Vladimír Jelonek působí na pozici výrobního ředitele ve firmě STAMONT pozemní stavitelství s.r.o., která sídlí v Ostravě – Vítkovicích a působí po celém Moravskoslezském kraji. Se svými 197 pracovníky se řadí mezi středně velké průmyslové podniky. Pan Jelonek do firmy nastoupil v prosinci 2007 a jmenován do nynější pozice byl o dva roky později, tedy v prosinci 2009.

Vladimír Jelonek má 41 let, žije ve Frýdku – Místku se svou manželkou a dvěma syny. Vystudoval střední průmyslovou školu stavební se zaměřením na pozemní stavitelství, kterou ukončil maturitní zkouškou. Svě vzdělání následně doplnil o autorizační zkoušku u ČKAIT. Krom své práce a rodiny se věnuje hudbě, která je jeho velkým koníčkem. V kapele Happy hraje na bicí soupravu.

3.5.2 Rozhovor

- *Jak byste popsal svou pracovní pozici?*

Působím v pozici výrobního ředitele, což s sebou obnáší značnou kumulaci jak zodpovědnosti, tak kompetencí v oblasti účetní, obchodní, personální, provozní apod.

- *Jaké aktivity Vaše práce obnáší?*

Řídím výrobní útvar, jednám s investory, a to jak s potencionálními, tak při realizaci. Jsem v úzkém kontaktu s vedoucími ostatních útvarů, managementem firmy a svými podřízenými.

- *To většinu své pracovní doby strávíte komunikací. Dá se Vaše práce vůbec naplánovat?*

To je pravda, většinu času komunikuji, ale jsou dny, kdy jsem zavřený v kanceláři. Plánovat se určitě dá, ale často se objeví takové okolnosti, které mé plány naruší.

- *Plánujete svůj pracovní den detailně? Kolik procent pracovní doby to zhruba je?*

Snažím se plánovat, ale detailně rozhodně ne. Jak jsem se již zmínil, ne vždy jde práce podle plánu, proto si raději nechávám rezervy. V procentech bych řekl, že to bude zhruba 50%.

- *Takže své plány a povinnost jste schopni uskutečnit?*

Zpravidla ano. Snažím se o to.

- *Využíváte pro své plánování nějaké pomůcky? Jaké to jsou?*

V kanceláři mám diář.

- *Je Vám znám výraz „Time management“?*

Ano, tento výraz znám.

- *Dokázal byste popsat jeho význam?*

Podle mne se jedná o řízení času.

- *Jak se Vám daří plánovat a řídit čas?*

Zásadní potíže s řízením a plánováním času nezaznamenávám. Někdy by přišlo vhod, kdyby měl den 25 hodin, ale to asi nezměním.

- *Co Vás při práci motivuje? Jak motivujete své podřízené?*

Co se týká mé motivace je nemalá. Musím zabezpečit rodinu, splácet hypotéku apod. Nejosvědčenější motivací podřízených jsou dle mého názoru peníze. Na to slyší každý.

- *Jste často ve stresu?*

Já jsem spíše klidné povahy a ve stresu se ocitám zřídka.

- *Aplikoval jste v minulosti některou z Time managementových metod?*

Nejsem si toho vědom. Neaplikoval.

- *Stanovil jste si cíle v zaměstnání?*

Cíle v zaměstnání mám. S ohledem na momentálně stále se prohlubující propad stavebnictví celkem logické, a to: Udržet se na stavebním trhu, pokud možno s minimální personální korekcí mně svěřeného útvaru. Plnění tohoto cíle je náročné a bohužel ne úplně se mi to daří realizovat. Zaměstnávání vlastních kapacit se s ohledem na tzv. Švarcsystém stává luxusem.

- *Plánujete svůj život dlouhodobě dopředu?*

Momentálně ne.

- *Jste spokojen se svým nynějším životem?*

Určitě ano.

- *Co je podle Vás specifické pro obor stavebnictví?*

Pro stavebnictví je dle mého specifická zakázková náplň, která jde ruku v ruce s hospodářskou situací. Takže momentálně žádná sláva. Ne že by ubylo práce, ale nějak se nedostává výsledků a to především hospodářských.

- *V čem si myslíte, že je hlavní problém?*

Problém je v tom, že ceny projektů jsou tlačeny příliš nízko. Poslední dobou jsme nuceni brát takové zakázky, o nichž víme, že jsou prodělečné - neziskové. To vše z důvodu, abychom nemuseli propouštět zaměstnance.

4 DÍLČÍ ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Dotazníkový průzkum a řízený rozhovor s manažerem působícím ve stavebním podniku utvrdil mé předpoklady, které jsem formulovala do hypotéz:

Hypotéza č. 1

Time management zná a aplikuje 50% dotázaných respondentů, dalších 30% z nich o Time managementu bylo obeznámeno, avšak metodiku neaplikuje.

Ověření:

Na základě celkového vyhodnocení průzkumu prostředí ve stavebních firmách se ukázalo, že pracovníci TM ve své profesi aplikují. Myslím si, že většina z respondentů usilující o správné naplánování a následné řízení času, se snaží o nalezení ideální polohy, která zaručí, že pracovní povinnosti zvládnou v předpokládaném časovém horizontu. To je v jejich očích považováno za dostačující. Jako nepříznivá skutečnost se mi jeví absence touhy po uskutečnění dlouhodobých cílů, a s tím se pojící cílevědomost, naplnění a osobní spokojenost. Na základě vlastních zkušeností soudím, že většina pracovníků konkrétní TM techniky nezná, lépe řečeno nedokázalo by je vyjmenovat, ale přitom mnohé využívají. Myslím si, že povědomí o TM jako vědě, je v českých firmách nízká, ale zastávám názor, že TM je dnes velice aktuální téma (což potvrzují jak internetové magazíny, tak odborné časopisy) a dnešní generace manažerů vnesou do stavebních podniků osvětu.

Doporučení:

Managementu stavebních firem doporučuji odběr odborných magazínů, zabývajících se nejen TM ale i jinými technikami moderního řízení. Tyto tiskoviny by měly být pracovníkům volně k dispozici k nahlédnutí a nastudování. Další alternativou je zprostředkování kurzů na téma TM zaměstnancům, kteří by se chtěli v této problematice více vzdělávat, případně poskytnout manažerům služby vyškoleného odborníka. Každá z těchto alternativ je jinak finančně náročná, ale věřím, že i malá stavební firma své

zaměstnanec může s Time managementem obeznámit. TM je řešením k efektivnějšímu využívání času, kvalitnějšímu řízení podniku.

Velkým přínosem pro celý obor stavebnictví by však bylo, kdyby pracovníci vstupující do praxe, byli seznámeni s technikami TM již při studiu vysoké, nebo ideálně střední školy. Považuji za přínosné rozšířit studium TM, protože jeho aplikací v denním životě lze předejít mnoha stresovým situacím.

Hypotéza č. 2

Manažeři využívají plánovací pomůcky a zařízení. Plánují 60% svého pracovního času.

Ověření:

Na základě dotazníkového průzkumu, který odhalil 91% respondentů, kteří používají plánovací pomůcky lze potvrdit tuto část hypotézy. Plánování 60% pracovního času potvrdila cirkla třetina respondentů, což znamená, že se hypotéza nepotvrdila. Pokud z hodnot plánovaných časů a k nim výzkumem přidružených četností odpovědí vypočteme vážený průměr, hodnota průměrného plánovaného pracovního času je 48,8%. Závěrem tedy mohu potvrdit hypotézu v užívání plánovacích pomůcek, vyvrátit ji ale musím v případě plánování pracovního času. Výzkumem zjištěná hodnota je nižší.

Doporučení:

Nejen manažerům stavebních firem doporučuji si provést analýzu pracovní doby pomocí metody časového snímku, a to nejméně v délce jednoho týdne pro objektivní zhodnocení času. Tato metoda sice vyžaduje mnoho soustředění pro detailní zapisování jak činnosti, tak času, po který danou činnost konají, ale výsledky jsou zaručeny. Manažeři na základě této analýzy jsou schopni eliminovat nežádoucí konzumenty času a navíc získají přehled o své produktivitě, dokážou si zhruba vytvořit představu o své křivce výkonnosti a na základě roztržení činností do matice priorit zjistí, kterému kvadrantu věnují jaké procento času. Pokud je nyní některý z manažerů nespokojen se svým časovým fondem, po analýze časovým snímek, nalezne ztracený čas, který dále bude moci věnovat aktivitám, jež nyní v pracovní době nestíhá.

Jako další doporučení nabízím přípravy na pracovní den v podobě stanovování priorit činností, které je nutné v následujícím pracovním dni zvládnout. Analýza ABC úkolů představuje dostatečný návod, jak zvládnout uskutečnit naplánované povinnosti. Je velmi důležité plánovat v poměru 60% naplánovaného času ku 40% času záměrně neplánovaného, který je vyhrazen pro neočekávanou spotřebu času na neplánované, ale naléhavé aktivity. Každopádně doporučuji využívání plánovacích zařízení, ať už papírových nebo elektronických – jak komu vyhovuje, neboť co si jednou zaznamenáme ke konkrétnímu datu a času, můžeme pro tentokrát vypustit z hlavy.

Hypotéza č. 3

Pracovníci ve stavebních podnicích neplánují v dlouhodobém měřítku, ale představy v podobě vytyčených cílů mají.

Ověření:

Průzkum jednoznačně ukazuje, že tato hypotéza nemůže být potvrzena. Procentuální zastoupení těch, kteří neplánují dlouhodobě dopředu je 77%. Podobný podíl, konkrétně 72% respondentů, si své cíle nestanovili. Nad tímto výsledkem se na chvíli pozastavím. Svě povolání označilo 84% dotázaných jako jednu z momentálních priorit. Pokud se zaměříme na procento manažerů, kteří volí povolání jako svou prioritu a zároveň si stanovili své cíle, tak je to alarmujících 12%. Z tohoto faktu je hypotéza jednoznačně zamítnuta.

Doporučení:

Má doporučení na základě výsledků hypotézy jsou jednoznačná, a to zohlednit v plánování dlouhodobé měřítko a stanovit cíle. Pokud každý zaměstnanec ve stavebnictví dá svým přáním reálný termín splnění, přání se promění v cíl. Celý sektor zabývající stavební činností bude motivovaný. Toto doporučení platí pro celé spektrum profesí, ale pro management dvojnásob. Navrhuji pro stanovení uskutečnitelných cílů metodu SMART, která zajistí, že cíl bude specifický, měřitelný, dosažitelný, realistický a sledovatelný. Velmi účinný způsob, jak se nechat cíli stimulovat, je dát jim písemnou podobu a vložit si je např. do diáře, aby do nich manažer mohl kdykoliv nahlédnout, měl je při ruce v době, kdy se chce ujistit, zda postupuje podle cílů.

Když si své cíle pracovníci stanoví, je nutné je pravidelně kontrolovat. Doporučuji si stanovit např. jednou za měsíc hodinu, v které si pracovník ujasní svá směřování, upevní si cíl nebo si jej upraví o skutečnosti, které považuje za důležité.

Tato doporučení jsou nabídkou, protože nemohu nikoho nutit, aby si stanovil dlouhodobé cíle, když tak učinit nechce. Každopádně jsou pro každého zaměstnance výzvou a já vybízím ke zkoušce. Z vlastní zkušenosti mohu posoudit, protože i mne mé cíle motivují k práci.

5 ZÁVĚR

*„Za problémem, jak přidělovat čas, se skrývá ještě důležitější problém,
a sice co chceme od života.“*

Richard Koch

Mým cílem práce bylo zmapovat stav povědomí manažerů o metodice Time managementu v podnicích zabývajících se stavební činností. Proto jsem provedla dotazníkový průzkum, z jehož analýzy vyplynulo, že manažeři si svůj pracovní program dokážou naplánovat tak, aby jej byli schopni uskutečnit. Z analýzy vyplynulo, že si pracovníci plánují průměrně 48,8% pracovního času a tedy si nechávají dostatečnou rezervu pro náhle se vyskytující povinnosti, jejichž uskutečnění je naléhavé. Ve stavebnictví takové situace nejsou výjimečné, a proto je nutné s touto rezervou počítat. Průzkum potvrdil skutečnost, že využívání plánovacích pomůcek a zařízení je i ve stavebnictví potřebné a u manažerů rozšířené. Po provedení analýzy dotazníkového průzkumu ale vyšla najevo skutečnost, že pouhých 12% respondentů, přesto že většina označila své povolání jako prioritní, si dokázala stanovit dlouhodobé životní cíle. Z hlediska Time managementu je stanovení cílů dlouhodobých základním kamenem pro úspěšné plánování jak osobního, tak pracovního času. Z této skutečnosti lze soudit, že manažeři v českých stavebních firmách si stanovují pouze cíle krátkodobé, čímž se ochuzují o perspektivní nadhled nad řízením činností vedoucích k osobnímu poslání, které má primárně přinášet uspokojení ze sebe sama.

Závěrem bych chtěla shrnout výsledek své práce. Na základě analýzy průzkumu, do kterého zahrnuji řízený rozhovor i odpovědi z dotazníků, jsem dospěla k názoru, že metodika Time managementu v aplikaci manažerů působících ve stavebních podnicích, není příliš rozšířená. Manažeři plánují své povinnosti a činnosti pouze v závislosti na cíle krátkodobé, přičemž Time management zakládá svou teorii na principu dlouhodobého plánování cílů a cíle krátkodobé shledává spíše jako vodítka k naplnění těch dlouhodobých.

Vzhledem k aktualitě TM v práci zastávám názor, že se v příštích letech povědomí rozšíří a vlna mladých manažerů do stavebních firem přinese osvětu a vzbudí zájem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] VODÁČEK, Leo. *Management: teorie a praxe 80. a 90. let*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994, 257 s. ISBN 80-856-0355-1.
- [2] OBST, Otto. *Základy obecného managementu* [online]. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006 [cit. 2012-05-17]. 74 s. ISBN 80-244-1365-5.
- [3] LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, 149 s. ISBN 80-720-4396-X.
- [4] ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1995, 225 s. ISBN 80-858-3906-7.
- [5] COVEY, Stephen R. *7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život: návrat etiky charakteru*. 1. vyd. Praha: Pragma, 1994, 329 s. ISBN 80-85213-41-9.
- [6] SMART. In: [online]. [cit. 2012-05-01]. Dostupné z: <http://managementmania.com/smart>
- [7] *Denní výkonnost*. [online]. [cit. 2012-03-14]. Dostupné z: <http://www1.szu.cz/poradna/uspesnystudent/>

Další zdroje:

KONEČNÝ, Miloslav. *Management v praxi*. 1.vyd. Karviná: Slezská univerzita, obch. podn. fakulta, 1997, 211 s. ISBN 80-858-7984-0.

KOCH, Richard. *Pravidlo 80/20: umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1999, 244 s. ISBN 80-726-1008-2.

Moderní řízení: Výběr manažerského know how pro vedoucí pracovníky, podnikatele, konzultanty, lektory, pedagogy, studenty [online]. Praha: Economia, a.s [cit. 2012-03-17]. ISSN 0026-8720.

SEZNAM ILUSTRACÍ A GRAFŮ

Seznam ilustrací

Obr. 2-1: Návyk	13
Obr. 2-2: Matice priorit	16
Obr. 2-3: ABC analýza	21
Obr. 2-4: Křivka denní výkonnosti	23
Obr. 2-5: Křivka rušení	24

Seznam grafů

Graf 3-1: Podíl mužů a žen	30
Graf 3-2: Věková kategorie respondentů	30
Graf 3-3: Pracujete v oblasti stavebnictví?	31
Graf 3-4: Jaké nasazení převážně vyžaduje Vaše pracovní činnost?	32
Graf 3-5: Slyšel(a) jste někdy výraz Time management?	32
Graf 3-6: Plánujete si svůj pracovní čas?	33
Graf 3-7: Využíváte pro plánování diáře, kalendáře či jiné pomůcky?	34
Graf 3-8: Odhadnete, kolik procent průměrně plánujete?	35
Graf 3-9: Jste zpravidla schopen(a) naplánovaný program uskutečnit?	36
Graf 3-10: Dokážete své plány naplnit, i když Vás zaskočí náhlá a neočekávaná skutečnost?	37
Graf 3-11: Stává se Vám pravidelně, že odkládáte již naplánované úkoly?	38

Graf 3-12: Jste spokojen(a) se svými současnými časovými možnostmi?	39
Graf 3-13: Podléháte často stresu?	40
Graf 3-14: Je pro Vás v současnosti práce prioritou?	41
Graf 3-15: Plánujete si svůj život dlouhodobě dopředu?	42
Graf 3-16: Stanovil(a) jste si své cíle pro budoucích 10 – 20 let?	43
Graf 3-17: Dopřáváte si pravidelně chvíli, kdy můžete zhodnotit své postoje, cíle a směřování?	44
Graf 3-18: Jste spokojen(a) a naplněn(a) svým nynějším životem?	45

SEZNAM ZKRATEK

atd.	a tak dále
č.	číslo
s.	strana
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
TM	Time management
tzv.	takzvaný
USA	Spojené Státy Americké (United States of America)
viz.	odkaz na předmět

PŘÍLOHY

Příloha A Dotazník - Time management

