

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2016-2018

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Sabina Stehlíková**

**Faktor času v řídicí práci vedoucích pracovníků**

Praha 2018

Vedoucí diplomové práce: Ing. Mgr. Daniel Toth, Dr.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES**

**2016-2018**

**DIPLOMA THESIS**

**Sabina Stehlíková**

**The time factor in management executives**

**Prague 2018**

**Diploma Thesis Work Supervisor:**

### **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Sabina Stehlíková

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucímu diplomové práce a to Ing. Mgr. Danielovi Tothovi, Dr. a převážně Ing. Štefanovi Tothovi, za obětavé vedení diplomové práce, konzultace a jejich cenné připomínky ke zhotovení. Vážím si všech rad, kterých jsem dostala od obou.

Rovněž bych ráda vyjádřila upřímné děkuji svému manželovi a hlavně rodičům, že mi umožnili studovat na vysoké škole. V době studia semnou měli trpělivost. Dále děkuji svým sestřám za podporu.

## **Anotace**

Diplomová práce je zaměřena na efektivní hospodaření s časem ředitelů a řídicích pracovníků v průběhu pracovního dne. Práce je rozvržena do dvou částí.

První část obsahuje teoretická východiska, jež vysvětluje základní pojetí související s time managementem a technikou řízení času. Charakteristika jednotlivých metod, které jsou aplikovány v praktické části diplomové práce.

Druhá část je zpracována pomocí formuláře časového snímku a dotazníku, objevující způsob a efektivitu hospodaření s časem několika vybraných ředitelů a manažerů představující jednotlivé manažerské stupně (první, druhé a TOP linie), působící v jedné společnosti.

Pomocí získaných dotazníků a rozboru časových snímků jednotlivých řídicích pracovníků jsou prozkoumány mezery v organizaci času a následné předložení návrhů a rady k odstranění nebo zmírnění nedostatků.

## **Klíčová slova**

Efektivita, hospodaření s časem, manažer, rušení, stanovení priorit, Time management.

## **Annotation**

This thesis focuses on effective time management of managers and executives during a workday. The paper is divided into two parts.

The first part illustrates the theoretical background of time management and shows its basic concepts. Characteristics of individual time management techniques used in the practical part of the thesis are further explained.

The second part includes a thorough timetable frames and a questionnaire, following time management techniques of representatives from various executive levels (first, second and TOP management) in one company.

Possible time management flaws are discussed through evaluation of submitted timetables and collected questionnaires from the executives. Subsequently, pointers to overcome these imperfections are presented.

## **Keywords**

Effectivity, executive, interruptions, priority setting, Time management

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>10</b>
<b>1 MANAGEMENT.....</b>	<b>10</b>
1.1 Manažer.....	11
1.1.1 Osobnost manažera.....	12
1.1.2 Způsob vedení manažera.....	14
1.2 Time management.....	15
1.2.1 Generace time management.....	16
1.2.2 Zásady čtvrté generace Time managementu.....	17
<b>2 TECHNIKA ŘÍZENÍ ČASU.....</b>	<b>20</b>
2.1 Řád a organizace.....	23
2.2 Válečnický postoj.....	25
<b>3 VLIV ČASU A JEHO EFEKTIVNÍ APLIKACE.....</b>	<b>27</b>
3.1 Cíl jako motivace.....	28
3.1.1 Stanovení priorit a plánování.....	30
3.1.2 Delegování.....	35
3.1.3 Aplikace řízení času.....	39
3.1.4 Pomůcky pro plánování času.....	41
3.2 Rozbor upotřebení času.....	43
3.2.1 Snímky pracovního dne.....	44
<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>46</b>
<b>4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>46</b>
4.1 Dotazníkové šetření.....	47
4.1.1 Vyhodnocení dotazníku.....	49
4.2 Využití času manažerů a jejich rozbor.....	54
4.2.1 Vyhodnocení časového snímku.....	55
4.3 zhodnocení výsledků denního rušení.....	62
4.3.1 Souhrnné tabulky rušení u managementu.....	65
4.3.2 Obvyklé příčiny rušení ve Společnosti.....	66
4.3.3 Shrnutí příčin rušení ve společnosti.....	72
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>74</b>

<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>75</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>79</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>81</b>



## ÚVOD

Cílem práce bude účelně zhodnotit, jak by měli manažeři střední linie a vrcholový management využívat efektivněji svůj čas během pracovního dne. Ke správnému využití času je potřeba pečlivě plánovat a účinně používat pracovní metody. Špatně zorganizovaný čas vede k problémům a je příčinou častých stresů. Pomocí záznamového časového archu a získaných informací se snímky vyhodnotí a navrhnou případné změny.

Teoretická část práce se zabývá základním pojmem management. Vysvětluje pojetí manažer, způsoby vedení a osobnost manažera. Kromě toho vysvětluje pojetí time managementu, které se cíleně zabývá pracovními postupy, jež přispívají k důslednému řízení času.

Práce se zabývá především problematikou plánování, delegování, stanovením priorit a plánování, problematikou rušení a technikou řízení času. Získané poznatky budou využity v praktické části. Pomocí získaných metod a informací se určí možné mezery v řízení času u jednotlivých manažerů.

Praktická část zahrnuje vlastní zpracování práce. V průběhu práce bude organizace označována obchodní firmou Společnost, ve které pracuje vrcholový management a ostatní manažeři. Činnost těchto manažerů bude v průběhu práce demonstrována.

K určení správného využití času bude využito časových záznamů s doplňujícími otázkami. Prostřednictvím archů se vyhodnotí správně využitý čas, který se zaznamená do grafů. K nimž budou přidány osobní nepřímé popisky z pozorování pracovníků. Veškeré získané výsledky budou posléze shrnuty, a ke každému vedoucímu pracovníkovi zvlášť sepsány. Závěr práce přinese doporučení a změny, které by měly pomoci manažerům lépe řídit a uspořádat svůj čas.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 MANAGEMENT

*„Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.“<sup>1</sup>*

Je proces systematický, protože manažer má do své práce přinést určitý řád a provozovat své úkoly způsobem, který budou uznávat i další členové organizace a budou v souladu s jejich očekáváním.

Proces zaměřený na dosažení cílů znamená, že úkoly a aktivity jsou stanoveny z cílů, které jsou určeny členům organizace. Uvedené aktivity (plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování). Každý manažer může dávat přednost jiným aktivitám. Tyto aktivity se odvíjí od jeho schopností a osobním preferencím nebo podle potřeb organizace. Aktivity jsou pro manažera velice důležité, navzájem se propojují a jsou nedílnou součástí procesu řízení.<sup>2</sup>

- Plánování znamená, sestavení pořadí úkolů, určit jejich priority, aby bylo dosaženo organizačních cílů. Plány mohou být podle organizační úrovně řešeny buď strategicky a operativně, nebo krátkodobě a dlouhodobě.
- Organizování znamená, udělení úkolů členům nebo útvarům organizace a přidělování jim určité činnosti, koordinace a distribuce zdrojů. Organizování by mělo každému členu organizace ujasnit jeho místo v procesu řízení. Také přinést osobní přínos k úspěšnému plnění úkolů.<sup>3</sup>
- Vedení, jedná se o proces motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků. Manažeři by se měli snažit o maximální motivaci pracovníků,

---

<sup>1</sup> BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. s. 26. ISBN 80-858-3945-8.

<sup>2</sup> KALNICKÝ, Juraj, Martin MALČÍK a Michal UHLAŘ. *Obecný management*. Ostrava: Repronis, 2012. s.15. ISBN 978-80-7329-305-5.

<sup>3</sup> ŠAJDLEROVÁ, Ivana a Miloslav KONEČNÝ. *Základy managementu*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2008. s. 20. ISBN 978-80-248-1520-6.

tak aby vynaložili, co nejvyšší možné úsilí a regulovat přístup pracovníků k plnění úkolů.<sup>4</sup>

- Kontrolování jedná se o zhodnocení a srovnávání sběru informací s plánovanými cíli. Získané informace umožňuje manažerovi napravovat chybné či nedostatečné plnění úkolů. Může určit, v čem lze aktivitu členů organizace zlepšit.<sup>5</sup>

## 1.1 MANAŽER

Manažer je pracovník, který je vybaven odpovídajícími kompetencemi. Po zvolení, jmenování, pověření, nebo zmocnění realizuje aktivně řídicí činnosti. Manažer je člověk v organizaci, který je zodpovědný za chod svěřené organizační jednotky. Manažer musí disponovat odpovídajícími schopnostmi, těmi jsou autorita a dovednost vést ostatní. Manažer by měl především umět plánovat, rozhodovat se a kontrolovat lidi, procesy a jiné zdroje, které jsou v organizaci potřeba. Dále vést a organizovat. Především má za úkol starat se plynulý provoz dané organizace.<sup>6</sup>

Podle úrovně pravomocí a odpovědnosti rozděluje Hron manažery do třech úrovní:

- Nejnižší (I. Stupeň – manažeři první linie)
- Střední (II. Stupeň – manažeři druhé linie)
- Vrcholná (Nejvyšší – TOP manažeři)<sup>7</sup>

Úrovně se podle Donellyho dají označit jako úrovně operační, úrovně technická a úroveň strategická.<sup>8</sup>

Podrobné rozdělení manažerů a jejich postavení v organizaci rozděluje ve své publikaci Bělohávek takto:

---

<sup>4</sup>LEDNICKÝ, Václav. *Základy managementu*. Vyd. 5., 1. vyd. v Repronisu. Ostrava: Repronis, 2007. s. 32. ISBN 978-80-7329-148-8.

<sup>5</sup>BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. s. 48. ISBN 80-858-3945-8.

<sup>6</sup>NEZNÁMÝ. *Manažer (Manager)* [online]. Pojem manažer, © 2011-2016, [cit. 2017-12-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazer>

<sup>7</sup>HRON, Jan. *Teorie řízení*. Praha: ČZU, 2001. s. 50. ISBN 80-213-0695-5.

<sup>8</sup>DONNELLY, James H. *Management*. Praha: Grada, 1997. s. 27. ISBN 978-80-7169-422-9.

- Linioví manažeři (nižší manažeři) jedná se o manažery nižších úrovní. Hlavním úkolem je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů. Zároveň provádějí kontrolu, řeší problémy spojené s provozem a napravují chyby. Linioví manažeři bývají dispečeri, mistři ve výrobní jednotce, vedoucí administrativního oddělení nebo vrchní sestry v nemocnici.
- Střední manažeři ti odpovídají za řízení manažerů liniových, eventuálně i za řadové zaměstnance organizace. Koordinují vykonávané úkoly se záměrem dosažení organizačních cílů. Názvy středních manažerů jsou rozmanité – dílovedoucí, stavbyvedoucí, vedoucí provozu, vedoucí střediska apod.
- Vrcholoví manažeři (top manažeři) jedná se o nejmenší manažerskou skupinu, jsou odpovědní za celkovou výkonnost organizace. Top manažeři mají za úkol hlavně formulování organizační strategie. Současně musejí vykonávat i ostatní manažerské činnosti. Manažeři dále organizují, vedou lidi a kontrolují plnění cílů.<sup>9</sup>

### 1.1.1 OSOBNOST MANAŽERA

Převážně u manažerů záleží víc než u jiných řadových pracovníků na jejich osobnostním charakteru, nebo se s tím tak počítá. V souvislosti s tímto pojmem se často používá osobní kvalita manažera. Osobní kvalita manažera je dána pomocí předpokladů osobních a pracovních poznatků, ty jsou buď vrozené, nebo získané z vlastních osobností zkušeností, vzděláváním, dovednostmi.<sup>10</sup>

Jak bylo již výše zmíněno, osobnostní předpoklady jsou buď vrozené, nebo získané. Vrozený předpoklad představuje temperament, ten má vliv na způsob prožívání a chování člověka. Povaha člověka se rozvíjí, už od dětství je ovlivněna okolím, kterým se rozvíjí sociální schopnosti. Ovlivňuje rozumové dovednosti, jež se dají částečně

---

<sup>9</sup> BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. s.49. ISBN 80-858-3945-8.

<sup>10</sup> MIKULAŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. 51. ISBN: 80-7219-014-8.

změnit výchovou. Jedna z důležitých schopností je naučit se klást otázky, najít a vyřešit problémy. S nímž souvisí též komunikace.<sup>11</sup>

Nicméně mezi autory se nachází odlišné názory v nepostradatelnosti pro úspěšnou práci manažera. Podle nich mohou existovat dva druhy manažerů. Ti, kteří jsou úspěšní, a naopak méně úspěšní.<sup>12</sup>

Rozlišují se žádoucí vlastnosti a schopnosti v rámci manažerské práce. Řadíme je následovně, manažer by měl: Mít schopnost se rozhodovat, schopnost řídit. Umět se radovat z manažerské práce a práce s lidmi. Nadšení pro věc a toužit po něčem. Být neustále motivován. Být schopen komunikovat, naslouchat, a chovat se spíše extrovertně, vitální. Měl by mít schopnost odolávat stresu. Kreativní přístup k věcem, mít fantazii, podporovat kreativitu. Schopnost přizpůsobit se změnám, být flexibilní, mít smysl pro humor. Pracovat na svém sebe rozvoji, mít dávku sebereflexe a sebekontroly. Být morálně odpovědný, schopen maximálního pracovního nasazení.<sup>13</sup>

Schopnost analyticky přemýšlet, empatie. Mít schopnost vycítit příležitost. Řešit problémové situace a umět na sebe vzít riziko. Umět se prosadit, ale pouze v hranicích etických pravidel. Umět být samostatný, ale i schopný požádat o pomoc v případě potřeby. Být ochoten pomoci. Dodržovat sliby, které dal. Umět šetřit svůj čas, ale i čas ostatních. Být odpovědný za chyby svého oddělení a mít snahu je odstranit. Mít schopnost poučit se z vlastních chyb a v budoucnu je neopakovat.<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup>PRAŽSKÁ, Lenka. *Obchodní podnikání: Retail management*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 37. ISBN 80-726-1059-7.

<sup>12</sup>MIKULAŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 42. ISBN: 80-7219-014-8.

<sup>13</sup>CEJTHAMR, Václav, Jiří DĚDINA a Arthur R. PELL. *Management a organizační chování: jaká je jeho úloha a proč je věcí každého z nás*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). s. 57. ISBN 978-80-247-3348-7.

<sup>14</sup>MIKULAŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 88. ISBN: 80-7219-014-8.

### 1.1.2 ZPŮSOB VEDENÍ MANAŽERA

Styl řízení práce manažera patří mezi nejstarší a nejrozšířenější témata organizačního chování.<sup>15</sup> Stylem řízení je, že druzí plní úkoly zadané od řídicího pracovníka. Výběr stylu řízení závidí na podřízených pracovnících

- Jsou-li pasivní, vyhýbají se odpovědnosti. Práce je pro ně nutným zlem. Pro tyto pracovníky je potřeba zvolit autokratický styl.
- Mají-li pozitivní vztah k práci, jsou iniciativní, volíme styly demokratické nebo liberální.<sup>16</sup>

Styly vedení podle teoretika stylů managementu Reisisse Likerta, jenž uvádí čtyři hlavní styly:

- Autoritativní styl – jedná se o direktivní styl řídicí prostřednictvím příkazů a určování úkolů. Rozhodování a pravomoc je v rukou vedoucího pracovníka. Bere se na vědomí, že ve všech rozhodnutích má pravdu. Komunikace probíhá shora dolů, tedy je sestupná. Tento způsob vedení nebere ohled na návrhy podřízených. Výhodou stylu je ustálený výkon pracovníků. Neprospěchem je potlačení seberealizace a iniciativa.
- Benevolentní styl – má za stanou vytvořit přátelské prostředí. Vedoucí pracovník bere ohled na názory podřízených, diskutuje s nimi. Ale poslední slovo, konečné rozhodnutí musí udělat sám manažer a zkontrolovat jeho plnění. Své podřízené se snaží motivovat formou odměn. Jedná se o komunikaci shora dolů.<sup>17</sup>
- Konzultativní styl – jedná se o oboustrannou komunikaci. Poslední rozhodnutí, má ale manažer. Způsob nevyužívá trestů, raději využívá odměn. Věnuje pozornost pracovníkům, naslouchá postřehům a připomínkám, z nichž vyvozuje svá závěrečná rozhodnutí.

---

<sup>15</sup> BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULER. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. s. 63. ISBN 80-858-3945-8.

<sup>16</sup> Tamtéž s. 63

<sup>17</sup> MAGRETTA, Joan a Nan Dundes STONE. *Co je to management: jaká je jeho úloha a proč je věcí každého z nás*. Praha: Management Press, 2004. Knihovna světového managementu. s. 57. ISBN 80-726-1106-2.

Doktor psychologii Bělohlávek ve své publikaci uvádí tento styl jako demokratický.<sup>18</sup>

- Participativní styl – vedoucí pouze vytváří vhodné podmínky pro dobrou práci. Nevydává svým podřízeným přímé příkazy. Manažer zcela důvěřuje svým podřízeným. Platí zde volná oboustranná komunikace. Rozhodnutí se týká celé skupiny. Tento styl řízení se používá ve výzkumných útvarech.<sup>19</sup>

Bělohlávek tento styl nazývá stylem laissez – faire v překladu liberální styl, v tomto případě vedoucí zcela přenechá autoritu a pravomoci rozhodnutí na skupině podřízených.<sup>20</sup>

## 1.2 TIME MANAGEMENT

Definice pojmu Time management je několik, dá se říct, že co člověk, nebo odborník to odlišná definice.

Například anglický publicista Brian Clegg uvádí, že Time management je vědní obor, jenž široká veřejnost považuje za velmi cenný. Nicméně jej zcela ignoruje. Také tvrdí, že Time management neznamena nutně puntičkářství. Jedná se o prostředek k získání větší výkonnosti a dosažení lepšího života. Clegg dále praví, že velkým posláním Time managementu je brát si jen takové úkoly, který jsme schopni provést.<sup>21</sup>

Smysl Time managementu vyjadřuje ve své knize velice výstižně John Caunt praví že, čas je oproti jiných zdrojů mezi lidmi spravedlivě rozdělen. Každý osoba ho má stejně. Rozdíl spočívá jen v tom, jakým způsobem ho využijeme, a jak dalece se ho budeme snažit natáhnout.<sup>22</sup>

---

<sup>18</sup> BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. s. 33. ISBN 80-858-3945-8.

<sup>19</sup> UHLIG, Beatris, A. Roger MERRILL a Rebecca R. MERRILL. *Time management: staňte se pány svého času*. Praha: Grada, 2008. Management. s. 41. ISBN 978-80-247-2661-8.

<sup>20</sup> BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. s. 33. ISBN 80-858-3945-8.

<sup>21</sup> CLEGG, Brian. *Time management*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, s. 21. ISBN 80-251-0552-0.

<sup>22</sup> CAUNT, John. *Time management jak hospodařit s časem*. 2. vydání. nám. 28. dubna 48, 635 00 Brno: Computer Press, a.s., 2007, s. 45. ISBN 978-80-251-1538.

Doslova by se dalo říct že, Time management je zpravidla chápán, jako efektivní využití času. Zahrnuje soubor postupů, doporučení, jak organizovat čas a nástrojů pro plánování času. Poskytuje mnoho pomůcek, které mají pomáhat k řízení času.<sup>23</sup>

Hospodaření s časem bylo dříve využíváno pouze pro obchodní nebo pracovní činnosti, ale s narůstajícími nároky na život se postupem času tento obor rozšířil i do osobních aktivit. Dobře využitý a uspořádaný čas vede k efektivitě člověka, a jeho schopnosti plnit náročnější úkoly. Vede k dosažení lepších výsledků v práci a zároveň k tomu cítit se lépe a nebýt ve stresu.<sup>24</sup>

### 1.2.1 GENERACE TIME MANAGEMENT

Postupem let se zvyšují nároky na veškeré pracovníky. Spolu s novými poznatky dochází postupně k rozvoji technik Time managementu. V současné době hovoříme o čtyřech technikách Time managementu. Podle práce Stephena Coveyho lze rozdělit plánování do několika generací:<sup>25</sup>

- I. Generace Time managementu: Soustřeďuje se na předmět činnosti, tedy na úkol, který máme dělat. Podstatou je uspořádání úkolů a činností, které plánujeme udělat. Společně s organizací cílů připojí potřebné zdroje, které musí zajistit. Výhodou této fáze je zmenšení stresu tím, že se vše zaznamenává na papír a uvolní se tím prostor pro další myšlení.
- II. Generace Time managementu: společně se záznamy na papír tato fáze organizuje čas do časových kontextů. Častým příkladem je zapisování činností do kalendáře. Zjednodušeně řešeno tento princip je založen na plánování úkolů v čase. K stanovení cílů se využívají kalendáře a jiné různé organizéry, diáře. Tento princip využívá z pravidla většina lidí.
- III. Generace Time managementu: Řeší nedostatky předchozích metod. Zaměřuje se na otázky zachycení větších projektů, týmové práce,

---

<sup>23</sup> ADAIR, J. *Jak řídit druhé i sám sebe*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2005. s. 66. ISBN 80-251-0784-1.

<sup>24</sup> Tamtéž s. 66

<sup>25</sup> COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2012. s. 70. ISBN 978-80-7261-241-3.



a zdůrazňuje prioritizaci cílů a úkolů v dlouhodobém horizontu postaveném na denních plánech. Tato fáze je velmi propracována a racionální, využívají se zde specializované techniky, pomůcky. Důraz klade na koordinaci různých aktivit ve společnosti, který mi jsou úkoly, programy, projekty, strategické řízení, aj.

- IV. Generace Time managementu: Jedná se o zefektivnění všech výše uvedených fází. Navazuje na předchozí pojetí, klade si především větší důraz na člověka samotného, a jeho psychiku, to všechno v souvislosti s managementem. Pomocí tohoto přístupu dochází ke spokojenosti člověka a záruce dlouhodobé výkonnosti. Tím vzniká prospěch firmě, která musí být v souladu s užtkem zaměstnance, což vede k dosažení požadovaných výsledků. Pokouší se eliminovat složité plánování a přehlíží působení faktorů plynoucích z podstaty lidské mysli. Zavádí cíle a role jako kontrolní prvek systému a preferuje důležité úkoly od těch naléhavých.<sup>2627</sup>

### 1.2.2 ZÁSADY ČTVRTÉ GENERACE TIME MANAGEMENTU

Čtvrtá generace Time managementu, vychází z generací předchozích, především z té poslední, třetí, metoda ale v mnoha vyspělých zemích pro své nevýhody již neuspěla. Čtvrtá připojuje a rozvíjí koncept třetí generace a obohacuje o lidštější způsob.

Nová generace nám vysvětluje, že pracovník není stroj, není to vhodné pro efektivitu, není to přirozené, dokonce ani prospěšné. Projevuje stále větší zájem o člověka o jeho rozvíjející se zájem. Každý se má brát jako objekt poznání, novým trendem je nechat prostor pro vyjádření osobních intencí. Osoba, která není frustrovaná a ve stresu, je spokojená pracuje efektivněji než člověk, na kterého je kladený neustálí časový nápor, a je v presu. Spokojenost je považována za podmínku vyšší efektivity. Tato myšlenka je podstatou čtvrté generace Time managementu a očekává se, že má přispět jak k procesu plánování, tak má přispět ke zlepšení podmínek při řízení.

---

<sup>26</sup>COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-241-3.

<sup>27</sup>PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas: time management IV. generace*. Vyd. 1. Tábor: Time Expert, c2000. s 78. ISBN 80-902-7830-2.

Netřeba se zaměřovat na výkon jako takový, a na výsledky z něj získané. Důležitější je soustředit se na motivaci, emoce, osobní růst a vše ostatní, co také vede k výsledkům.

Základní zásady Time managementu čtvrté generace ve své publikaci velice dobře popisuje český odborník Pacovský. Jedná se o pět principů:

- Princip první – Člověk je víc než čas: „*Prosperita začíná tím, že se cítím dobře.*“ princip vychází z toho, že život člověka by neměl být zredukován na pouhý kolotoč naplánovaných povinností. Je jasné, že na všechno se i při největší snaze naplánovat nedá. Dostáváme se tak do situací, které vyžadují flexibilní a spontánní řešení.

Navíc je dokázáno, že jedinec, který až příliš pečlivě organizuje svůj čas, se častěji dostává do stresových situací, což má opačný efekt, než jaký má za cíl princip Time managementu.<sup>28</sup>

Podle čtvrté generace má já stejná váhu péče o spokojeného člověka stejnou váhu a význam, jako samotné zaměření na zdokonalení se k lepším výsledkům.<sup>29</sup>

- Princip druhý – Cesta je víc než cíl: každý cíl vyžaduje jisté kroky, a úsilí k jeho splnění, jejich kvalita by však neměla být podceňována. Bere se na vědomí, že tyto kroky vyžadují určitý čas. Třetí generace zapomínala na to, že nesmí být opomíjený samotný způsob dosažení určitého cíle. Čtvrtá generace tedy opravuje mezery v třetí generace a zaměřuje se na plánování času, ten je nezbytný, k dosažení cíle. Ke splnění cíle nám postačí pouhý den, zatím co cesta ke splnění cíle nám může potrvat i několik měsíců, třeba i let. Proto je velice důležité soustředit se i na ten čas, ježž prožíváme na cestě.<sup>30</sup>
- Princip třetí – Zevnitř je víc než zvenku: Úspěch jedince, nezávisí jenom na vnějších faktorech, jako je množství znalostí, dovedností a technik

---

<sup>28</sup> PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas: time management IV. generace*. Vyd. 1. Tábor: Time Expert, c2000, ISBN 80-902-7830-2.

<sup>29</sup> TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. Praha: C.H. Beck, 2004. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9884-3.

<sup>30</sup> PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas: time management IV. generace*. Vyd. 1. Tábor: Time Expert, c2000, s. 79. ISBN 80-902-7830-2.

v daném oboru. Úspěchu se dá docílit osobními kvalitami jako celku, k čemuž se eventuálně započítává i vnitřní jádro člověka – charakter jedince, vyzrálost osobnosti, emoční stabilita aj. To vytváří základní princip, z čehož sekundárně vyrůstají i další důležitá hlediska – zvyklosti a chování. Chceme-li proto hovořit o zefektivnění výkonu, je potřeba brát ohled nejen na vnější, ale i vnitřní faktory.

- Princip pátý – Pomalu je víc než rychle: V životě platí jedno pravidlo, že existuje jen málo věcí, které můžeme mít ihned. Je potřeba to brát na zřetel a počítat s tím i pro plánování času. Účinnější je pomalý osobní růst než unáhlené činy. V případě, že se nám objeví nějaký problém, je přirozenou vlastností člověka jej co nejrychleji vyřešit. Avšak každý zádrhel nemusí nutně znamenat problém. I z nepříjemný problém nám může přinést něco příjemného, co nám bude ku prospěchu, a pomůže nám k našemu rozvoji. Z toho důvodu je třeba brát na vědomí, že přílišná rychlost, aby byl daný problém, zádrhel, nebo „ta věc již z krku“, z dlouhodobého hlediska a časového výhledu do budoucna může být spíše na škodu.<sup>31</sup>
- Celek je víc než část: Poslední princip nám interpretuje, že naše rozhodnutí nebo skutečnosti nejsou rozhodující. Pokud se nám něco nepovede, nemusíme se hnedka tímto nezdarem nechat dále negativně ovlivnit a spíše by bylo vhodné vzít z tohoto nezdaru ponaučení pro příště. Následně tento princip uvádí, že většina lidí, si svůj pracovní čas snaží rozvrhnout do poslední možné hodiny, ale zapomínají, že osobní čas, je stejně tak důležitý. Protože osobní zvyklosti a životní styl se často projevují právě i v pracovním výkonu.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2012. s. 87. ISBN 978-80-7261-241-3.

<sup>32</sup> BRODSKÝ, Jan. *Time management*. 1. vydání. Praha: Ústav práva a právní vědy. 2013. s. 91. ISBN 80-905247-9-8.

## 2 TECHNIKA ŘÍZENÍ ČASU

„Čas je nejcennějším zdrojem našeho úspěchu.“<sup>33</sup> Nad časem proto uvažujeme pořád. Využíváme ho k práci, k přemýšlení tak i na vzdělávání se, na odpočinek, především je třeba mít čas na zábavu, lásku a přátelství. Z dobře rozloženého času se dostaví úspěch, který chceme dosáhnout jak v osobním, tak profesním životě. Protože je známo, že úspěch nepřichází sám a ten, kdo o něj usiluje, se nejprve musí co nejefektivněji naučit zacházet se svým časem.<sup>34</sup>

Čas má vliv na celý náš život. Doporučení a rad, jak využít, řídit, je v dnešní době nespočet. Každý se snaží nalézt ten správný způsob nebo systém, díky kterému by efektivně řídil svůj čas. Každému vyhoduje něco jiného, neboť je to dost individuální. V dnešní době si může svůj způsob najít každý, doba je naštěstí tak rozvinutá, že si každý může vybrat to, co mu nejvíc vyhovuje.<sup>35</sup>

Existuje celá řada školení, pro ty, kteří si skutečně neví rady. V nichž je jim vysvětleno, jaké metody existují, a jak a čím se řídit při plánování času.

Pro zlepšení řízení času, je potřeba si ho řádně analyzovat a důkladně, efektivněji čas využívat a nakládat s ním. Publicista se domnívá, že Zdokonalením lze dosáhnout změnou přístupu k vyrušení (ať telefonickému nebo osobnímu), poradám, cestování a přijaté či odeslané poště. Pokud chcete své nakládání s časem vylepšit, měli byste se ujistit, že:<sup>36</sup>

1. Svůj čas rozdělujete podle priorit a nejdůležitějších povinností,
2. Selektujete nedůležité a nemilosrdně vypouštíte zbytečné a neproduktivní činnosti,
3. Nashromážděný „volný“ čas (například čas prostý schůzí nebo požadavků jiných lidí) využíváte k získání času pro sebe, který trávíte smysluplně a užitečně,

---

<sup>33</sup> ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, 1995. Učebnice pro každého (Rubico). s. 61. ISBN 80-85839-06-7.

<sup>34</sup> ADAIR, John Eric. *Hospodaření s časem*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management praxe. s. 55. ISBN 80-868-5107-9.

<sup>35</sup> COVEY, Stephen R., A. Roger MERRILL a Rebecca R. MERRILL. *To nejdůležitější na první místo: jaká je jeho úloha a proč je věcí každého z nás*. Praha: Management Press, 2008. Expert (Grada). s. 80. ISBN 978-80-7261-187-4.

<sup>36</sup> ADAIR, J. *Jak řídit druhé i sám sebe*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2005. s. 55. ISBN 80-251-0784-1.

4. Tam, kde to nebude mít negativní dopad na ostatní, si úkoly zjednodušíte a
5. Neprovádíte činnosti, které může udělat někdo jiný.<sup>37</sup>

Dále Adair zmiňuje, že náš přístup, který využíváme pro řízení času, je potřeba pracovat a uvažovat dlouhá léta dopředu a vrátit se zpátky k bezprostřední budoucnosti. Přemýšlet nad svými cíli, ty analyzovat a snažit se nalézt možnosti, jak těchto cílů dosáhnout.

V případě, že dosáhneme toho, že čas budeme využívat na maximum, docílíme tohoto, že budeme práci a svůj život využívat efektivně. Den je dlouhý, každému je tudíž známo, že existují etapy dne, ve kterých podáváme o mnoho lepší výkony než v jiných. Nápomocný při hledání těchto etapách dne nám může pomoci tzv. Paretův princip. Udává, že určité skupiny tvoří relativně malou část celku a že z 20 % našeho času vytváříme 80 % našich kvalitních výsledků. Zkušenosti potom ukazují na to, že v praxi poté bývá snahou odhalit zmíněné malé procento, jenž je spektrem příčiny, jenž tak významně ovlivňuje celkový výsledek. Tento proces odhalování se nazývá Paretova analýza. Více v kapitole „Stanovení priorit“.

K tomu abychom co nejlépe využili svůj nejlepší čas během dne, tím myslíme čas, ve kterém myslíme příměji a ostražitěji, je potřeba znát, která část dne je pro vykonávání určitých typů úkolů nejlepší. Je potřeba se rozhodnout a podle toho si naplánovat určitou činnost. Podle Adaira bychom si měli umět odpovědět na tyto otázky:

- Jste ranní ptáče, odpolední člověk nebo spíše sova?
- Jste si vědomi toho, že krátkodobá paměť je lepší ráno?
- Využíváte pro práci s čísly i slovy ráno, kdy většina lidí vykonává tuto práci lépe než kdy jindy?
- Jste si vědomi toho, že dosahujeme vrcholu pozornosti v poledne nebo jsme manuálně zručnější odpoledne?<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> URBAN, Jan, A. Roger MERRILL a Rebecca R. MERRILL. *Manažer a jeho čas: efektivní zacházení s časem (nejen pro manažery)*. Praha: Prospektrum, 1999. Management. s. 98. ISBN 80-717-5076-X.

<sup>38</sup> ADAIR, J. *Jak řídit druhé i sám sebe*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2005. s. 58. ISBN 80-251-0784-1.

Adair dále doporučuje, že: „Když si během svého pracovního dne naplánujete přestávky (na kávu, oběd, procházku po kanceláři, abyste se setkali s lidmi), pomůže vám to pracovat v koncentrovaných úsecích. Kreativita, stejně jako velmi důkladná práce, může být vylepšena tím, že budete řídit nejlepší úseky dne, kdy ji můžete provést nebo přemýšlet o patřičném úkolu. Nebojte se pracovat v nezvyklých hodinách, pokud zjistíte, že vám to tak vyhovuje, neobtěžuje to druhé, nebo je to více produktivní.“<sup>39</sup>

Odlišně od Adair uvažuje Pacovský, který si myslí, že základním principem jakéhokoli řízení času je písemnost. Tím má pan Adair namysli, že: „*Dostat věci z hlavy, nestresovat se možností zapomínání. Ve fázi vedení postačí papíry, řízení je však nutné zpracovat podpořit vhodnou pomůckou.*“ Jedná se o dvě kombinace pomůcek, tou první je papír a druhou elektronika. Blíže budu tyto pomůcky ještě specifikovat v oddíle Pomůcky pro plánování času s názvem Papírové pomůcky: „*Při rozhodování již hodně závisí na tom, jaké je naše zaměstnání, a jak široké jsou aktivity našeho soukromého života. Ten, jehož práce je předem jasná, neřídí a netvoří, vystačí s jednoduchou pomůckou, kterou si koupí a podle své potřeby upraví. Pro všechny, jejichž zaměstnání je rozmanitější (pracují hlavou), je na místě hovořit o profesionální pomůcce, která by splňovala všechny náročné potřeby*“<sup>40</sup>

Mezi pomůcky k řízení času, o kterých člověk uvažuje logicky jako o prvních, když se rozhodne začít řídit svůj čas, bývá mezi prvními:

- Plánování pomocí diářů od denních po týdenní diáře,
- Plánování pomocí kalendářů od ročních po denní úrovně,
- Zaznamenávání a rozpracování priorit, cílů a úkolů, činností,
- Pohotovité zaznamenání nápadů a poznámek
- Příprava na schůzku, jednání a zápisu z jeho průběhu
- Přehledné uchování adres, telefonních čísel a různých doplňkových údajů

---

<sup>39</sup> ADAIR, J. *Jak řídit druhé i sám sebe*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2005. s. 59. ISBN 80-251-0784-1.

<sup>40</sup> PACOVSKÝ, P. *Člověk a čas: Time management IV. generace*. 1.vyd. Tábor: Time Expert, 2000. s. 76. ISBN 80-902783-0-2.

- Uschování dokladů (debetní karty, kreditní karty) a dalších drobností (vizitky, CD, ...)
- Vedení denní evidence financí, postřehů, zážitků
- Mít plánovací systém stále u sebe.<sup>41</sup>

Takto, lze tedy shrnout možnosti, jak řídit svůj čas. Z výše zmíněného lze pochopit, že zprvu se nejedná o nic složitého. Skutečně jde pouze o pochopení, že díky maličkostem můžeme získat přehled o tom, jak řídíme, trávíme a využíváme čas.

## 2.1 ŘÁD A ORGANIZACE

Existuje mnoho způsobů organizace času a metod, jak jej lze řídit. Jeden se zaměřuje na organizaci a řád a druhý je takzvaně válečnický.

Zjednodušeně se dá říci, že častým problémem řízení času je chaos. Nejsme schopni si život dostatečně zorganizovat a tím vzniká chaos. Většinou se nám nedaří nalézt to, co chceme, a ještě častěji když to nejvíc potřebujeme. Ve zkratce lze říci, že věci, které zrovna nejvíce potřebujeme nemůžeme najít. Aby tento problém nenastal, dobré je si zřídit kartotéku. Do kartotéky se budou vkládat vizitky a účtenky podle abecedy v případě potřeby je tam vše hezky přehledně seřazené. Způsob zařazování pomocí kartotéky se dá využít i na třídění dokumentů třeba dle jejich důležitosti, kategorií, nebo naléhavosti vyřízení. Díky tomuto systému se na nic nezapomeneme a vše úhledně uspořádané.

Blíže se typům organizace zabývá ve své publikaci Stephen Covey, který se zaměřuje na tři oblasti:

- Organizování věcí – zavádí organizační řád do všeho. Pořádek na stole, pořádek v hlavě. Vnést si řád do života, ať už se jedná o uspořádání věcí v kuchyni, nebo systém ukládání věcí ve skříni, anebo systém na pracovním stole.<sup>42</sup>

<sup>41</sup>PACOVSKÝ, P. *Člověk a čas: Time management IV. generace*. 1.vyd. Tábor: Time Expert, 2000. s. 68. ISBN 80-902783-0-2.

<sup>42</sup>COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. V nakl. Management Press vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, s. 77. ISBN 80-726-1156-9.

- Organizování úkolů – ať už se jedná o jednoduché seznamy nebo složité plánování nástroje a software, dá se použít k řízení projektů, které nám pomůže umožnit řád do realizace a zjednoduší nám práci ve stanovení pořadí úkolů.
- Organizování lidí – Vytvoření systému, organizace myšlenek a vymezení práce, jenž si musíme udělat sami od práce, kterou můžeme pověřit jiné lidi.<sup>43</sup>

Tento postoj ušetří čas a vede ke zvýšené efektivitě, uchovává paměť, zjednodušuje myšlení, postupně si zapracováváme jistý řád. Pomocí řádu víme, kde nalézt třeba klíče a neztrácíme jejich čas hledáním. Víme kde na pracovním stole je který dokument, případně ve které zásuvce se nachází. *„Organizování usnadňuje zapamatování, zjednodušuje myšlení a vtiskuje řád“.*<sup>44</sup>

Zmíněný přístup je charakteristický pro metodu „Getting Things Done“ – GTD od Davida Allena. Do češtiny se tady metoda překládá jako Mít vše hotovo. Klíčový význam lze formulovat takto: K tomu, aby se člověk mohl naplno věnovat sebepoznání – svého životního cíle. V první řadě se musí osvobodit od tlaku z neustále se hromadících aktuálních úkolů. Je třeba se najít čas, k tomu, aby bylo možné začít. Ovšem právě slovo začít je nejdůležitější alfou-omegou celého systému.

*„GTD je organizovaný a disciplinovaný proces, který uspořádáme „stuff“, tedy všechno, co se objevuje v našem duševním a fyzickém světě. Přestože si „to“ uvědomujeme, nejsme si jistí, kam „to“ máme zařadit a co s „tím“ máme udělat.“*<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup> COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život.* V nakl. Management Press vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, s. 63. ISBN 80-726-1156-9.

<sup>44</sup>Tamtéž str. 63.

<sup>45</sup> ALLEN, David. *Aby vše klapalo: jak hravě zvládat pracovní i životní výzvy.* Vyd. 1. Brno: Jan Melvil, 2009, s. 97. ISBN 978-80-87270-00-4.



## 2.2 VÁLEČNICKÝ POSTOJ

Osobní čas je cenný, dobré by bylo se zaměřit na jeho ochranu. Poté se budeme moci lépe soustředit a produkovat. Už teď víme, že nemáme šanci, udělat přesně to, co musíme. Tápeme nad tím, čím vlastně můžeme skutečně přispět k úsilí ostatních, jestliže neustále budeme rušeni a nemáme tak čas k vlastní samotné práci. K tomuto přístupu se používají tyto postupy:

- Izolace a ochrana – izolace prostřednictvím osobních asistentů, zavřených dveří, pomocí záznamníků a věcné komunikace.
- Separování – oddělená místnost. Izolace od okolí. Vhodné najít si kancelář, místnost, která bude osamocená s možností práce bez rušení.
- Delegování – nechat svoji práci na někoho jiného. Delegování s cílem získat čas na důležitou práci a přidělit úkoly druhým lidem.

Obrovskou výhodou tohoto přístupu je čas, který díky tohoto postoje získáme. Má i své nevýhody, a to, že je založen pouze na domněnce, že ostatní lidé jsou našimi nepřáteli, radí jim, aby si stavěli mezi sebou vztahovou bariéru, vytvářeli jsme si překážky. Tvrdí, že porady a jednání by se měli, vedli tak, aby se lidé nesnášeli. Říká, odmítejme, naučme se, jak dostat lidi ze své kanceláře, ukončujte rozhovory uprostřed vlastní věty, a jiné. Tento postup nám sice může pomoci docílit, toho, aby nám ostatní lidé nepřekáželi, nerušili nás, a nebránili nám v děláni práce, kterou chceme. Jenomže jestliže lidi k tomu, co děláme, potřebujeme a se jich aspoň naše práce dotýká, obvykle zjistím, že tím, jakým způsobem se k nim budeme chovat tak s námi budou spolupracovat.<sup>46</sup>

V jednom výzkumu bylo zjištěno, že ať se jedná o jakékoliv vyrušení na pracovišti, sebere to v průměru 2,1 hodin denně. Další výzkum tentokrát uveřejněný v říjnu roku 2005, ten zjistil, že zaměstnanci stráví průměrně nad projektových pracích průměrně

---

<sup>46</sup>COVEY, Stephen R, A MERRILL a Rebecca R MERRILL. *To nejdůležitější na první místo*. Vyd. 1. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2008, s. 101. ISBN 978-80-7261-187-4.

11 minut, než je někdo, nebo něco vyruší. A po vyrušení jim trvá přibližně 25 minut, než se opět vrátí k rozdělanému úkolu. Pokud se jim to tedy podaří.<sup>47</sup>

*„Udržení dobrého soustředění na určitou myšlenku nedosáhnete ani tak tím, jak se soustředíte, ale jak účinně vytěsňujete nevhodící se věci“<sup>48</sup>*

Potlačit rušivé elementy patří mezi podstatné dovednosti, abychom zůstali neustále soustředění. Tomu, aby se vyhnulo vyrušení, je potřeba si být vědomi svých vnitřních mentálních procesů a zachytit nežádoucí podněty dřív, než nás ovládnou. Osvědčilo se, že nejdůležitější je dobré načasování. Pokud se pustíte do nějaké činnosti, ta se začíná odvíjet od energické smyčky. Ta znesnadňuje pozastavení této činnosti. Pokud ale otevřete email a zahlédnete několik zpráv od lidí, které znáte, je velice obtížné se zarazit a tyto zprávy nečíst. Většina pohyblivých i duševních činností má svou vlastní setrvačnost. V případě budeme-li chtít vstát ze židle, v tom okamžiku se zaktivují příslušné mozkové oblasti a nespočet různých svalů. Zastavit tento pochyb, vstání ze židle, jakmile už jsme jednou pohyb zahájili, vyžaduje silnější úsilí větší sílu veta, než když se poprvé objeví podnět, okamžitě se rozhodneme, že nevstaneme.

Budete-li se chtít vyhnout rušivým elementům, je dobré si vypěstovat sílu veta chování včas a rychle, obvykle dostatečně předtím, než se budete chystat ovládat. Dá se naučit častým opakování.<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> ROCK, David. *Jak pracuje váš mozek: strategie pro překonání rušivých vlivů, obnovení soustředění a pro bystřejší práci po celý den*. Praha: Pragma, c2010, s. 69. ISBN 978-80-7349-242-7.

<sup>48</sup> Tamtéž s. 74

<sup>49</sup> Tamtéž s. 75

### 3 VLIV ČASU A JEHO EFEKTIVNÍ APLIKACE

*„Čas jsou prý peníze, ale peníze se nerovnájí času. Bez peněz se dá ještě vždy mnoho udělat, bez času nic.“<sup>50</sup>*

Z průzkumu uskutečněného v USA v roce 2010 na téma prodloužení dne o jednu hodinu, tedy z 24 hodin na 25 hodin se ukázalo, že většina amerických občanů by tento získaný čas věnovala sobě, rodině a svým koníčkům. Oproti indickému národu, který by tento získaný čas využili k práci.

Z průzkumu podle Ch. Godefroy a J. Clark, uvádějí, že v průmyslových zemích si na nedostatek času stěžuje asi 43 % lidí. Kdežto 27 % lidí by chtělo mít k dispozici více peněz. Z toho vyplývá, že větší část z nás si význam času uvědomuje, ale na druhé straně jen málo lidí je schopné s časem efektivně hospodařit.

Z jiného průzkumu, jenž prováděl Američan Dr. De Woot, který se důkladně soustředil na studii využívání času pracovníků amerických vrcholových vedoucích pracovníky. Výsledky byly šokující. Ředitelé, jež doposud neprošli školením pro výcvik v časovém managementu, tráví svůj čas v průměru tak, že 49 % času tráví nad úkoly, které by za ně mohl udělat jejich osobní asistent. 5 % času tráví nad prací, již by mohla udělat jejich sekretářka. 43 % času tráví na úkoly, jež by mohli přenést na jejich náměstky. Zbylá 3 % svého času vedoucí pracovníci tráví nad úkoly, které odpovídají jejich odbornosti a úrovně jejich práce. Jinými slovy se dá říct, že 3 % lidí svou energii a odpovědnost věnují úkolům, které odpovídají jejich odbornosti a schopnosti, zbylých 97 % energie promarní nad nedůležitými úkoly.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). s. 150. ISBN 978-80-247-5620-2.

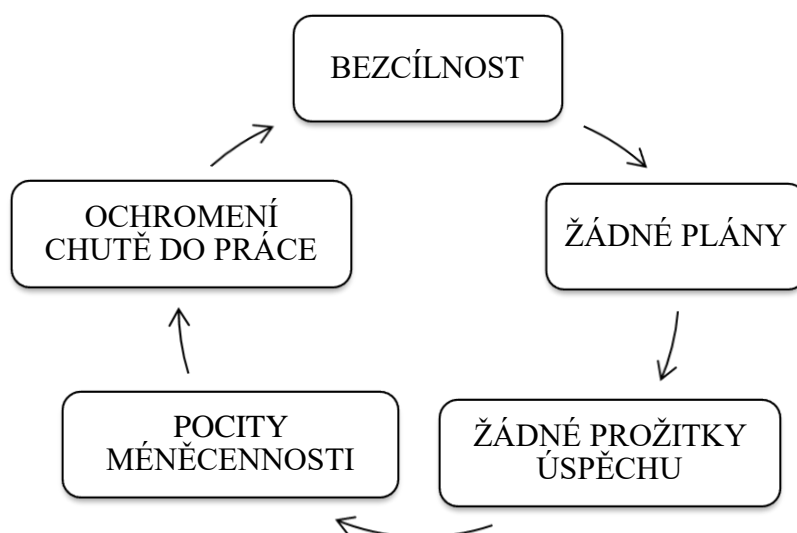
<sup>51</sup> ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky: jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1995, s. 124. ISBN 80-858-3906-7.

### 3.1 CÍL JAKO MOTIVACE

Dosáhnout skutečných výsledků znamená mít jasný cíl. Bude-li existovat záměr, můžeme hledat postup, jak ho dosáhnout. A určit si jaké první kroky k němu povedou. Pokud si cíl nestanovými může se odvíjet úplně jiným směrem, než bychom si přáli. Splněný cíl v nás vyvolá pocit radosti, naplnění. Zároveň však motivuje k zdolání ostatních překážek. Slouží jako motivátor nejen pro nás, ale i naše okolí. Obrázek č. 1 je znázorněn koloběh, který ukazuje, k čemu může dojít, když si pracovním důkladně nestanoví své cíle.<sup>52</sup>

*„Bez cílů se člověk dostane do negativní spirály, která se neustále točí dolů a stahuje ho s sebou.“<sup>53</sup>*

Obrázek 1: Koloběh bezcílnosti



Zdroj: KNOBLAUCH, Jörg. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2012, s. 25. ISBN 978-80-247-4431-5.

<sup>52</sup> KNOBLAUCH, Jörg. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2012, s. 14. ISBN 978-80-247-4431-5.

<sup>53</sup> Tamtéž s. 15

Spisovatel Knoblach ve své publikaci popisuje podstatná pravidla pro vymezení cílů:

- Cíle měřitelné – důležitou základní podmínkou toho, aby byly cíle měřitelné. Je důležité si odpovědět na tento typ otázek: Kdo? Proč? Kolik? Kde? Ty musí být dále uskutečnitelné. Tyto cíle musí být určitým způsobem splnitelné.
- Krátkodobé cíle – tyto cíle jsou smyslem dnešní doby, zároveň jim musí předejít cíle dlouhodobé, představující vize. Tvoří základ a vedou a jsou východiskem pro životní směr.
- Zvolené cíle – cíle, které si zvolíme, je dobré si zaznamenat do svých plánovačů, tím jsou myšleny diáře, kalendáře, telefony a podobně. Pomocí toho dochází k uvolnění mozkových kapacit pro jiné činnosti. Zároveň zde dochází k upřesnění těch priorit, kterých vlastně chceme dosáhnout, a určuje, jaké cíle si chceme splnit. Cíl a čas by měli jít ruku v ruce všem oblastím našeho života. Nápomocný nám může být též, sdělit vlastní cíle svému okolí. Ty nám mohou napomocet k naplnění určených cílů.
- Vymezení cíle – v případě určení priorit pro určitou činnost, vznikne řešení, které se bude odvíjet od otázky, jež je potřeba si stanovit: „*Pomůže mi to, co právě dělám, v dosažení mých cílů?*“.<sup>54</sup> Bude-li znít odpověď záporně, určitě nemá smysl v takových cílech dále pokračovat.
- Každý den bychom měli vnímat jako jeden důležitý cíl. Naše heslo by mělo znít, že den neskončí, dokud nesplníme svůj denní cíl. Toto heslo zapříčiní jednat k tomu, že si v sobě vytvoříme určitý návyk tyto cíle plnit.
- Komplikace či chybný plán – k cestě k určitému cíli vznikají určité překážky, komplikace. Měli bychom se z těchto překážek poučit a nalézt jiné alternativní cesty, jež by vedli ke splnění cíle.
- Opatření a postup – při plnění cíle je vhodné se zamyslet nad tím, jaká opatření bude potřeba použít k dosažení cílů. Jaké budeme potřebovat

---

<sup>54</sup> KNOBLAUCH, Jörg. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2012, s. 57. ISBN 978-80-247-4431-5.

znalosti. Jaké budeme potřebovat informace ke splnění cíle. Kdy se budeme získávat a jakým způsobem.<sup>55</sup>

### 3.1.1 STANOVENÍ PRIORIT A PLÁNOVÁNÍ

Většina řídicích pracovníků často ani neplánuje, věnují se těm činnostem, které to zrovna nejvíce potřebují. Často se však dostávají do stresu a neustále dělají jen úkoly nejvyšší priority. Způsob řešení se označuje jako „hašení“, při tom se však jednou pouze o reagování, nikoliv o řízení, jímž by měl být manažer předurčen. Tento styl stojí manažera spoustu energie, než plánování a řízení rutinních postupů. Díky plánování se manažer může dostat, z nesystematického postupu. Pokud manažer zvládne plánovat, bude pak schopný věci vyřídit včas. Nebude následně docházet k situacím, při kterých je potřeba „hasit“<sup>56</sup>

Při rozhodování a plánování si často musí pracovník určit, jestli je konkrétní úkol naléhavý, důležitý, obojí, nebo zcela nepodstatný. Tomu předchází zprvu stanovení priorit. Společně s vytvořením plánu všech činností, které je nutné provést pro dokončení úkolů. S plánem souvisí také vodítko pro časový harmonogram, který nám umožní lépe si určit, kolik času dané úkoly zaberou.<sup>57</sup>

K tomu, jak správně si rozřadit úkoly a stanovit priority existuje mnoho technik. Mezi nejčastěji využívané a známé patří metoda Paretoho pravidlo, ABC analýza a Eisenhowerova hierarchie.<sup>58</sup>

#### **Pravidlo 80/20**

Pravidlo, které bývá autory učebnic označováno několika způsoby. Označení jako Paretův princip, Paretoho pravidlo, anebo pravidlo 80/20. Princip vyvinul a vypořádal itál Vilfredo Pareto. Ekonom žijícího v 19. století zkoumal otázku příjmu a bohatství.

---

<sup>55</sup> KNOBLAUCH, Jörg. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2012, s. 58. ISBN 978-80-247-4431-5.

<sup>56</sup> Tamtéž s. 60

<sup>57</sup> SEIWERT, Lothar J. *Jak si zorganizovat čas: time management: během 30 minut víte víc!*. Praha: Beta, 2014. s. 98. ISBN 978-80-7306-579-9.

<sup>58</sup> Tamtéž s. 98.

Při bádání objevil matematický poměr, který se opakuje mezi počtem osob a výší jejich příjmů.<sup>59</sup>

Prozkoumal, že když na své zahradě zasadí 20 % lusků, získá tak 80 % hrachu. Pareta tak zjistil, že může přibližně 80 % pozemků v Itálii vlastní 20 % obyvatel.<sup>60</sup> Pravidlo se začalo hojně používat v podnikání, z 20 % klientů pochází z 80 % vašeho prodeje.

Bylo odhaleno, že princip jde používat v různých oblastech života. Využívá se například v ekonomice, kvalitě výroby, či k životní každodennosti. Přišel na to, že na mnoha trzích v různých zemích světa připadá majoritní část činnosti na malý počet aktivní účastníky. Toto se začalo označovat jako tzv. Paretův princip.

Paretovo pravidlo uváděné jako pravidlo 80/20, říká podle autora Šuleře, že „20 % úsilí produkuje 80 % efektu“, nebo „*Nepracujte tvrději, pracujte chytřeji!*“<sup>61</sup> Zásada nám radí být efektivnější pomocí minimální činnosti.

### **Eisenhowerova hierarchie**

*„Lepších výsledků dosáhnete jen tehdy, budete-li věnovat více času skutečně důležitým záležitostem“*<sup>62</sup>

Princip Eisenhowera spojuje tyto dva znaky důležitost a naléhavost. Prostřednictvím nichž vznikají čtyři hlediska priorit. Až si budete plánovat své úkoly, zeptejte se na tyto dvě záležitosti. Posuďte je a zařaďte do příslušných kategorií. Zajistíme si tak jasnou představu o tom, kdy a jakým způsobem bychom se měli jednotlivým úkolům věnovat.<sup>63</sup>

---

<sup>59</sup> KNOBLAUCH, Jörg. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2012, s. 26. ISBN 978-80-247-4431-5.

<sup>60</sup> KOCH, Richard. Pravidlo 80/20: umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím. 3. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2015. s. 82. ISBN 978-80-7261-313-7.

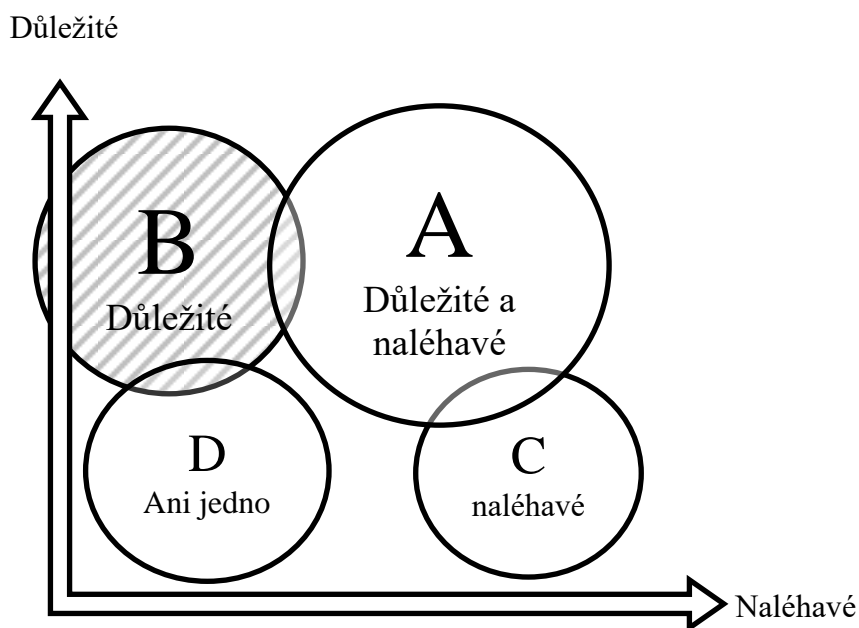
<sup>61</sup> ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky: jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1995, s. 115. ISBN 80-858-3906-7.

<sup>62</sup> KNOBLAUCH, Jörg. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2012, s. 26-57. ISBN 978-80-247-4431-5.

<sup>63</sup> Tamtéž s. 27

Správné nastavení priorit je důležité pro naši práci, ale i pro život. Pomocí Eisenhowerovi hierarchie převzaté publikace Jörg Knoblauch si ukážeme, jak priority stanovit. K jednotlivým kategoriím jsou přiřazeny písmena A, B, C, D.

Obrázek 2: Stanovení priorit – A B C D.



Zdroj: KNOBLAUCH, Jörg. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2012, s. 26. ISBN 978-80-247-4431-5. Vlastní zpracování.

Priority jsou rozděleny do čtyř kategorií:

- Priorita A – jedná se o důležité a naléhavé záležitost, jež musíme vyřešit ještě dnes.
- Priorita B – týká se věcí, které i když jsou důležité, není potřeba je bezpodmínečně teď hned vyřizovat. Určete si termín pro tuto kategorii B a nechávejte si pravidelně dostačující čas na zpracování úkolů. Typ B je totiž původce k dosažení vašich cílů a úspěchů.<sup>64</sup>

<sup>64</sup> KNOBLAUCH, Jörg. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2012, s. 28. ISBN 978-80-247-4431-5.



„Často se úkoly priority B neustále oddalují a odsouvají – právě proto, že nejsou naléhavé. Jenže když své úkoly priority B vyřídíte včas, mnohé problémy v budoucnu vůbec nevniknou.“<sup>65</sup>

Jinými slovy myslíte na svoji budoucnost a udělejte si čas na úkoly, díky nimž budeme lepší a díky nimž budete třeba i nenahraditelní na trhu práce.

- Priorita C – představuje povinnosti, jež jsou zdánlivě neodkladné a fakticky i nedůležité. Platí zde pravidlo: Všechno, co bude možné, delegujte na někoho jiného, anebo to rovnou odmítněte. Zůstaňte v poklidu. Pomocí toto získáte čas na opravdu důležité úkoly. Budete mít čas na prioritu B, na které můžete pod nahromaděnou prací zapomenout.
- Priorita D – Představuje věci, které nepatří ani mezi naléhavé ani mezi důležité. Bez obav je můžeme vyhodit do odpadkového koše. Jedná-li se o schůzku nebo úkol, není nic jednoduššího než ji odmítnout, nebo delegovat na druhé. Maximálně se věnujte takovým priorit D, jež vás bude těšit, a odpočinete si během ní od hektického dne.<sup>66</sup>

Podstatou určování priorit je uvědomit si, že nikdy nebudeme mít tolik času na to plnit všechno, co bychom splnit chtěli, nebo co bychom chtěli, aby splnili ostatní. Důležité je se před každým úkolem nejprve zamyslet a stanovit si jeho priority A, B, C, anebo D. Podstatné je rozlišovat mezi pojmy důležitost a naléhavost. Oprostit se a od kolotoče naléhavostí. Přesvědčit se o tom, že vše, co se může na první pohled zdá jako neodkladné, neodkladné být nemusí. Zjednodušeně řečeno, jako první se budeme věnovat prioritám typu A. Nebude se nám je dařit dokončit, budeme na nich pracovat i druhý den. Nezapomínat se každý den věnovat prioritám typu B, ty jsou důležité pro nás životní a kariérní posun.<sup>67</sup>

---

<sup>65</sup> SEIWERT, Lothar J. *Jak si zorganizovat čas: time management: během 30 minut víte víc!*. Praha: Beta, 2014. s. 92. ISBN 978-80-7306-579-9.

<sup>66</sup> KNOBLAUCH, Jörg. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2012, s. 28 - 30. ISBN 978-80-247-4431-5.

<sup>67</sup> SEIWERT, Lothar J. *Jak si zorganizovat čas: time management: během 30 minut víte víc!*. Praha: Beta, 2014. s. 57-58. ISBN 978-80-7306-579-9.

## Paretova ABC analýza

Analýza je založena na obdobné zásadě, jako bylo Paretovo pravidlo. Prvotním cílem je rozdělit úkoly do tří kategorií, podle důležitosti:

Nejdůležitější úlohy (úkoly A), představují nejvyšší prioritu a manažer je může splnit pouze, zúčastní-li se jich osobně. Není možné je delegovat na někoho jiného, jelikož jsou v přímé souvislosti s plněním našich osobních a profesních cílů. Tvoří přibližně 15 % z celé množiny úkolů, které musí manažer splnit, ale vytváří mu přínos 65 %.<sup>68</sup>

Úkoly středně důležité (úkoly B), představují úkoly, které jsou středně důležité. Ideální na přenesení úkolů na někoho jiného. Úlohy jsou v poměru množství úkolů a výsledného efektu v rovnováze. Představují přibližně 20 % času a 20 % výsledné hodnoty.

Méně důležité až nedůležité úlohy (úkoly C) jedná se o úkoly, jež jsou hodně časově náročné. Tvoří 65 % množiny všech úkolů, ale jejich hodnota pro splnění cílů je minimální. Představuje pouze 15 % hodnoty. Prospěšnější je proto přenechat tyto úkoly podřízeným. Pomocí toho ušetřit čas na prioritní úkoly typu A a B.<sup>69</sup>

Technika ABC je vhodná pro manažery, které chtějí maximálně využít svůj čas ke splnění svých cílů. Základní myšlenkou je, že každý vedoucí pracovník by měl být schopen stanovit si své vlastní priority. A uspořádat si potřebný čas na jejich splnění. Stanovování priorit je velmi subjektivní, neboť ke každé situaci se musí přistupovat individuálně. Proto je důležité podložit své rozhodnutí také skutečnostmi, jež nás k nim vedly.<sup>70</sup>

Tento postoj ovšem neznamená vzdát se všech úloh typu C a dělat pouze na úkolech typu A. Podle Seiwerta je přijatelnější si nejprve naplánovat na každý den jeden až dva úkoly typu A. Ty nám zaberou přibližně 3 hodiny pracovního času. Následně se hodinu

---

<sup>68</sup>LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. s. 61. ISBN 978-80-247-3902-1.

<sup>69</sup>ŠULER, Oldřich. *Manažerské techniky III*. Olomouc: Rubico, 2003. Knižka pro každého (Rubico). s. 71. ISBN 80-858-3990-3.

<sup>70</sup>Tamtéž s. 72

věnovat dvěma až třemi úkoly typu B. Ve zbylém čase přibližně 45 minut, se věnovat nad řešením úkolů typu C. Při sestavování časového plánu si přidělujeme úkoly, které nám při součtu dají maximálně 60% celkového času. Ten bude vytvářet celkový den, jenž bude k dispozici. Tento předpis takzvanou ochranou, počítám s náhodnými situacemi a je preventivní vůči vyrušení.<sup>71</sup>

Šuleř ve své publikaci uvádí pomocné otázky, které slouží pro rozřazení úkolů do skupin:

- Jaké úkoly, mě přiblíží k mým nejdůležitějším cílům?
- Povede řešení úkolu k vyřešení několika dalších?
- Které úkoly, nám maximálně pomohou se splněním podnikových a týmových cílů?
- Který úkol, nám zajistí maximální osobní prospěch? Např. vyšší plat, uznání, aj.)
- S kterým úkolem by došlo k nejhorsím možným následkům? Pokud tento úkol nesplníme? Co může nastat: sankce, pokárání, zmařená zakázka, aj.)<sup>72</sup>

### 3.1.2 DELEGOVÁNÍ

Každý manažer bere delegování za standartní přístup k předání odpovědnosti a pravomocí, pravdou, ale je, že manažeři málokdy skutečně delegují. Chyby, které manažeři dělají, bývají v tom, že než aby podřízeným složitě vysvětlovali jak na práci, raději si ji udělají sami s jistotou vlastní kontroly nad prací a jejich kvalitou.<sup>73</sup>

Delegování je činnost, která umožňuje vedoucím pracovníkům soustředit se na splnění svých úkolů. Efektivně napomáhá k využití času, společně se zvyšováním výkonnosti celého týmu. Zároveň by měl s delegovaným úkolem manager přenést

---

<sup>71</sup> SEIWERT, Lothar J. *Jak si zorganizovat čas: time management: během 30 minut víte víc!*. Praha: Beta, 2014. s. 105 ISBN 978-80-7306-579-9.

<sup>72</sup> ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky III*. Olomouc: Rubico, 2003. Knížka pro každého (Rubico). s. 71. ISBN 80-858-3990-3.

<sup>73</sup> CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada, 2009. Manažer. s. 47. ISBN 978-80-247-2945-9.

pravomoci nezbytné pro splnění úkolu podřazeným pracovníkům. Vedoucí pracovník, ale stále zůstává odpovědný za delegované úkoly, činnost apod. Odpovědnost totiž nelze delegovat.<sup>74</sup>

Úkoly, nebo činnosti, které budou přenesené, mohou být trvalého charakteru (generální), v tomto případě manažer zadá úkol podřízenému s tím, že náplň bude kontrolovat sám zaměstnanec. Anebo se může jednat o jednorázový úkol (případové), kdy pracovník dostane úkol, který splní.<sup>75</sup>

### **Přínos z delegování**

Pro vedoucího a podřízeného pracovníky plynou z delegování tyto přínosy:

1. V případě předá-li manažer méně důležité úkoly na podřízeného pracovníka, získá více času a prostoru pro plnění úkolů, které jsou vyšší priority.
2. Při dělení problémů na menší celky a při zapojí více pracovníků k jejich řešení, přispívá k vysoké efektivitě při dosahování výsledků. K nimž by jednotlivci nikdy nedospěl.
3. Využívá praktik a odborných znalostí podřízených pracovníků.
4. Napomáhá k rozjívění dovednosti, iniciativy a kompetentnosti podřízených. Znalosti získané z delegování se nedají nahradit ani získat ve vzdělávacím institutu.
5. Pozitivně povzbuzuje v tvorbě motivace a výkonu pracovníků. Napomáhá k uspokojení z pocitu dobře odvedené práce.
6. Přináší nové nápady a přístup pro řešení úkolů. Postoj, jež má manažer na tolik zaběhlý, že nebude umět změnit staré zvyky.
7. Delegování ukazuje na silné a slabé stránky podřízených. Což může manažerům napomocť k rozhodování při stanovování odměn a postoupeních ve funkcích.
8. Kontrola provedených prací je snazší kvůli stanovením pravomocím. A je snazší si určit konkrétní osoby.

---

<sup>74</sup> LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, s. 41. ISBN 978-80-247-3902-1.

<sup>75</sup> ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky III*. Olomouc: Rubico, 2003. Knížka pro každého (Rubico). s. 72. ISBN 80-858-3990-3.

9. Delegování brání manažery před jejich stagnací. Manažer, který se cítí, že je pro podnik nenahraditelný, je právě nejvíc nahraditelný a řítí se do záhuby. Vedoucí pracovník, který naopak chápe přínosy přinášející delegování, má ideální předpoklady pro plnění priorit a získání vyšší funkce.<sup>7677</sup>

K úspěchu z delegování je potřeba splnit dva předpoklady: Být ochotni delegovat a mít schopnost delegovat. A proto bývá nespočet manažerů, který delegovat neumí anebo nedelegují dostatečně.<sup>78</sup>

### **Indikátory nedostatečného delegování**

Překážky mohou být při delegování způsobeny za těchto okolností:

1. Rušení zapříčiněné pracovními telefonáty, schůzkami, poradami a podobně. Bývají natolik náročné, že nezbyvá čas na výběr a kontrolu úkolů, které jsou přeneseny na pracovníka.
2. Nepochopení úkolu. Stává se, že manažer sám úkolu dostatečně nerozumí, a tak si není jistý, jak má delegovat.
3. Vedoucí pracovník je přesvědčen, že určitý úkol vyřeší sám a rychleji. Čímž si myslí, že ušetří čas. Manažer by si měl, ale jasně ujasnit, které činnosti jsou vhodné pro zadání jiným pracovníkům. Ujasnit si jestli se jedná o práci rutinní a opakující se. Pokud ano, měl by práci přenést a vysvětlit ji svým podřízeným.
4. Manažer má dojem, že bude-li naplno zaměstnán a pracovat v presu, přinese mu práce jen přínos.
5. Obava manažerů z přenechání úkoly, jež na ně vedoucí pracovník delegoval.
6. Neochota přenášení některých úkolů na pracovníky, protože je manažer rád vyřizuje sám.
7. Strach vedoucího pracovníka z toho, že asistent jejich práci vykoná líp, než oni samotní, jedná se o strach z možného konkurenta.

---

<sup>76</sup> ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky III*. Olomouc: Rubico, 2003. Knížka pro každého (Rubico). s. 72 – 73. ISBN 80-858-3990-3.

<sup>77</sup> CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada, 2009. Manažer. s. 48. ISBN 978-80-247-2945-9.

<sup>78</sup> Tamtéž s.48-49

8. Úzkost a obava ze ztráty kontroly nad pracujícími v případě předání úkolů.
9. Pochybovačnost ve schopnosti podřízených. Přílišný perfekcionismus vedoucího, který vede k neochotě riskovat předání úkolu na někoho jiného.
10. Dojem ze ztracení částečné autority vedoucího pracovníka. Pracovníci by totiž mohli dospět k dojmu nepostradatelnosti, z důvodu svěřených pravomocí, úkolů.
11. Manažer neví, jak se má zachovat v situaci, pokud zaměstnanec úkol, který má na starosti odmítne.<sup>79</sup>
12. Nemít dostatečné kvalifikace ke správnému delegování. Poskytování nedostačujících instrukcí. Manažer se domnívá, že vysvětlování úkolu zabere příliš mnoho času, proto od předání úkolu radši ustoupí. Nevhodné delegování má demotivující vliv na podřízené pracovníky.<sup>8081</sup>

### Techniky procesu delegování

Důležité u manažerů je při množství přidělených úkolů brát na vědomí rizika přetížení, k nimž může dojít. Nesmí dojít k přetížení podřízených. Vhodné je přizpůsobit se aktuálním podmínkám. Pokud je manažer na úrovni top managementu, neměl by se na této úrovni managementu už vůbec zabývat rutinními záležitostmi.<sup>82</sup>

Pro správné delegování musí vedoucí pracovník dodržovat některé povinnosti. Musí si umět správně zvolit tým podřízených. Stanovit a kontrolovat oblast odpovědnosti. Podřízeným by měl poskytovat pomoc a podporu. Včasně a dostatečně je informovat o všech úkolech. Dohlížet na ně a kontrolovat průběžně.<sup>83</sup>

---

<sup>79</sup> OBST, Otto. *Základy obecného managementu: klíč k úspěchu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. s. 67. ISBN 80-244-1365-5.

<sup>80</sup> CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada, 2009. Manažer. s. 49-50. ISBN 978-80-247-2945-9.

<sup>81</sup> ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky III*. Olomouc: Rubico, 2003. Knížka pro každého (Rubico). s. 73-74. ISBN 80-858-3990-3.

<sup>82</sup> SEIWERT, Lothar J. *Jak si zorganizovat čas: time management: během 30 minut víte víc!*. Praha: Beta, 2014. s. 86. ISBN 978-80-7306-579-9.

<sup>83</sup> ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky III*. Olomouc: Rubico, 2003. Knížka pro každého (Rubico). s. 74. ISBN 80-858-3990-3.

### 3.1.3 APLIKACE ŘÍZENÍ ČASU

Výchozím bodem pro organizování a realizaci svého času je skutečnost, že vedoucí pracovník musí aktivně vést svůj čas, práci a zamezit v tom, aby nedocházelo k opačným situacím. Protože je každý člověk individuální, je vhodné najít jeho vlastní styl, který by mu vyhovoval.<sup>84</sup>

#### **Plán – organizace dne**

Knoblauch ve své publikaci radí, že velice přínosné je utvoření denního plánu už nejlépe den předem. Podobně také radí, že vhodné je si takto sestavovat také týdenní plány, a to nejpozději na konci aktuálního týdne. Utvoření denního plánu zabere v průměru osm až deset minut. Ano jen těchto pár minut, manažer díky nim bude schopen vyřizovat úkoly včas. Nebude docházet ke krizím.<sup>85</sup>

*„Plánování je nejlepší způsob, jak se dostat ze začarovaného kruhu, neustálého reagování“<sup>86</sup>*

Uspořádání denního plánu začneme tak, že si nejprve napíšeme seznam všech povinností, které máme za úkol vyřešit. Následně k těm to aktivitám přidáme priority dle důležitosti, kupříkladu od A až E. Ohled by se mělo brát kromě toho na úkoly, jež musí být v daný den vyřízeny. Důležité je s prací začít co nejdřív a to úkoly, jež jsme si vybrali jako prvotní. Během dne může dojít k neplánovaným překážkám mezi důležitými úkoly, je možné je využít. Použit ke splnění menších úkolů, na něž stačí pár minut. Ostatní potřebné úkoly je vhodné vyřizovat jako celek. Spadají sem emaily, telefonáty, a jiné.<sup>87</sup> Shromážděním činností stejného typu napomáhá k ušetření času. Při uskutečňování úkolů by se nemělo přeskakovat k jiným věcem. Pokud je nezbytné přerušit práci, musí si pracovník poznamenat, ve kterých místech přestal, aby bylo jednodušší na danou věc navázat. Během dne je potřeba si

---

<sup>84</sup>VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. s. 140. ISBN 978-80-7261-200-0.

<sup>85</sup> KNOBLAUCH, Jörg. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2012, s. 28 - 30. ISBN 978-80-247-4431-5.

<sup>86</sup> Tamtéž s. 30

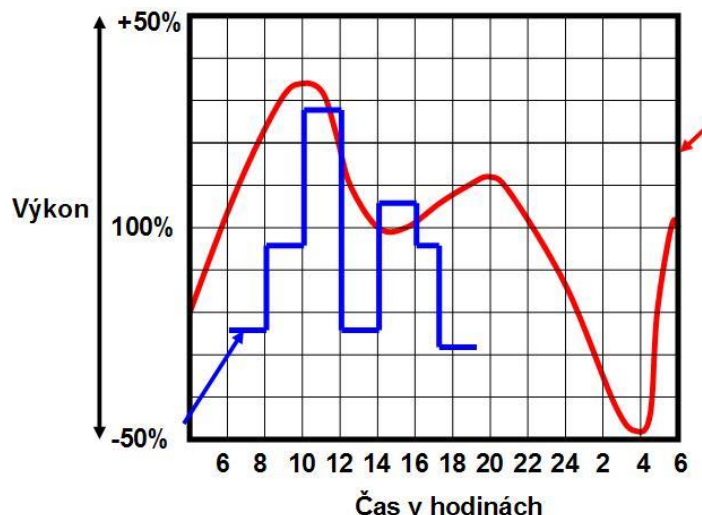
<sup>87</sup>ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada, 2007. s. 98. ISBN 80-247-1844-8.

kontrolovat plán a čas, jestli nedošlo ke změně přednosti priorit některých úloh, nebo k časovému skluzu. Ke konci dne si sestavíme nový seznam priorit a úkolů. Úkoly, jež nebyly vyřešeny, přidáme k těm vzniklým během dne.<sup>88</sup>

### Produktivita práce během dne

Efektivita práce je v jednotlivých částech dne rozdílná, v závislosti na přirozeném rytmu. Lidé se všeobecně dělí na dvě skupiny, dle každodenního režimu, někdo je ranní ptáče a někdo sova. Nejedná se o rozdíl ve výkonu práce, jež jsou schopni v práci podat, odchylka se týká různých časů dne, při nichž jsou na vrcholu svých sil. Skřivani jako ranní typy, jsou obvykle nejvýkonnější už brzy ráno, zatím co odpoledne už nemají tolik sil. Sova je naopak noční, večerní typ, který je efektivní až k poledni. Jejich výkonnost pokračuje až do večera, někdy i do noci.<sup>89</sup>

Obrázek 3: Křivka denní výkonnosti



Zdroj: KOŠTURIÁK Ján, 2007 (c) 2012 <https://www.ipaczech.cz/cz/ipa-slovník/casovy-management>

Červeně je na obrázku grafu znázorněn a statistická křivka výkonnosti během dne. Význam 100 % formuluje průměrnou denní fyziologickou způsobilost vykonávat efektivně činnost. Statisticky vyplývá, že po obědě je výkon minimální. A proto nemá

<sup>88</sup> SEIWERT, Lothar J. *Jak si zorganizovat čas: time management: během 30 minut víte víc!* Praha: Beta, 2014. s. 124 ISBN 978-80-7306-579-9.

<sup>89</sup> Tamtéž s. 125



smysl, bránit se v tomto čase například pití kávy. Účinnější je naslouchat tělu a dá přednost spíše nenáročným rutinním úlohám.<sup>90</sup>

Chod každého člověka je osobitý. Křivka nám zobrazuje vyzorování samo sebe, proto je potřeba se důkladně zamyslet nad tím, ve které části dne jsme co nejproduktivnější, na našem osobním maximu. Pomocí tohoto uvědomění bude možné si dobře rozvrhnout, ve které části dne se budeme věnovat nejdůležitějším úkolům.<sup>91</sup>

Další zvyklostí, kterou by se měl zařadit jsou pravidelné přestávky. Jedinec, jak je dokázáno se dokáže soustředit pouze na 60 minut. Poté se jeho výkon snižuje. Správně by si měl člověk dát vždy po 60 minutách práce aspoň 10minutovou přestávku.

Na obrázku č. 3 je modře zobrazen počet vyrušení. Vyrušení, které nastalo v průběhu pracovního dne. Nejvyšší hodnoty jsou viditelné okolo 14. hodiny a 16. hodiny. Křivka ukazuje tedy na to, že rušení se často vyskytuje v před polední hodinách, kdy se rušení navyšuje od okolí. Nejlepší je si naplánovat úkoly nejvyšší priority na začátek pracovního mezi 8 a 10 hodinou ranní, kdy je jedinec na maximálním vrcholu. Poté pokračovat s méně důležitými úkoly, které si připravíme kolem 12 hodiny až do 18 hodin. V tento čas většina lidí končí pracovní dobu, ale křivka nám stále ukazuje vysoké hodnoty.<sup>92</sup>

### 3.1.4 POMŮCKY PRO PLÁNOVÁNÍ ČASU

Jednou ze základních principů Time managementu jsou písemnosti. Přemístění určitých úkolů z hlavy. Odlehčením hlavy, poté nedochází k případnému zapomínání, které souvisí se stresem. Určení, jakou pomůcku použít je do značné míry závislé na druhu zaměstnání a pozici manažera, včetně jeho osobního života a aktivit.<sup>93</sup>

---

<sup>90</sup> SEIWERT, Lothar J. *Jak si zorganizovat čas: time management: během 30 minut víte víc!*. Praha: Beta, 2014. s. 79. ISBN 978-80-7306-579-9.

<sup>91</sup> ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky III*. Olomouc: Rubico, 2003. Knížka pro každého (Rubico). s. 101. ISBN 80-858-3990-3.

<sup>92</sup> SEIWERT, Lothar J. *Jak si zorganizovat čas: time management: během 30 minut víte víc!*. Praha: Beta, 2014. s. 80. ISBN 978-80-7306-579-9.

<sup>93</sup> PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas: time management IV. generace. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Grada, c2006. s. 55. ISBN 978-80-247-1701-2.

S širokou škálou zaměstnání, u kterých se předpokládá nerutinní činnost, je vhodné si zvolit profesionální pomůcky, jež budou splňovat potřeby pro náročné, mezi ty patří: záznam plánů do kalendáře od denní po roční úrovně. Zapisování a rozeznávání priorit, cílů či úkolů. Zachycování nápadů a poznámek. Vhodná příprava na jednání a provádění zápisů ze schůzek. Zaznamenávat si potřebné údaje, telefonní čísla či zachovat adresy. Hromadit informace, doklady.<sup>94</sup>

### **Pomůcky papírové**

Jedná se o jednu z nejstarších a nejčastěji využívaných typů pomůcek pro zaznamenání a určování času. Přestože se jedná o nejstarší způsob z jistého hlediska je stále nejpopulárnější a nejideálnější. Známe dva druhy těchto nástrojů a tím je buď papírové, nebo technické pomůcky.<sup>95</sup>

Jestliže manažerovi vede diář třeba jeho asistentka nebo asistent, musí ho okamžitě po dojednané schůzce informovat o schůzku, jeho datum, čas a místo konání. Vedoucí pracovník tím předejde jakýmkoliv problémům. Manažer by měl pracovníkovi předat nejnovější verzi svého osobního diáře, aby jej asistentka měla stále pod kontrolou.<sup>96</sup>

### **Elektronické pomůcky**

Obrovskou výhodou elektronických pomůcek je jejich ohromná kapacita s úložištěm dat a synchronizace údajů s mobilem. Současně je možné všechny data vymazat, oproti papírové formě diáře. Problém papírového zaznamenání jsou škrtnice, díky nimž se diář stává nepřehledným. S digitálními pomůckami je možnost si daný záznam vyfiltrovat a zálohovat jej můžeme klidně každý den.<sup>97</sup>

Má i své nevýhody např. nutnost nabíjení baterie, ne všude je možnost zásuvek. Možnost napadnutí hackery, smazání softwaru nebo chyby v hardwaru. K tomu dochází

---

<sup>94</sup> Tamtéž s.

<sup>95</sup> ADAIR, John Eric. *Hospodaření s časem*. 1. vyd. Překlad Jan Kršňák. Praha: Alfa Publishing, 2004, s. 66. ISBN 80-868-5107-9.

<sup>96</sup> LOJDA, Jan. *Moderní sekretářka, moderní kancelář*. Praha: Pragma, 2003. ISBN 80-720-5931-9.

<sup>97</sup> KNOBLAUCH, Jörg. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2012, s. ISBN 978-80-247-4431-5.

průměrně 1–2 roky. Zadávání dat může být zdlouhavé, obtížnější a potřeba být pozornější k záznamu a sestavování programu.<sup>98</sup>

Zároveň negativní stránka papírových pomůcek jsou nevýhodné v tom, že se nemůžeme vytvořit žádné zálohy. Je nemožné změnit záznam. Záznam, který si napíšeme, není kódovaný, a proto si jej může přečíst každý. Sestavovat záznam na termíny daleko dopředu (několik měsíců) je obtížnější. Nelze je synchronizovat s počítačem, mobilem, či jiným kalendářem.<sup>99</sup>

### **Analýza kontrolního seznamu**

Metoda nazývaná též jako CLA (Checklist analysis), jedná se o jednoduchou metodu, a jejíž pomocí se využívá tzv. seznam položek, úkolů, nebo kroků, díky nimž se ověřuje správnost postupu.

Pro opakující se činnosti je vhodné si vytvořit kontrolní seznam, do kterého se sepíší všechny body, jež musí být u dané práce vždy splněny. Výhodou seznamu je odstranění rizika chyb u opakujících se činnostech. Zaznamenávání usnadňuje také delegování, ve smyslu zadávání úkolů podřízeným. Kdy není potřeba jim dlouze vysvětlovat podrobnosti k úkolům. Postup v kontrolním seznamu podřízeným jasně objasní, jak úkol plnit a zvládnou ho tak samostatně. Celkovým účelem je poté úspora času.<sup>100</sup>

## **3.2 ROZBOR UPOTŘEBENÍ ČASU**

Podmínkou pro úspěšné užití Time managementu je provedení rozboru využití času, jež nás upozorní, ve kterých místech máme ještě rezervy a u kterých bychom měli změnit svůj postup. Jako nástroj slouží tzv. časové inventury neboli časové snímky zaměstnanců.<sup>101</sup>

---

<sup>98</sup> KNOBLAUCH, Jörg. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2012, s. 66. ISBN 978-80-247-4431-5.

<sup>99</sup> Tamtéž: 67

<sup>100</sup> KNOBLAUCH, Jörg. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2012, s. 88. ISBN 978-80-247-4431-5.

<sup>101</sup> BRODSKÝ, Jan. *Time management*. 1. vydání. Praha: Ústav práva a právní vědy. 2013. s. 55. ISBN 80-905247-9-8.

Z pohledu času je třeba objektivně nahlížet na to, jak ve skutečnosti využíváme svůj čas, k tomu abychom dostali stálý rozhled. S pouhým spolehnutím se na paměť a pocit nám rozhled nad věcí neposkytnou. A právě k tomu slouží časové snímky. Týden sledujeme svoji pracovní činnost, abychom poté získali podrobný přehled o tom, kterým činnostem věnujeme kolik času.<sup>102</sup>

### 3.2.1 SNÍMKY PRACOVNÍHO DNE

Časový snímek slouží k nepřetržité studii spotřeby času. Díky nimž odhalujeme skutečnou spotřebu času pracovníka. Časové záznamy zaznamenávají detailně všechny činnosti pracovníka během pracovního dne. Zjišťuje jejich výkonnost. Zaznamenává se do něj buď během dne, nebo v průběhu celé pracovní doby. V závislosti na pracovní náplni a stylu manažera. Zaměstnanec si jej doplňuje sám, a proto je potřeba provádět záznam poctivě, aby nedocházelo k milnému zápisu.<sup>103</sup>

Snímky jsou rozděleny do bloků, jež na sebe vzájemně souvisí jako korespondence, provoz, aj. Čas jednotlivých kategorií se sečte, převede na procenta a převede do grafů časového záznamu. Pomocí grafu vidíme lepší ztvárnění průběhu pracovního dne a také oblasti, ve kterých je možné čas ušetřit.<sup>104</sup>

K tomu aby mohly být časové snímky maximálně využity je potřeba při plánování času vyplňovat časy každý den a zapisovat do snímků činnosti, které se udály během dne. Správně by měli být úkoly během dne vyváženy. Z toho důvodu, aby byl manažerův čas optimálně využit. Optimálně by se měl manažer věnovat úkolům nejvyšší priority typu A v čase nejvyšší špičky produktivity. Mimo kancelář by měl vedoucí pracovník pobývat během pauzy.<sup>105</sup>

Následujícím krokem časové analýzy je záznam tzv. vyrušení během dne. K vyrušení může docházet buď z vnějšku, tím se nejčastěji dopouští např. nadřízený,

---

<sup>102</sup>PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas: time management IV. generace*. Praha: Grada, c2006. Cesty k osobní prosperitě (Grada). s. 125. ISBN 80-247-1701-8.

<sup>103</sup>LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. s. 67. ISBN 978-80-247-3902-1.

<sup>104</sup>SEIWERT, Lothar J. *Jak si zorganizovat čas: time management: během 30 minut víte víc!*. Praha: Beta, 2014. s. 101. ISBN 978-80-7306-579-9.

<sup>105</sup>ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky III*. Olomouc: Rubico, 2003. Knížka pro každého (Rubico). s. 68. ISBN 80-858-3990-3.

kolegové, podřízený, zákazníci, dodavatelé, rodina aj. Může dojít ale i k opačnému případu, kdy se vyrušujeme sami sebe. Jedná se o vyrušení od telefonu, nečekané návštěvy, a jiné. Nejčastěji se vyrušíme vlastními myšlenkami, které odvede pozornost, a kvůli ní odbočíme od jednoho úkolu k druhému, třeba i méně důležitému.<sup>106</sup>

Následující rozbor časového snímku je možné provést buď s ohledem na pozitivní, nebo negativní hlediska. Bude-li se jednat o pozitivní hledisko, bude se jednat o systematicky rozvíjející se kladné stránky pracovního stylu jedince. Jednalo by se o negativní hlediska postupu, je dobré se zaměřit a odstranit nevhodné návyky a špatné postupy.<sup>107</sup>

---

<sup>106</sup> SEIWERT, Lothar J. *Jak si zorganizovat čas: time management: během 30 minut víte víc!*. Praha: Beta, 2014. s. 74 ISBN 978-80-7306-579-9.

<sup>107</sup> Tamtéž s. 75

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Vzhledem k tomu, že se jedná o časové snímky manažerů konkrétní společnosti, nelze je v některých případech přesně popsat. Společnost si totiž vyžádala být v anonymitě. Přesto mi dovolila uvést některé skutečnosti o ní. Informace získané z časových záznamů, ale není možné vzhledem k citlivosti informací přesně popsat. V práci bude uskutečněna maximální snaha o co nejlepší ukázkou toho, o co se zde během pracovního dne jedná.

Informace a podklady získané pro zpracování praktické části jsou získány z časových záznamů a vnitřních zdrojů Společnosti.

Společnost je nezávislá skupina, zaměřující se na vývoj a prodej automobilových dílů. Ve výrobních závodech se zaměřuje na konstrukci integrovaných systémů a kompozici pro automobily. Klienti společnosti jsou světový výrobci automobilů jako např. BMW, VW Group – Audi, Škoda, Seat, Volkswagen, aj. Sdružení účinkuje ve více než 27 zemí světa.

### **Finanční výsledek Společnosti**

Finanční výsledek společnosti je oproti loňskému výrazně vyšší. Koncernu se totiž podařilo uskutečnit svoje roční plány, díky nimž získala zisk z investic a prostřednictvím nichž se jí daří optimalizovat režijní náklady. Docílit výrazných úspor a zvyšovat efektivnost pracovních sil.

V roce 2016 se zvýšili tržby o 8,7 % z prodeje zboží vlastních výrobků a služeb a to na 11 350 695 tis Kč. Oproti předchozímu roku 2015, kdy to bylo 10 441 290 tis. Kč. Společnost udělala v roce 2016 zisk ve výši 46 tis. Kč, na rozdíl od druhé poloviny roku 2015, kdy to bylo 12 tis. Kč a 26 tis. Kč za první pololetí roku 2015.

Roku 2016 činil průměrný počet zaměstnanců 1 172 ve srovnání s rokem předešlým, kdy bylo v druhé polovině spočítáno 1 009 zaměstnanců, což je o nějakých sto více.

## **Organizační struktura vedení**

Na vrcholu hierarchie společnosti je generální ředitel, jemuž jsou podřízeni, jak ředitelé jednotlivých odvětví, tak i manažeři dílčích úseků v podniku.

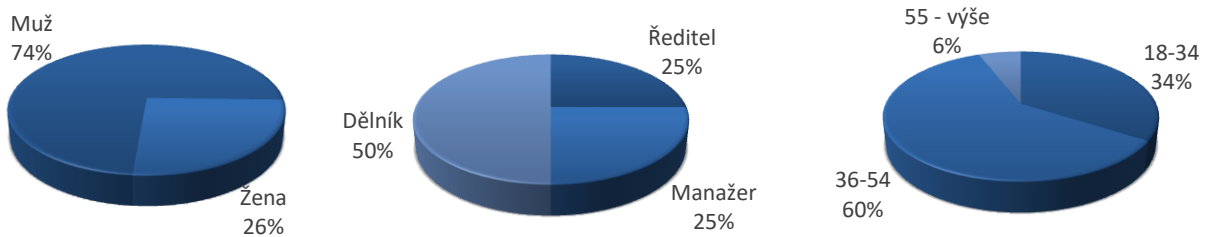
Sledovaný ředitelé a manažeři jsou zaměstnanci dané Společnosti, koncentrující se na oddělení kvality a technologie (CTO – výzkumu a vývoje). Liniová organizační struktura Společnosti ukazuje na to, že ředitelé jsou nadřízeni (příloha A) několika manažerům. Manažer kvality je nadřazen pracovníkům ve výrobě.

### **4.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ**

Vybraná část dotazovaných poskytuje komparaci a odlišný názor na hospodaření s časem. Hlavní částí práce je šetření pomocí dotazníků. Dotazník byl rozdělen do 3 částí, použita byla nestandardní forma dotazníku s využití prvků Time managementu. Otázky, jež jsou uvedeny v dotazníku, se navzájem prolínají.

Na dotazníku se podíleli zaměstnanci na pozici z oddělení kvality a technologie. Průzkumu se zúčastnilo dohromady 20 zaměstnanců, který byli náhodně osloveni. První část průzkumu obsahuje otázky, které zjišťují výkon práce, věk zaměstnance a pohlaví respondenta. Závěrem šetření je, že se dotazníku zúčastnilo celkem 64 % mužů a 36 % žen. Dá se tedy říci, že na vedoucích pozicích spíše převažují muži. Formulář vyplnili zaměstnanci rozmanitých profesí, tedy pracovníci zaměřující se na výrobu, technologii a kvalitu, ale převážně i manažery. Ty jsou v hierarchické skupině společnosti nadřízenými těmto pracovníkům. Uvedení věku ve formuláři ukazuje, že ve společnosti pracují různé typy věkových kategorií. Převažující věková kategorie ve společnosti je okolo 30–55 let. Průzkumu se účastnili respondenti věkové skupiny od 18–35 let a více.

Graf: 1, 2, 3: Všeobecný dotazník – výsledky



Zdroj: Vlastní zpracování

Ve druhé části dotazníku byly položeny otázky týkající se produktivity práce jednotlivce. Přesněji v otázkách č. 3, 6, 8. V otázce č. 3 se prozkoumává znalost principu Time managementu. Bez znalostí těchto principů není možné optimalizovat formu času lidí. Zaměstnancům, kterým jsou tyto metody nové, je potřeba je zprvu nenásilně vysvětlit a poté je mírně přimět k tomu, principy používat.

Dotaz číslo šest bádá po rozboru času a časových rezerv pracovníků daného oddělení. Příčinou zkoumání není zjistit, jak jsou pracovníci vytížení, ale jak jednotlivý zaměstnanci využívají svůj pracovní čas. Zdali si úkoly chystají, dopředu a s dostatečným časovým předstihem. Aby nedocházelo k tomu, že pracovníka vyvede z míry nenadálý úkol, jež musí být předčasně splněn. A na úkol, který dělá na poslední chvíli v čase, který nebyl dostatečně včas navrhnut, vlastně nakonec čas nezbude. A proto je vhodné počítat aspoň s hodinovou časovou rezervou. Obzvláště ve výrobním úseku. Zde je to nutné, protože ke změnám může dojít každou minutu.

Otázkou číslo osm sledujeme dodržování termínů. V oddělení výroby je potřeba, aby se plán plnil v dohodnutých a přesně zadaných termínech. Protože většina úkolů má přesně předepsaný plán k jejich splnění, ty musí být ve většině případů splněny přesně na čas. Včasné nesplnění termínu vede k prodloužení čekací lhůty, a čímž dochází k tomu, že jsou zákazníci nespokojeni.

Třináctá otázka zjišťuje, jestli mají nadřízení přehled nad prací svého podřízeného, z hlediska respondenta. Je velmi důležité, aby nadřízení tento přehled nad nařízenými měl. Podstatné je to proto, aby nadřízený uměl dostatečně zaměstnance ohodnotit,



jak už z finančního hlediska, ale aby jej motivoval, vedl k odbornému růstu, ale i ke kariérnímu. Klíčové též pro rozdělování úkolů.

Část třetí se zabývá a zjišťuje to, jak zaměstnanci využívají nástroje Time managementu. Produkci denního plánu a samotnou formu nového původu pomůcek. Tato část je obsažena v otázkách číslo 4, 5 a 7.

Čtvrtá otázka prozkoumává počet využitých pomůcek respondentů, které používají k řízení času. Zaměstnanci Společnosti v současnosti využívají tyto dvě pomůcky a to Kalendář Google a někteří také sešitové diáře.

O to, jestli by měli zájem o změnu v typu využívaných a nabízených pomůcek se dotazuje otázka následující s číslem pět. V nabídce bylo poskytnuto si vybrat z možností papírové verze, PDA (malý kapesní počítač), anebo žádná. Konečnou otázkou číslo sedm této části o pomůčkách zjišťuje produkci denního plánu. Jelikož je většina úkolů potřeba pohotově udělat ještě tentýž den nebo maximálně ten příští. Můžeme denní plán pokládat za jednu z nejdůležitějších součástí Time managementu.

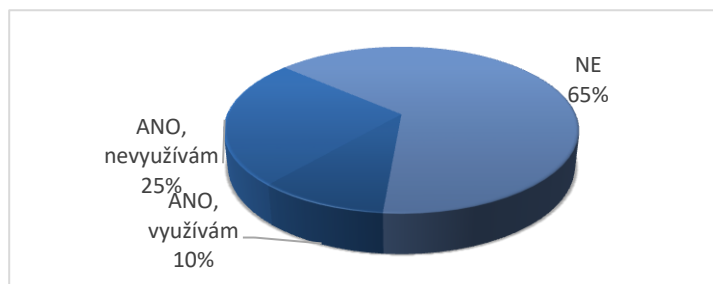
Sekce čtyři dotazníkového šetření se věnuje stresovým situacím a jejich zdroji. Původ stresu je potřeba nejprve u zaměstnanců zjistit a potom se jej pokusit odstranit. Trvalý stres vede k negativnímu stavu, jež zabraňuje člověku správně přemýšlet a rozhodovat se racionálně. Otázky týkající se stresu jsou pod čísly 9, 10.

Závěrečná otázka je spíše duševní, pojednává o otázce dlouhodobých profesních cílů zaměstnanců. Dotaz nemíří přímo na cíl, ale sleduje tím, jestli má zaměstnanec nějaký cíl stanovený. Životní cíl totiž motivuje zaměstnance, ale i člověka a nutí k dlouhodobým cíleným plánům. Cíle by měli stimulovat, a ne odstrašovat od práce. Dlouhodobá neefektivní motivace vede k frustraci.

#### **4.1.1 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU**

V první části dotazníku je patrné, že se šetření zúčastnili pracovníci ze všech pracovních pozic. Většinu pracovníků tvoří muži, důvodem je, že některé práce jsou více náročné a firma se zaměřuje na automobily, a to spíše zajímá muže.

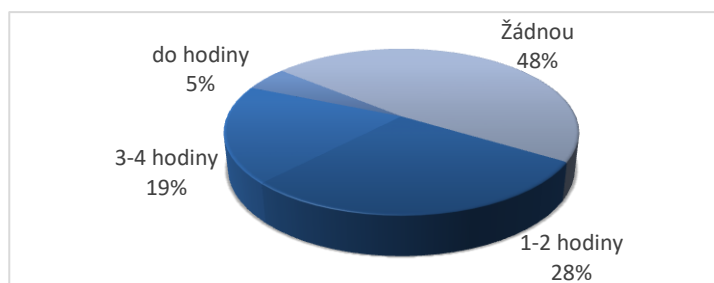
Graf 4: Znalost Time managementu a upotřebení



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázkou 3. pro zaměstnance bylo, jestli znají pojem Time management. A pokud ano jestli jej pracovník využívají k zaměstnání. Jak již bylo zmíněno, dotazníku se neúčastnili jen vedoucí pracovníci, ale i dělníci. Z grafu vyplývá, že 65 % zaměstnanců v podniku Time management neznají a 25 % pracovníků time management nevyužívá. Zatím co 10 % ano. Z dotazníku vyplývá, že tyto principy využívají ředitelé společnosti, ale i někteří manažeři. A právě z toho důvodu se práce zabývá řízením času a metodami time managementu. Aby si zaměstnanci uměli lépe uspořádat čas a užívali metody.

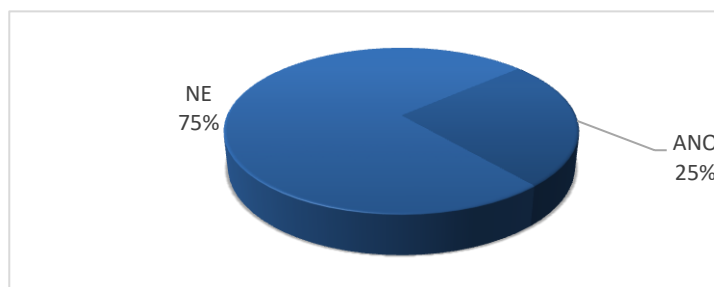
Graf č. 5: Denní časová rezerva



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6 se pokouší zjistit, jaké mají zaměstnanci časové rezervy mezi denními pracovními plány. Z grafu vyplývá, že 48 % zaměstnanců žádnou časové rezervy nemá. 28 % zaměstnanců udává, že si dělá časovou rezervu aspoň na 1-2 hodiny. Hodinovou rezervu si dělá 5 % zaměstnanců. A pouze dva zaměstnanci si dělají hodinovou rezervu. Z čehož vyplývá, že už někteří zaměstnanci neradi pracují v presu a rádi si dělají časovou rezervu. Jelikož jsou mezi dotazovanými zaměstnanci, kteří si čas neplánují vyšla časová rezerva takto markantně.

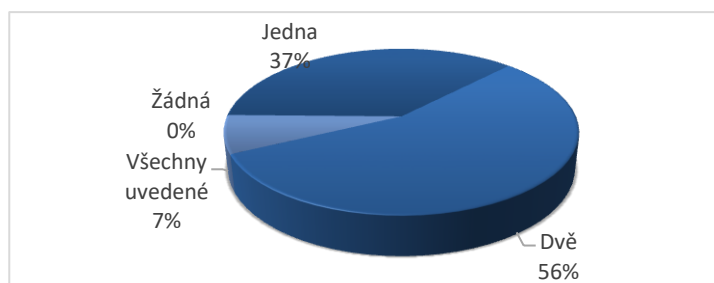
Graf č. 6: Plnění úkolů včas



Zdroj: Vlastní zpracování

V dotazníku otázka č. 8 pokládá otázku, jestli zaměstnanci plní své stanovené úkoly včas, ve daný termín? Může se to zdát neuvěřitelné, ale společnost je střediskem, v nichž je většina úkolů potřeba splnit v daném termínu. Avšak objevili se tu i tací, který práci nezvládají včas. V tomto případě jsou na vině vedoucí pracovníci, kteří i když mají pevně dané termíny, někdy je mohou posunout. Oproti dělníkům, který musí práci vykonat přesně na čas, nelze ji odkládat, aby mohlo být zboží odesláno klientům.

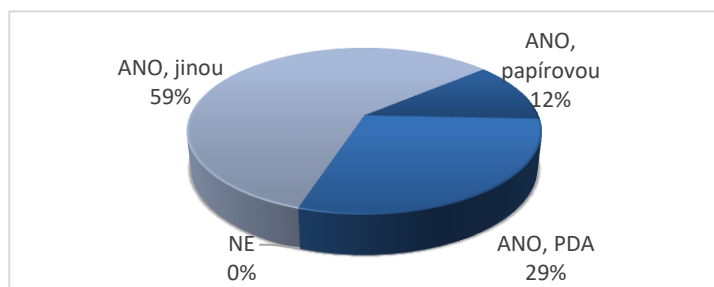
Graf č. 7: Počet použitých pomůcek k organizaci času



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4 se dotazuje zaměstnanců, zdali používají nějaké pomůcky pro organizaci času. Odpovědi na tuto otázku se dle grafu jeví přívčetně. Z grafu je patrné, že 56 % pracovníků využívá, alespoň dvě pomůcky k organizaci času. Dotazovaní pracovníci tvrdí, že k práci využívají program na počítači: Google kalendář. Tento způsob si vybrala Společnost sama a zaměstnanci musí tuto pomůcku respektovat a používat ji 37 % využívá aspoň jednu, dotázaný tvrdí, že se převážně jedná o diář. Předchozí elektronický kalendář využívají jen vedoucí pracovníci. Dva dotazovaný zaměstnanci zakroužkovali, že využívají všechny uvedené metody.

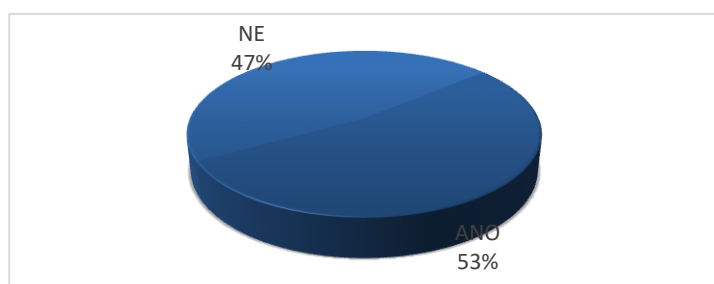
Graf č. 8: Možnost nové pomůcky



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5 se dotazuje zaměstnanců, zdali by chtěli nějakou novou pomůcku v zaměstnání. Z grafu je patrné, že 59 % zaměstnanců by ocenilo nějakou novou pomůcku. Třeba jiný počítačový program, jako například Microsoft Office Outlook. Každý zaměstnanec má v dnešní době počítač s tímto programem, a proto by nemuselo být složité přejít právě tam. Dále se dá z grafu vyčíst, že 29 % zaměstnanců by chtělo formu PDA. A 12 % lidí by klidně rádo ocenilo jinou papírovou formu, než je diač.

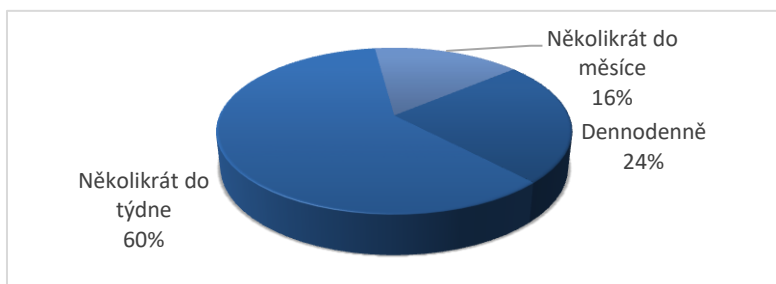
Graf č. 9: Tvorba harmonogramu práce na další pracovní den



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7 se dotazuje, jestli si pracovníci tvoří harmonogram práce pro další pracovní den. Nad očekávání, si většina zaměstnanců tento plán na další den tvoří. Je důležité, aby se zaměstnanci naučili vytvářet plán na následující pracovní den. Budou tak mít kontrolu nad úkoly, které v předcházejícím pracovním dnu nestihli. A že je na čem pracovat je vidět v grafu, kde vyšlo z dotazníku, že 47 % zaměstnanců, si plán na následující den nevytváří. Což je skoro polovina zaměstnanců.

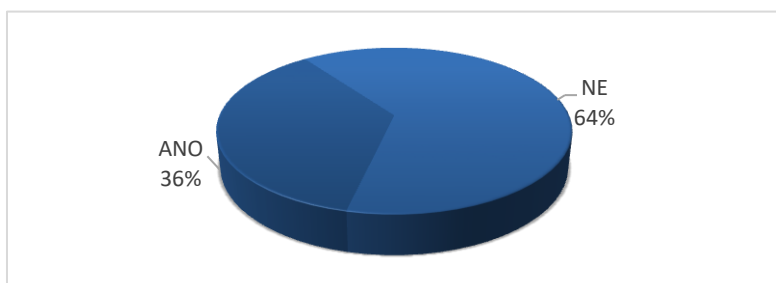
Graf č. 10: Časová tíseň zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9 se věnuje časovému stresu a jejich zdroji. A proto je v dotazníku otázka, jak často pracují v časovém stresu? Značná část dotazovaných uvedla, že se často dostávají do časové tísně. Vyplývá to z grafu, kde je vyznačeno až 24 % oslovených respondentů. Tyto respondenty by bylo vhodné nějakou dobu pozorovat, a zjistit, jaké jsou důvody jejich nadměrného pracovního vytížení. Dále je z grafu vidět 60 % respondentů se do časového stresu dostávají několikrát do týdne což už je lepší výsledek.

Graf č. 11: Obava ze ztráty zaměstnání



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10 se respondentů dotazuje na to, zdali mají strach ze ztráty zaměstnání, a jestli je tato obava stresuje. Z grafu je viditelná třetina zaměstnanců, který se obávají o ztrátu zaměstnání. Těmto pracovníkům lze navrhnout, aby se nejprve zamysleli nad tím, proč touto obavou trpí. Co by mohli udělat jiného proto, aby byli lepší. A nemuseli mít obavu ze ztráty zaměstnání. Tyto zaměstnanci mají poté špatný vliv na ostatní, většinou šíří špatnou pověst na podnik, místo toho, aby se nejprve sami zamysleli nad sebou.

## 4.2 VYUŽITÍ ČASU MANAŽERŮ A JEJICH ROZBOR

Druhá část šetření manažerů je zaměřená více na jejich využití času. Nejčastější formou pro zjištění využití času jsou časové záznamy. Osloveno bylo několik manažerů a zodpovědělo jich dvacet dané Společnosti. Tito manažeři se nacházejí na vyšších pozicích ve Společnosti, a mají pod sebou podřízené, jež zadávají pravidelně úkoly. Bez jejich určení a uspořádání času by nic nedělalo, jak má.

Ke zjištění využití času bylo manažerům řečeno, aby si zaznamenávali každou náplň svého pracovního dne do časového snímku (příloha C). Časový záznam byl připraven na celý pracovní týden, a to v rozmezí 5x24 hodin, avšak konečný výsledek je zhotoven pouze na jednu pracovní dobu.

Formulář je rozdělen do dvou částí. V první části je se od manažera očekávalo vyplnění pracovní pozice. Následně datum provedení zápisu. Následně byl povinen zaznamenat do kolonky od-do v kolik hodin přišel do práce. Dále jakou činnost začal vykonávat. Činnost znamená pracovní náplň, která je naplánovaná k tomuto dni.

Kolonka rušitel s vysvětlivkou, v této kolonce má manažer zaznamenat, kdo jej od práce vyrušil. A pro musel svoji práci přestat vykonávat buď úplně anebo ji na chvíli odložit. V nabídce jsou pod písmenem N – nadřízený, K – kolega, P – podřízený, T – Telefon. Díky této kolonce budeme znát elementy rušení a budeme moc zabránit jejímu dalšímu vzniku či opakování. Můžeme tyto rušivé aspekty eliminovat. Rušení bývá nejčastějším problémem při vykonávání práce. Nadřízení jsou pak neklidní, když pracují v časovém presu. Dochází tím ke stresu a nedbalostem v práci.

Druhá část formuláře má posloužit k rozboru činnosti času manažera. Jednotlivý manažer má sám odhadnout své jednotlivé činy v práci a zaznamenat je do pracovního snímku. Vyznačit do kolonek ABCD. Důvodem tohoto záznamu je uvědomění si opodstatněnou spotřebu času, její účelnost a vhodnost okamžiku uskutečnění dané práce.

#### 4.2.1 VYHODNOCENÍ ČASOVÉHO SNÍMKU

Šetření se zúčastnilo přes dvacet respondentů. Zúčastnění jsou manažeři z oddělení z různých oddělení Společnosti. Na časovém snímku se podílelo i několik ředitelů, kteří jsou nadřizeni manažerům předchozích pozic. Pracovní doba manažerů je hodně flexibilní. Pohybuje se v časových horizontech od 6:00 – 18:00. Vedoucí pracovníci většinou začínají od 8 hodin někteří od 9 hodin. Záleží na pracovním plánu a pravidelných každodenních meetingových schůzkách. Každé oddělení má svoje ranní meetingy. V oddělení kvality se schází dřív o hodinu, aby následně vedoucí vše mohl probrat s vedoucím výroby na schůzkách o hodinu později.

Mezi efektivně využitý čas u ředitelů a vedoucích pracovníků se zahrnuje veškerá administrativa a práce na počítači. Schůzky, meetingy a jednání, telefonáty s klienty a plánování činností, jež jsou součástí náplně práce.

Do neefektivně využit časů jsou zahrnuty rodinné telefonáty, obědové přestávky delší, než jsou předepsány a činnosti jež nepřinášejí pracovní výsledky.

Součástí časového snímku bylo také zhodnotit zaznamenanou činnost z ohledu její nutnosti, posoudit vhodnost okamžiku provedení daného úkolu. Jestli práce byla účelná a čas k ní využitý oprávněný.

Závěrem budou všichni dotázaní zhodnoceni dle výpočtu odchylky. Vytvořen je tzv. semafor. Když bude manažer nebo ředitel správně spravovat svůj čas a to, že týdně se vejde do rozmezí využití času od 0–10 % bude se jednat o dobře rozvržený čas pracovního dne. Bude-li však odchylka v rozmezí od 10–15 % už to znamená, že by se měl zaměstnanec nad sebou zamyslet a začít lépe využívat svůj čas v práci, ale ještě se s tím dá něco dělat. V neposlední řadě bude hranice od 15-20 %, Tuto hranici by správně neměl žádný zaměstnanec překročit. Znamenalo by to, že špatně využívá svoji pracovní dobu. V průběhu dne, dělá úkoly, které nejsou v jeho předepsaném, nebo stanoveném plánu, nechá se snadno vyrušit a je tak neefektivní pro společnost.

### Technický ředitel (CTO – výzkumu a vývoje)

Jeho pracovní doba se pohybuje od 9 do 17 hodin. Z časového záznamu plyne, že v průběhu pěti pracovní dnů se jedná o 2 400 minut neboli 40 hodin týdně. Z toho neefektivně využitého času představuje 75 minut. V procentech to tvoří 3,1 % pracovní doby (tabulka č. 1). Podle zákona má přestávka na oběd trvat 30 minut. Ale ředitel na ni místo 30 minut předepsáno společností tráví 45 minut, společně s ostatními řediteli. To tvoří delší časové přestávky na oběd, týdně to představuje celkem zhruba 75 minut ztraceného času. Ředitel, ale stále velice dobře využívá svůj čas k hlavní práci.

Tabulka č. 1: Využití pracovního času ředitele výzkumu a vývoje

Využitý čas v práci	Hodin	Minut	Procent %
Efektivně	38,8	2325	96,9
Neefektivně	1,2	75	3,1

Zdroj: Vlastní zpracování

### Ředitel kvality

Pracovní doba tohoto zaměstnance je hodně individuální, většinou od 8–18 hodin. Ředitel tohoto úseku si svou práci domů nosí velice často. Důvodem je to, že je dost často rušen od manažerů z provozu, v němž často potřebují jeho pomoci. Pracovní náplní ředitele jsou i pracovní cesty, minimálně 2x týdně. Při těchto cestách stráví nad prací i dvakrát více než kdy jindy a většinou když se vrátí má práce tolik, že si ji musí často brát i domů, nebo právě na cesty. Jeho pracovní doba v průběhu pěti pracovní dnů tvoří 3 000 minut ať už je v práci nebo v zahraničí. To představuje celkem 50 hodin stráveného nad prací. Mezi neefektivně strávený čas manažera patří časté rušení ze strany podřízených z důvodu vadného zboží. Pracovník hodně času tráví zbytečným rozhodováním nad tím, jestli je zboží vhodné k použití. Manažer denně nad takovými to problémy stráví přibližně 2 hodiny což je 120 minut a týdně to tvoří 600 minut. Podle tabulky č. 2 to představuje 20 % neefektivně využitého času, a to je hodně nad rámec.

Tabulka č. 2: Využití pracovního času ředitele kvality

Využitý čas v práci	Hodin	Minut	Procent %
Efektivně	40	2 400	80
Neefektivně	10	600	20

Zdroj: Vlastní zpracování



## Obchodní ředitel

Pracovní doba tohoto manažera se pohybuje od 9–17 hodin. Tento obchodní ředitel velice dobře využívá svůj pracovní čas. Efektivně využívá čas k rozvržení pracovního dne. Jeho pracovní náplní jsou administrativní práce na počítači, telefonní hovory. Zodpovídá za implementaci a obchodní rozvoj. Mezi jeho pravomoci patří vedení a kontrola pracovníků. Každodenně rozděluje úkoly a následně kontroluje jejich plnění. I u tohoto ředitele je nad rámec pauza na oběd. Ředitel obchodního úseku za pět pracovních dní odpracuje 2400 hodin, tedy 40 hodin. Z toho 45 minut skončí na polední pauze. To představuje 25 minut týdně a některá vyrušení celkem představuje 75 minut. To tvoří 3,1 % z pracovní doby viz tabulka č. 3 níže.

Tabulka č. 3: Využití pracovního času obchodního ředitele

Využitý čas v práci	Hodin	Minut	Procent %
Efektivně	38,8	2325	96,9
Neefektivně	1,2	75	3,1

Zdroj: Vlastní zpracování

## Finanční ředitelka

Pracovní doba ředitelky na pozici ekonomie představuje denní směnu podobně jako u předchozích ředitelů. Ředitelka začíná pracovat v 8.30 a končí obvykle mezi 16–17 hodinou, nejdéle do 18 hodin. Vždy na konci měsíce, kdy dochází ke kontrole ekonomické a finanční stability dochází ředitelka do práce už v 7 ráno. Dle potřeby. Dá se proto říci, že její pracovní doba je adaptabilní. Ředitelka se snaží co nejvíc práce vykonat v zaměstnání, a proto si svoji práci domů nenosí.

Efektivní pracovní náplní manažerky obsahuje administrativa a práce na počítači. Ředitelka má během dne několik jednání týkající se rozvoje ekonomiky a finanční ve společnosti. Některé se však dají započítat i mezi zbytečné až neefektivní. Neefektivně strávený čas v zaměstnání bude v tomto případě nad rámec schůzek se zaměstnanci, kdy by stačila jedna schůzka, a ne tři během dne. Každá schůzka totiž trvá až 15 minut. Toto zjištění bylo zaznamenáno na časovém snímku, který ředitelka odevzdala. Denně neefektivně plýtvá 45 minut času na jinou práci. Mezi další neefektivně využitý čas ředitelky zařazujeme rodinné telefonáty a přestávky

nad rámec, jako u ostatních ředitelů. Závěrem z časového snímku na stanovených pět dní vychází na 2550 minut, to je 42 hodin a 30 minut. Z celého týdne neefektivně využije 275 minut času, což je 4 hodin a 30 minut týdně a 1 hodina denně. Tabulka níže ukazuje, že ředitelka dle časového snímku neefektivně stráví nad prací 10,8 % času.

Tabulka č. 4: Využití pracovního času finanční ředitelky

Využitý čas v práci	Hodin	Minut	Procent %
Efektivně	37,9	2 275	89,2
Neefektivně	4,6	275	10,8

Zdroj: Vlastní zpracování

### Personální ředitel

Personální ředitel chodí do práce pravidelně vždy od 9–17 hodin. Ředitel si práci domu nenosí, ale přiznává, že občas doma ještě nějaký email vyřeší. Mezi účinně strávený čas u personálního ředitele patří práce na počítači a administrativa. Vyřizování telefonátů a obchodních jednání. Mezi neúčinné využití času jsou zahrnuty pravidelné schůzky s personálním oddělením přesněji s manažerkou tohoto úseku. Tyto schůzky se zbytečně konají velice často a denně zaberou 10 minut času. Při tomto meetingu se probírají personální strategie a plány. Jako u ostatních ředitelů i tento ředitel tráví nad rámec času na obědě, místo 30 minut tráví na obědě od 5 minut déle. Když se shrne celková pracovní doba ředitele v pěti denním záznamovém archu byla 2 400 minut, což je 40 hodin za pět dní. Z toho neúčinně využitý čas tvoří 75 minut. To tvoří 3,1 % neúčinně využitého času v práci.

Tabulka č. 5: Využití pracovního času personálního ředitele

Využitý čas v práci	Hodin	Minut	Procent %
Efektivně	38,8	2 325	96,9
Neefektivně	1,2	75	3,1

Zdroj: Vlastní zpracování

### Manažerka personálního oddělení

Směna manažerky se odvíjí od toho, zda vykonává ranní nebo odpolední směnu. Během pěti dní, kdy vyplňovala časový záznam měla zrovna ranní směnu. Její práce začíná v 6 ráno a končí ve 14 hodin až 15 hodin. K efektivně strávenému

času manažerky se zahrnuje práce na počítači, příprava na porady s ředitelem a meeting s podřízenými zaměstnanci. Jedná se o činnosti, jež běžně patří do pracovní náplně zaměstnance. Ale stejně jako u předchozího ředitele i tato manažerka tráví příliš mnoho času přípravou na meetingy a následně hodně času na meetingu. Místo 2 schůzek denně má denně 4 schůzky, jak s nařízeným, tak podřízenými.

Celkově manažerka strávila v týdnu, kdy zaznamenávala do časového archu celkem 2 460 minut a 500 minut stráví neefektivně. To představuje celkem 20,3 % z celkové pracovní doby, viz tabulka č. 6 níže. Manažerka by si měla lépe uspořádat svoji pracovní dobu.

Tabulka č. 6: Využití pracovního času manažerky personálního oddělení

Využitý čas v práci	Hodin	Minut	Procent %
Efektivně	32,7	1 960	87,8
Neefektivně	8,3	500	20,3

Zdroj: Vlastní zpracování

### Manažerka kvality č. 1

Funkce této manažerky se převážně zaměřuje na vnitřní segment podniku. Pracovní směna manažerky kvality. Vedoucí pracovnice v týdnu, kdy vyplňovala časové snímky měla zrovna ranní směnu. Manažerka efektivně tráví čas nad administrativními prací, telefonáty, vyřizování a schvalování vzorků z výroby. Příprava na meetingy. Vyřizování emailů. Pracovní náplň dne je od 6–18 hodin.

Manažerka si neumí vytvořit autoritu a dobře si uspořádat čas. Většinu času za ní chodí zaměstnanci s dotazy ohledně špatných kusů, které ona musí vyřizovat s ředitelem kvality. Tato činnost ji většinou zabere hodně času. Svoji práci si často nosí domů. Manažerka tvrdí, že obvykle v práci se nedokáže tolik soustředit a nemá tolik času na to práci vykonávat. Příčinou je neustálé obtěžování podřízených a nadřízeného. Z časového snímku plyne, že manažerka v zaměstnání strávila celý týden celkem 3 000 minut, což je 50 hodin celkem. Neefektivně ztratí 60 minut denně. Týdně to představuje 300 minut, týdně se ztratí 5 hodin. To dělá 10 % z pracovní doby za týden.

Tabulka č. 7: Využití pracovního času manažerky kvality č. 1

Využitý čas v práci	Hodin	Minut	Procent %
Efektivně	45	2 700	90
Neefektivně	5	300	10

Zdroj: Vlastní zpracování

## Manažerka kvality č. 2

Náplní práce této manažerky kvality je převážně vnější sektor podniku. Jde převážně o komunikaci s dodavateli ohledně kvality zboží, nakupování dílů aj. Podle časového snímku manažerky její pracovní doba začíná v 8 hodin a končí přibližně kolem 16 hodiny až 17 hodiny. Celková pracovní doba za týden tudíž činí 2 460 minut týdně. Manažerka si práci domů nosí jen ve výjimečných případech a ve volném čase se jí nevěnuje. Podle plánu využívá svůj pracovní čas efektivně k vyřizování administrativy, telefonátů s klienty. Využívá video hovory pro meeting. Mezi neefektivně využitý čas má manažerka zahrnutou též přestávku na oběd, která je také o 10 minut delší, než by mohla běžně být. Místo 30 minut je manažerka na obědě 40 minut, a to týdně představuje o 50 minut navíc, což je podle tabulky č. 8 viz níže přibližně 2 % neefektivního času z celkové pracovní doby.

Tabulka č. 8: Využití pracovního času manažerky kvality č. 2

Využitý čas v práci	Hodin	Minut	Procent %
Efektivně	40,2	2 410	98
Neefektivně	0,8	50	2

Zdroj: Vlastní zpracování

## Manažer logistiky

Pracovní doba tohoto manažera začíná od 8–16 hodin. Avšak každý pátek chodí o půl hodiny dříve kvůli rannímu meetingu s ředitelem a ostatními manažery. Oproti některým svým kolegům si práci domů nenosí a nepotřebuje v práci trávit víc času, než má předepsáno. Mezi efektivní pracovní dobu patří kontrola zaměstnanců. Operativní řízení skladového provozu. Plánování aktivit s cílem dosažení časového plánu. Mezi neefektivní využití pracovní doby tohoto manažera jsou opět delší přestávky na oběd, které u tohoto manažera trvají hodinu místo 30 minut což týdně

představuje 150 minut. Manažer také zbytečně vede časté telefonáty s rodinnými příslušníky, i když hovory trvají ani ne 5 minut, telefonáty se konají 3x denně což denně naruší pracovní náplně na 15 minut za 5 dní to dělá 75 minut týdně, což je přibližně hodina a půl času ztraceného týdně. Z časového snímku vyplývá, že celková pracovní doba manažera za 5 dní činí 2 430 minut, a to je 40 hodin a 30 minut týdně. Z toho neefektivně využitého času týdně spotřebuje 225 minut, jak je vidět v tabulce č. 9 níže. Z celkové pracovní doby což představuje 9,3 % celkové pracovní doby.

Tabulka č. 9: Využití pracovního času manažer logistiky

Využitý čas v práci	Hodin	Minut	Procent %
Efektivně	36,7	2 205	90,7
Neefektivně	3,8	225	9,3

Zdroj: Vlastní zpracování

### Manažer výroby

Pracovní čas manažera výroby je od 8–16 hodin. I tento manažer má každý pátek půl hodinový ranní meeting s vedením. Při této schůzce dochází ke shrnutí celého týdne a příprava plánu na nový týden. Ostatní efektivní náplň práce za den tvoří administrativní práce, práce na počítači, činnost na ploše výroby, meeting, obchodní jednání což jsou náplně běžné k jeho práci. Z časového snímku plyne, že manažer svůj pracovní čas využívá velice dobře v průběhu pěti pracovních dnů strávil v zaměstnání 2 430 minut. Z toho nedobře využitého času strávil 5 minut denně. Z toho vyplývá přibližně jen 25 minut týdně. Což oproti jiným manažerům je opravdu dobře využitá pracovní doba.

Tabulka č. 10: Využití pracovního času manažera výroby

Využitý čas v práci	Hodin	Minut	Procent %
Efektivně	40,1	2 405	99
Neefektivně	0,4	25	1

Zdroj: Vlastní zpracování

### **4.3 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ DENNÍHO RUŠENÍ**

K tomu, aby mohl být zhodnocen rozbor rušení bylo využito časových snímků, ke kterým bylo zaznamenáváno v průběhu 5 pracovní dnů, kdo manažera vyrušil (příloha B). V nabídce měl vedoucí pracovník poskytnuto vybrat z těchto možností možných rušitelů: nadřízený, podřízeného, telefon a kolegu.

#### **Vyhodnocení rušení ředitele technologie**

Ředitelem technologie bylo zaznamenáno v průběhu pěti pracovních dní celkem 12 vyrušení. A to představuje denně přibližně dvě až tři vyrušení. Počet vyrušení není příliš vysoký, díky čemuž se ředitel CTO může věnovat dostatečně své práci, aniž by byl často obtěžován. V tomto případě není potřeba vrátit se zpět k předchozí určité činnosti. V průměru jedno vyrušení představuje přibližně 10 minut. Denně je ředitel technologie vyrušen na délku přibližně 40–60 minut.

#### **Vyhodnocení rušení ředitele kvality**

U ředitele kvality bylo z časového snímku zaznamenáno více než 25 vyrušení, a to během pěti pracovních dní. Což vychází na celkem 5 vyrušení denně. V tomto případě by se to nemuselo zdát jako nějaký velký problém, je potřeba, ale vzít v potaz průměrnou délku jednoho vyrušení. Avšak v tomto případě u ředitele kvality je vyrušení příliš dlouhé. Jedno vyrušení od podřízeného představuje přes 20 minut během jedné pracovní směny. Už podle prvního řešení se přišlo na to, že za den to představuje až 2 hodiny (přes 120 minut) denně. U tohoto ředitele nemůže docházet k efektivitě práce, z důvodu nepřetržitého rušení.

#### **Vyhodnocení rušení obchodního ředitele**

Během pěti pracovních dní byli u tohoto ředitele zaznamenáno celkem 12 vyrušení. Něco podobného jako u ředitele technologie. Můžeme říct, že denně došlo přibližně k 2 až 3 vyrušení. Podle časového snímku to spíš bylo jedno vyrušení za den. Konec týdne přinesl trochu víc telefonátů, ale v průměru se to u tohoto ředitele pohybuje takto. Dá se říci, že i tento ředitel nemá problém pokračovat v rozpracované práci a čas má velice dobře uspořádaný. Průměrná délka vyrušení představuje

asi 5–10 minut. Během 5 pracovních dní to dle časového snímku vyšlo celkem na 50 minut rušení za týden.

### **Vyhodnocení rušení finanční ředitelky**

Záznam vyrušení finanční ředitelky ukázal na velmi neefektivní způsob uspořádání délky a počet rušení. Během pěti pracovních dní bylo u ředitelky zaznamenáno přes 20 telefonátů týdně, to činní 4 denně. Každý telefonát trvá v průměru 5-10 minut. Týdně to představuje 100 minut rušení. Dle časového snímku se dá říci, že časové mezery mezi jednotlivými hovory jsou často dlouhé. Ředitelka by ovšem měla omezit telefonáty s rodinnými příslušníky. Při častém rušení dochází ke stresu z nedokončené práce včas.

### **Vyhodnocení rušení personálního ředitele**

Personálního ředitele denně vyruší pár telefonátů. V průběhu týdenního průzkumu, kdy zaznamenával do časových snímků u něj bylo zaznamenáno celkem 10 vyrušení a to přesněji jednou od generálního ředitele a zbytek z personálního úseku, respektive s manažerkou tohoto oddělení. Denně s ní stráví přibližně 10 minut.

### **Vyhodnocení rušení personální manažerky**

Personální manažerka v průběhu pěti pracovních dní byla vyrušena dohromady 50krát, jedná se o největší množství vyrušení u zaměstnance. Každý den je u manažerky zaznamenáno v průměru 10 vyrušení za den v délce kolem 10 minut. Nicméně mezery mezi jednotlivými vyrušeními jsou velice krásné. Bohužel k takovému typu rušení dochází skoro dennodenně. Manažerka by se měla nad svým vyrušením a ochotou zamyslet. Protože denně je vyrušena přibližně na 100 minut od práce, kterou má jinak dělat. A to není dobré, protože se těžko z neefektivního času vrací zpět do pracovního rytmu. Manažerka by měla lépe vysvětlovat svoji práci, ale za ní nemuseli zaměstnanci stále docházet a ptát se jí. Ale i to by měla odmítat jednotlivé schůzky a vyrušení, protože sama manažerka přiznala, že tento druh vyrušení se netýká jen sledovaného týdně. Dochází k němu opakovaně.

### **Vyhodnocení rušení u manažerky kvality č. 1**

U této manažerky bylo v průběhu 5 pracovních dní zaznamenán různý počet vyrušení, v běžných případech bývá vyrušena podřízenými minimálně 1krát – 2krát denně. Ovšem jako se stalo v tomto případě v půlce týdne dorazil vadný produkt a bohužel manažerka byla nepřetržitě vyrušována od práce jak od nadřízených, podřízených tak telefonicky. Doba vyrušení byla též různá od 5–30 minut. Z časového záznamu této manažerky vychází celkem 300 minut vyrušení za týden. Jak již bylo zmíněno, zapříčinilo to vadné kusy produktů a to, že manažerka měla zrovna v tomto týdnu ranní směnu.

### **Vyhodnocení rušení u manažerky kvality č. 2**

Záznamové snímky ukázali u manažerky kvality celkem 5vyrušení za týden, což představuje denně jedno vyrušení. Skutečností, ale je, že manažerka spíše není rušená vůbec a občas si vyruší nějaký telefonát nebo kolega. Dle tohoto časového snímku to vyšlo takto. Manažerka nemá v tomto problém se opětovně vracet k práci, kterou měla před vyrušením rozpracovanou. Průměrná délka jednoho vyrušení zabere asi 5 minut. Manažerka je v průběhu týdne vyrušena vždy dohromady tak na 10 minut.

### **Vyhodnocení manažera logistiky**

Manažer logistiky byl v průběhu týdne v pracovní době vyrušen celkem 15krát, což denně vychází dohromady na 3 vyrušení. Může se zdát, že je to v tomto případě v pořádku. Podle časového záznamu vychází že vyrušení nejsou až tak častá, a že bývají spíše nahodilá. Vyrušení se týká převážně formou telefonickou. V záznamu byl občas zaznamenám nějaký podřízený zaměstnanec, i když jednání s ním byla opravdu rychlá. Dá se říci, že některé trvají i pouhé 3 minuty. Z toho důvodu nemá manažer problém znovu pokračovat v práci, z které byl předtím vyrušen.

### **Vyhodnocení doby rušení u manažera výroby**

Tohoto manažera z oddělení výroby za týden vyrušili dohromady 6krát, tudíž denně manažera vyruší jeden zaměstnanec. Z týdenních časových snímků, které manažer odevzdal bylo patrné, že vyrušení je spíše nahodilé. Neprobíhá pravidelně, dokonce



v některé dny nebývá rušen vůbec a někdy nad příliš. K vyrušení došlo spíše až k závěru týdne, kdy se obvykle kontroluje plán výroby. V tomto případě manažera vyrušil nejprve pan ředitel výroby, aby se ujistil, že je vše v pořádku. Následně ho začali rušit podřízení. Ale i v tomto případě vyrušení nedocházelo k ničemu moc zásadnímu a manažer se mohl kdykoliv bez problému vrátit k rozdělané práci, jako obvykle bývají časové plány výroby a plánování výrobních kapacit. Vyrušení u tohoto manažera představuje celkem 18 minut času, kdy byl vyrušen od práce. I to má efektivní vliv na jeho dobře uspořádaný čas a způsob práce.

### 4.3.1 SOUHRNNÉ TABULKY RUŠENÍ U MANAGEMENTU

K přehlednějšímu zpracování formy vyrušení u jednotlivých zaměstnanců, obsahuje tabulka níže podrobné záznamy u všech zaměstnanců dohromady. Toto shrnutí je rozděleno na dvě části. První tabulka demonstruje celkový a průměrný počet vyrušení u vrcholového managementu. Druhá tabulka naopak ukazuje na celkový a průměrný počet vyrušení u manažerů střední linie. Jedním ze záměrů vyhodnocování vyrušení je všimnout si ke kolika došlo vyrušení v průběhu pracovní doby celkem a jaké často se vyskytoval a v jaké četnosti se vyskytují.

Tabulka č. 11: Souhrnná a průměrná kvantita vyrušení u TOP managementu

Vyrušení	Ředitel/ka				
	Technický	Kvality	Obchodu	Finanční	Personální
Množství vyrušení celkem	12	25	12	20	10
Průměrný počet denního rušení	2-3	5	2-3	4	2
Průměrné trvání jednoho vyrušení	20	20	5-10	5	10
Délka celkového vyrušení (v minutách) za týden	240	500	50	500	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 12: Souhrnná a průměrná kvantita vyrušení u manažerů střední linie

Vyrušení	Manažer/ka				
	Personální	Kvality č.1	Kvality č.2	Logistiky	Výroby
Množství vyrušení celkem	50	12	5	15	6
Průměrný počet denního rušení	10	3	1	3	4
Průměrné trvání jednoho vyrušení	10-15	5-30	5-10	3	18
Délka celkového vyrušení (v minutách) za týden	570	360	50	45	108

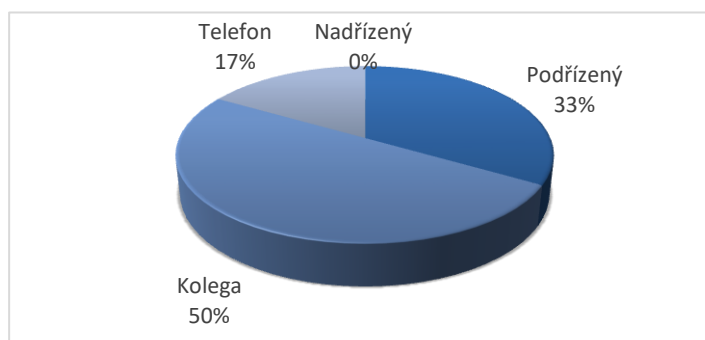
Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.3.2 OBVYKLÉ PŘÍČINY RUŠENÍ VE SPOLEČNOSTI

Mezi nejčastější způsoby rušení bylo vyzorováno 4 faktory a to nadřízený, podřízený, kolega a zákazníci. V tomto případě už nejsou způsoby rušení rozděleny na telefonické a osobní. Zaměstnanci obou úseků v tom totiž neshledávají moc zásadní rozdíly. Ani rušení rodiny už nebyla zmíněna, tento typ byl totiž zahrnut už do neefektivního trávení pracovní doby managementu (u ředitelů a manažerů)

Pro lepší souhrnný přehled jsou výsledky demonstrovány do grafů. Z toho je vyznačené vyjádření zastoupeno do jednotlivých kategorií v procentech.

Graf 11: Důvody rušení ředitele technologie (v %)

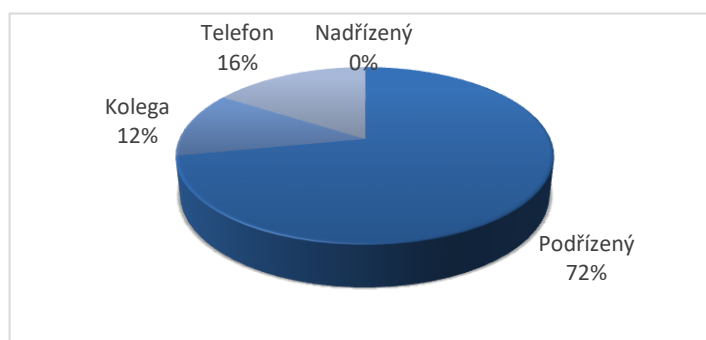


Zdroj: Vlastní zpracování

Jak již bylo výše zmíněno, ředitel technologie je rušen velice zřídka. Dle bližší analýzy je patrné, že je nejčastěji vyrušen od práce kolegy. Jedná se převážně

od manažery nižších pozic, které potřebují od ředitele něco schválit, probrat. Vyrušení od kolegů je velice časté vychází, ředitel byl od nich vyrušen celkem 6krát za pět pracovních dní. Druhou podstatnou rušící složkou jsou podřízení, i když vyrušení z jejich strany za pět dní nebylo tak markantní. Ředitele vyrušili celkem čtyřikrát. Pokud se jedná o telefonní hovory ty ředitele vyrušili celkem dvakrát. A nadřízený nevyrušil ani jednou, protože generální ředitel zrovna nebyl v organizaci během týdne zkoumání.

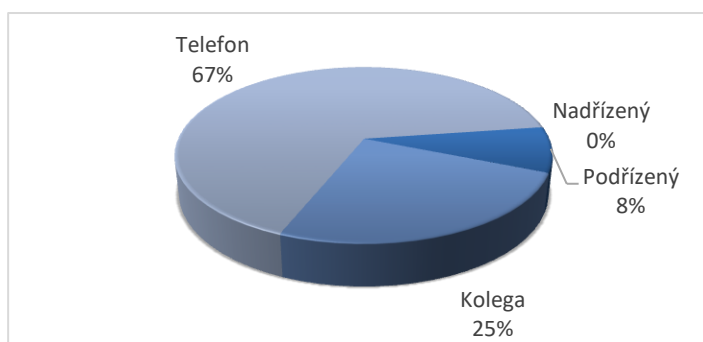
Graf 12: Důvody rušení ředitele kvality (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Ředitel kvality je rušen častěji než předchozí ředitel technologie. Skladba rušení je u tohoto ředitele dosti odlišná. Nejčastější rušení jsou u ředitele podřízení, jež ruší ředitele nejčastěji z důvodu příchodu špatného zboží do výroby. V těchto případech je potřeba, aby rozhodl ředitel tohoto oddělení o tom, jestli je vhodné produkt dát dále zpracovávat. Podřízení ředitele vyrušili dohromady 18krát za v týdnu zkoumání. Dále ředitele z práce rušili telefony, a to celkem čtyřikrát a kolegové pracovníka vyrušili celkem třikrát.

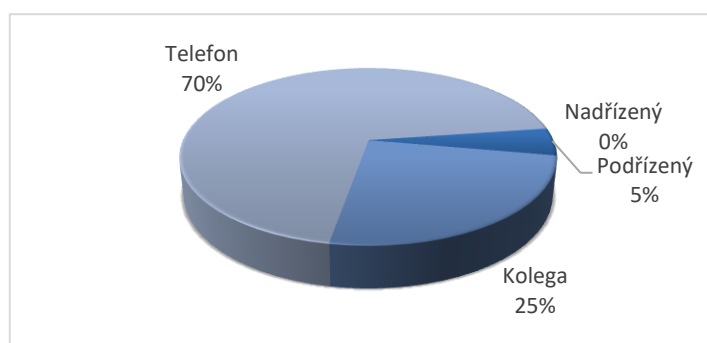
Graf 13: Důvody rušení obchodního ředitele (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Tento obchodní ředitel byl v průběhu sledovaného období vyrušen celkem 12krát a to převážně telefonicky. Jak již bylo zmíněno ředitel nebývá moc často rušen. Vyrušení bývá spíše nahodilé. Ředitel má za úkol spíše stále obnovovat obchodní vztahy po telefonu. Jelikož se stará o strategické řízení a vývoj procesů, občas se stane, že mu podřízený zavolání a on musí být k dispozici. Druhým nejčastějším ruшитelem ve sledovaném období byli kolegové, a to celkem 3krát za dané období. Řediteli proto bylo navrženo, že by se spíše méně měl stýkat a hovořit s těmito kolegy, protože ho narušují v práci. Zapovídání s nimi totiž obvykle trvá 10 minut. A třetím vyrušením byli podřízený, v tomto případě jeden podřízený.

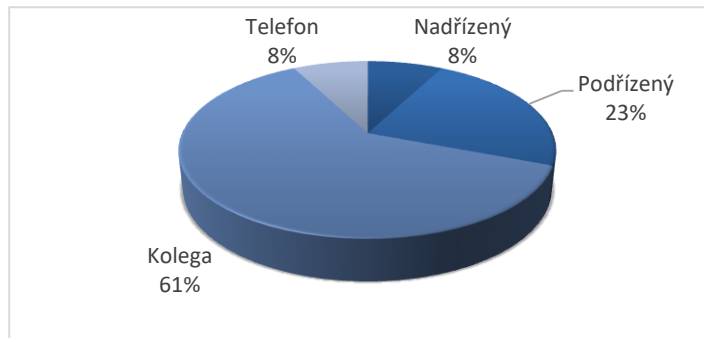
Graf 14: Důvody rušení finanční ředitelky (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Ředitelka finančního oddělení byla v průběhu zkoumání vyrušena dohromady 20krát. Jak už bylo zmíněno a je to vidět i na grafu, častou příčinou rušení u ředitelky jsou zaznamenány telefonáty. Telefonáty převážně s rodinnými příslušníky, ale tím se práce zabývala už výše. Také ředitelce často volají kolegové, anebo za ní přijdou osobně. Velmi často s ředitelkou komunikují jak finanční ekonomice podniku. Tak ale i o ročních plánech, tyto rozhovory, ale často z pracovních sklouzávají do osobních rozhovorů a ty někdy trvají i přes deset minut. Ředitelce v tomto případě bylo navrženo, aby si dávala pozor na tyto časté rozhovory, jak telefonické, tak osobní s kolegy. Často mívá po těchto hovorech problém znovu se vrátit k rozdělané práci.

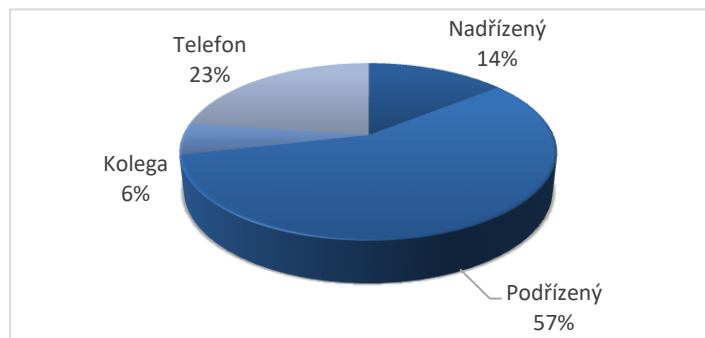
Graf 15: Důvody rušení personálního ředitele (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Personální ředitel, jak již bylo výše zmíněno, je denně vyrušen velice zřídka. Dle informací z týdenního průzkumu k němu došlo celkem 10krát. Z grafu je patrné, že nejčastěji ředitele ruší nejčastěji jeho kolegové což je 8krát. Dále byl zaznamenán jeden delší hovor s generálním ředitelem. Dalším nejčastějším rušitelem bylo zaznamenáno celé personální oddělení, což jsou podřízení personálního ředitele, celkem byli zaznamenány tři vyrušení. A dva telefonát v průběhu sledovaného týdne. Ředitelovi bylo doporučeno, aby se spíše více věnoval své práci než vybavování s kolegy.

Graf 16: Důvody rušení personální manažerky (v %)

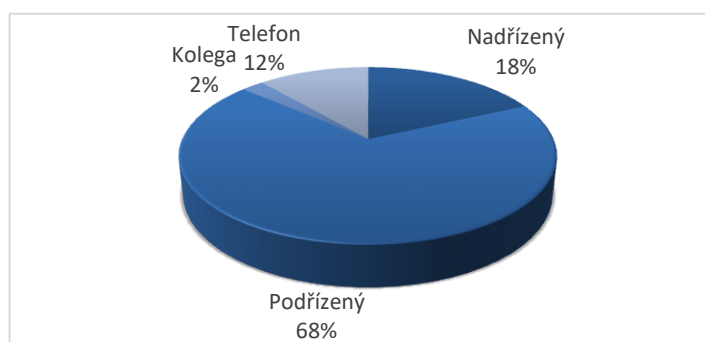


Zdroj: Vlastní zpracování

Manažerka personálního oddělení je značně více rušená než tomu například ukazuje graf personálního ředitele. Nejčastějším původem rušení u manažerky byli zaznamenány podřízení, který manažerku ruší dost často z důvodu nesprávného rozdělení úkolů. Anebo spíše o nepochopení úkolů ze strany podřízených. Od podřízených byla pracovnice během sledovaného období vyrušena celkem 20krát. Manažerka poté musí řešit situaci s ředitelem oddělení, a proto nadřízený patří také

k původům rušení. Dalším častým rušitelem na druhém místě jsou telefonní hovory a to celkem osmkrát. Často musí řešit nenadálé situace v podniku. Dále byla manažerka vyrušena v průběhu šetření dvakrát od kolegů a pětkrát od nadřízeného. Manažerka bylo po vyhodnocení doporučeno, aby lépe vysvětlovala dané úkoly a výsledek, jež od nich očekává. K tomu všemu, aby se ještě ujistila, že zadané úkoly zaměstnanci pochopili. A apelovala, aby byly všechny stanovené termíny včasněji splněny, ale docházelo k prodávám v práci.

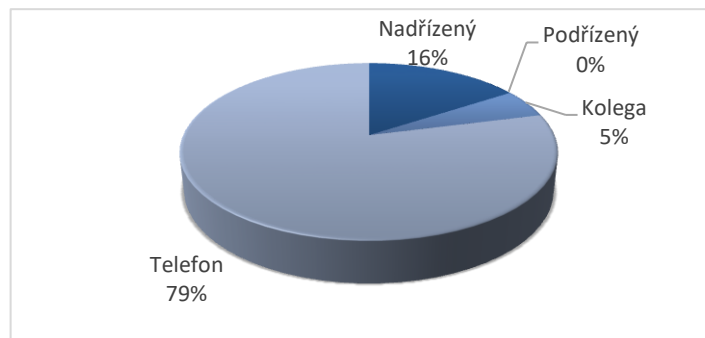
Graf 17: Důvody rušení manažerky kvality č. 1 (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Manažerka bývá velice často rušená od práce oproti jiným zaměstnancům. V době sledování měla manažerka ranní směnu. Nejčastějším rušitelem manažerky jsou podřízení, kteří ji v průběhu kontrolního týdne chodili nejčastěji rušit. Zapříčinilo to špatné zboží a normy vytvořené Společností. V některých dnech totiž do podniku dorazí takové produkty, že je nelze poslat dál do výroby. Rušení, že strany podřízených představovalo celkem 30 vyrušení v průběhu průzkumu. Také byla často vyrušována nadřízeným a to osmkrát. K tomu vyrušování telefonátů pětkrát a jedno obtěžování od kolegů. Dá se říci, že manažerka v tom má vždy v ranních hodinách dost na vyjednávání. A proto bylo manažerka doporučeno, aby pro lepší zvládnutí své práce, navštěvovala nějaké kurzy Time managementu. Pomocí těchto kurzů by si mohla lépe uspořádat své povinnosti.

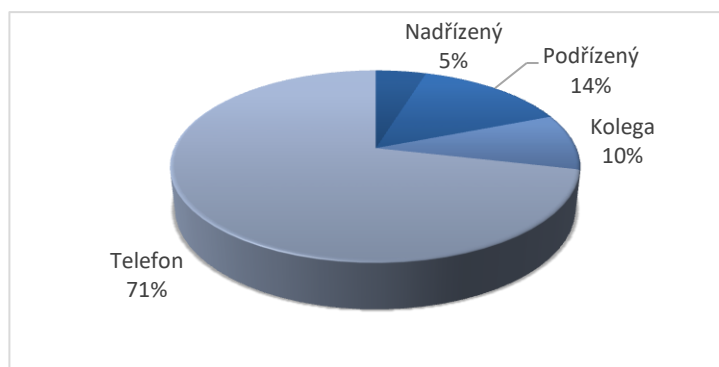
Graf 18: Důvody rušení manažerky kvality č. 2 (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Oproti předchozí manažerce kvality, tato kvalitářka se zabývá vnějším sektorem v podniku. A proto tato pracovnice nejčastěji bývá vyrušována telefonními hovory. Během sledovaného období byla manažerka vyrušena celkem 30x během průzkumu. Jedná se převážně o standardní hovory týkající se práce. Ať už telefonické nebo formou video hovorů. Čímž manažerka dobře využívá čas, díky video hovorům nemusí za žádným klientem vážit cestu a může vše vyřídit před telefonické hovory. Dalším nejčastějším rušitelem byl nadřízený, a to z důvodu kontroly špatných výrobků při níž musí být celé oddělení kvality. Ani této pracovnice se nevyhnulo vyrušení ze strany kolegů, dohromady ji vyrušili 2krát.

Graf 19: Důvody rušení u manažera logistiky (v %)

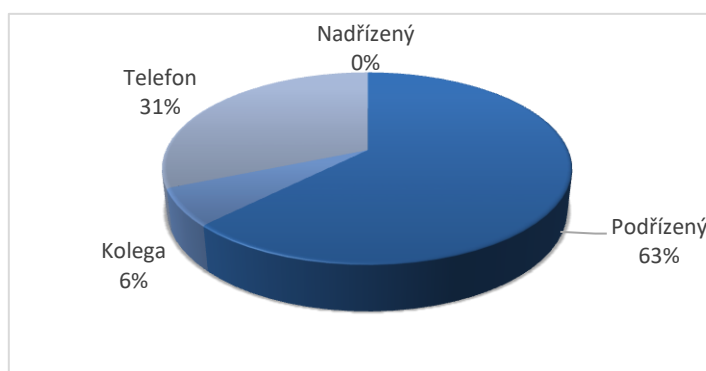


Zdroj: Vlastní zpracování

U manažera logistiky nejčastější rušitelé jsou u tohoto manažera telefony. Jak již bylo zmíněno u neefektivního využití času manažer velice často telefonuje s rodinnými příslušníky. Což ho ruší od práce. Za týden byl telefonicky vyrušen celkem 15krát. Druhým častým rušitelem byli podřízení, kteří zaměstnance vyrušili dohromady

třikrát. A to z toho důvodu, že manažer rozdělil nějakou práci, kterou zaměstnanci nepříliš dobře pochopili. Dalším rušitelem byli kolegové s dvěma vyrušeními a nadřízený, který manažera oslovil jednou. Manažerovi bylo navrženo, své rodinné hovory snížit z počtu na 15 na počet nula. Manažer má pak problém vracet se k rozdělané práci, telefonáty a všemožného rušení je na jeho druh práce až příliš. V jeho případě může dojít ke stresu z toho, že neví, kde mu hlava stojí.

Graf 20: Důvody rušení u manažera výroby (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Záznam rušení u manažera výroby byl takový, že nejčastěji byl vyrušován od podřízených svého kontrolního úseku. Došlo k tomu, že za ním podřízení chodili s tou výtkou, že něco nesedí tak jak má. Dohromady byl zaměstnanec vyrušen od pracovníků 20krát. Dalším nejčastějším rušitelem byl telefon, manažer byl dále zdržován telefonicky, a to desetkrát za sledované období. Vedoucí mívá časté telefonáty kvůli vyřizování výrobků. Jedná se o běžné telefonní hovory, které nejdou nikterak ovlivnit a týkají se popisu práce, který manažer má. Z grafu vyplývá, že byl manažer rušen ještě svými kolegy. Ve sledovaném období to bylo dvakrát. Není to moc, a díky tomu že toto rušení na sebe moc nenavazovalo manažer neměl problém v práci dál navazovat.

### 4.3.3 SHRUTÍ PŘÍČIN RUŠENÍ VE SPOLEČNOSTI

Průzkum rušení zaměstnanců přinesl vědomí o rušení dílčích pracovníků ve společnosti. Šetření se týkalo TOP managementu Společnosti a vrcholových manažerů. Můžeme konstatovat, že častěji jsou rušeni manažeři podniku. Je to v jejich kompetenci práce více komunikovat se zaměstnanci, a proto bývají častěji rušeni, než je tomu v případě u top managementu. A pokud jsme zmínili právě manažery,



nejčastěji vyrušovaným manažerem, nebo spíše manažerkou byla manažerka z oddělení kvality č. 1. Další často vyrušovaným zaměstnancem je manažer personálního úseku. Ale ten oproti manažerce řeší situace rychleji. Délka vyrušení trvá jen pár minut. I když se to může zdát patrné, manažerka kvality č. 2 není tolik vytížená obtěžováním jako je to u jiných manažerů. Dochází k tomu z toho důvodu, že telefonní hovory jsou předpokladem práce pro manažerku. Pracovnice nad telefonními hovory netráví tolik času a je schopná dále pokračovat v rozpracované práci. Podobně je vyrušen také manažer výroby, ale jeho telefonáty se týkali pracovní náplně, a proto je počet vyrušení u tohoto manažera v pořádku. Nejméně rušen byl manažer logistiky. A to z toho důvodu, že si práci umí dobře rozvrhnout.

Jak již bylo zmíněno, šetření se netýkalo pouze manažerů ale také TOP managementu. U těchto ředitelů nebyli zaznamenány žádné vyšší vyrušení. Akorát stejně jako tomu bylo u manažerky kvality č.1, tak i ředitel tohoto úseku bývá častěji rušen právě od ní. V tomto případě se jedná o rušení, které někdy trvá velice dlouho, ale jinak tomu nejde zabránit. Druhým častým rušeným je ředitelka finančního oddělení. Ale i u této ředitelky je rušení oprávněné, týká se pracovních telefonních hovorů, které jsou náplní její práce. I personální ředitel byl častěji rušen manažerkou z personálního oddělení. To samé u obchodního ředitele. Z důvodu obnovy vztahů s klienty je potřeba, aby byl obchodní ředitel stále v kontaktu. Někdy je však rušení nad příliš, ředitel by měl začít více rozeznávat důležitost hovorů, nebo aspoň délku telefonátů. Vyrušení bývá obvykle delší, než je tomu u jiných kolegů ředitelů. Zapříčiňují to převážně dlouhé hovory, které někdy trvají i přes 10 minut.

<http://www.portiscio.net/jak-efektivne-planovat-svuj-cas-aneb-26-tipu-pro-time-management>

## ZÁVĚR

Cílem této práce bylo prostřednictvím časového záznamu a dotazníku zhodnotit nedostatky řízení času a srovnat dílčí stanoviska manažerů, kteří zastávají dvě nejvyšší úrovně managementu ve společnosti.

Za podstatný přínos diplomové práce považuji to, že většina vedoucích pracovníků, jež tato práce vyžadovala, si našla čas k vyplnění týdenního časového snímku i přestože jsou v pracovní době velice vytížení. Díky vyplněným snímkům, je možné upozornit na skutečný stav a schopnosti vedoucích pracovníků, jak hospodařit s časem. Výsledky časových snímků byly s jednotlivými manažery blíže konfrontovány.

Mimoto, aby práce byla kompletní byl na pracovnících proveden průzkum v podobě dotazníku, který měl objasnit, jak pracovníci znají a využívají principy Time managementu. Ukázalo se ale, že mnoho z nich tento princip nevyužívá. Škoda je, že si někteří zaměstnanci myslím, že ke své práci Time management nepotřebují. Skutečnost je jiná. Snažila jsem se pracovníkům vysvětlit, že naučit se hospodařit s časem je důležité. A nejen to, poukázala jsem jim, že je vhodné, přemýšlet i do budoucna. Zamýšlet se nad dlouhodobými cíli. Z dotazníkového šetření je totiž patrné, že zaměstnanci si nevytvářejí dlouholeté cíle, ani nemají představu o kariérním růstu.

Pomocí časových snímků byla provedena komparace vedoucích pracovníků a jejich spotřebě a efektivitě využití času. Porovnání bylo rozděleno na dvě skupiny, a to na manažery a ředitele podniku. Snímky měly poukázat skutečný stav, způsobu hospodaření s časem manažera. Při bližším zkoumání časových snímků byly objeveny první nedostatky v řízení času. Neefektivní způsoby řízení času byly s manažery blíže konfrontovány. A navrhnuté změny, jež poslouží k eliminaci nedostatků. Formulář také obsahoval část, pomocí níž byl nalezen původ rušení u jednotlivých zaměstnanců.

Troufám si tvrdit, že šetření u některých zaměstnanců zanechalo nové poznatky. Považovala bych za veliký úspěch, kdyby přinejmenším polovina zaměstnanců se o principy Time management začala hlouběji zabývat, v nejlepším případě je začala využívat. A až příště budu provádět šetření ve Společnosti, alespoň 80 % oslovených zaměstnanců znalo základní principy Time managementu a využívalo je.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Seznam použitých českých zdrojů

ALLEN, David. *Aby vše klapalo: jak hravě zvládat pracovní i životní výzvy*. Vyd. 1. Brno: Jan Melvil, 2009, 294 s. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-00-4.

ADAIR, John Eric. *Hospodaření s časem*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management praxe. ISBN 80-868-5107-9.

ADAIR, J. *Jak řídit druhé i sám sebe*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0784-1.

ADAIR, John Eric. *Hospodaření s časem*. 1. vyd. Překlad Jan Kršňák. Praha: Alfa Publishing, 2004, 134 s. ISBN 80-868-5107-9.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-858-3945-8.

BRODSKÝ, Jan. *Time management*. 1. vydání. Praha: Ústav práva a právní vědy. 2013. ISBN 80-905247-9-8.

CAUNT, John. *Time management jak hospodařit s časem*. 2. vydání. nám. 28. dubna 48, 635 00 Brno: Computer Press, a.s., 2007, s. ISBN 978-80-251-1538.

CEJTHAMR, Václav, Jiří DĚDINA a Arthur R. PELL. *Management a organizační chování: jaká je jeho úloha a proč je věcí každého z nás*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

CLEGG, Brian. *Time management*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, ISBN 80-251-0552-0.

COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. V nakl. Management Press vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, s. 26 ISBN 80-726-1156-9.

COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-241-3.

COVEY, Stephen R., A. Roger MERRILL a Rebecca R. MERRILL. *To nejdůležitější na první místo: jaká je jeho úloha a proč je věcí každého z nás*. Praha: Management Press, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-7261-187-4.

DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.

DONNELLY, James H. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 978-80-7169-422-9.

HRON, Jan. *Teorie řízení*. Praha: ČZU, 2001. ISBN 80-213-0695-5.

KALNICKÝ, Juraj, Martin MALČÍK a Michal UHLAŘ. *Obecný management*. Ostrava: Repronis, 2012. ISBN 978-80-7329-305-5.

KNOBLAUCH, Jörg. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2012, s. ISBN 978-80-247-4431-5.

LEDNICKÝ, Václav. *Základy managementu*. Vyd. 5., 1. vyd. v Repronisu. Ostrava: Repronis, 2007. ISBN 978-80-7329-148-8.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.

LOJDA, Jan. *Moderní sekretářka, moderní kancelář*. Praha: Pragma, 2003. ISBN 80-720-5931-9.

MAGRETTA, Joan a Nan Dundes STONE. *Co je to management: jaká je jeho úloha a proč je věcí každého z nás*. Praha: Management Press, 2004. Knihovna světového managementu. ISBN 80-726-1106-2.

MIKULAŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN: 80-7219-014-8.

OBST, Otto. *Základy obecného managementu: klíč k úspěchu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. ISBN 80-244-1365-5.

PRAŽSKÁ, Lenka. *Obchodní podnikání: Retail management*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 18. ISBN 80-726-1059-7.

PACOVSKÝ, P. *Člověk a čas: Time management IV. generace*. 1.vyd. Tábor: Time Expert, 2000. ISBN 80-902783-0-2.

PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas: time management IV. generace*. Praha: Grada, c2006. Cesty k osobní prosperitě (Grada). ISBN 80-247-1701-8.

ROCK, David. *Jak pracuje váš mozek: strategie pro překonání rušivých vlivů, obnovení soustředění a pro bystřejší práci po celý den*. Praha: Pragma, c2010, 286 s. ISBN 978-80-7349-242-7.

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

ŠAJDLEROVÁ, Ivana a Miloslav KONEČNÝ. *Základy managementu*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2008. ISBN 978-80-248-1520-6.

ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky III*. Olomouc: Rubico, 2003. Knížka pro každého (Rubico). ISBN 80-858-3990-3.

TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. Praha: C.H. Beck, 2004. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9884-3.

URBAN, Jan, A. Roger MERRILL a Rebecca R. MERRILL. *Manažer a jeho čas: efektivní zacházení s časem (nejen pro manažery)*. Praha: Prospektrum, 1999. Management. ISBN 80-717-5076-X.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada, 2007.. ISBN 80-247-1844-8.

#### **Seznam použitých internetových zdrojů**

NEZNÁMÝ. *Manažer (Manager)* [online]. Pojem manažer, © 2011-2016, [cit. 2017-12-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazer>

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Koloběh bezcílnosti.....	28
Obrázek 2: Stanovení priorit – A B C D.....	32
Obrázek 3: Křivka denní výkonnosti .....	40

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Využití pracovního času ředitele výzkumu a vývoje.....	56
Tabulka č. 2: Využití pracovního času ředitele kvality .....	56
Tabulka č. 3: Využití pracovního času obchodního ředitele .....	57
Tabulka č. 4: Využití pracovního času finanční ředitelky .....	58
Tabulka č. 5: Využití pracovního času personálního ředitele.....	58
Tabulka č. 6: Využití pracovního času manažerky personálního oddělení .....	59
Tabulka č. 7: Využití pracovního času manažerky kvality č. 1 .....	60
Tabulka č. 8: Využití pracovního času manažerky kvality č. 2 .....	60
Tabulka č. 9: Využití pracovního času manažer logistiky.....	61
Tabulka č. 10: Využití pracovního času manažera výroby.....	61
Tabulka č. 11: Souhrnná a průměrná kvantita vyrušení u TOP managementu .....	65
Tabulka č. 12: Souhrnná a průměrná kvantita vyrušení u manažerů střední linie....	66

## Seznam grafů

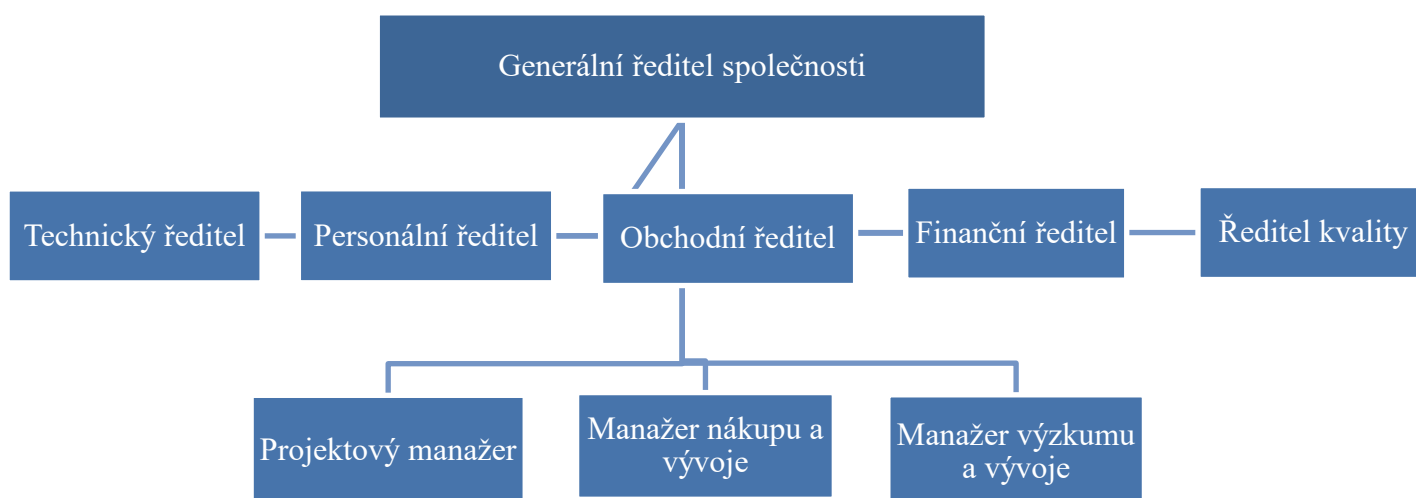
Graf: 1, 2, 3: Všeobecný dotazník – výsledky .....	48
Graf 4: Znalost time managementu a upotřebení.....	50
Graf č. 5: Denní časová rezerva.....	50
Graf č. 6: Plnění úkolů včas.....	51
Graf č. 7: Počet použitých pomůcek k organizaci času .....	51
Graf č. 8: Možnost nové pomůcky.....	52
Graf č. 9: Tvorba harmonogramu práce na další pracovní den .....	52
Graf č. 10: Časová tíseň zaměstnanců .....	53
Graf č. 11: obava ze ztráty zaměstnání .....	53
Graf 11: Důvody rušení ředitele technologie (v %).....	66
Graf 12: Důvody rušení ředitele kvality (v %) .....	67
Graf 13: Důvody rušení obchodního ředitele (v %) .....	67
Graf 14: důvody rušení finanční ředitelky (v %).....	68
Graf 15: Důvody rušení personálního ředitele (v %).....	69
Graf 16: Důvody rušení personální manažerky (v %) .....	69
Graf 17: Důvody rušení manažerky kvality č. 1 (v %).....	70
Graf 18: Důvody rušení manažerky kvality č. 2 (v %).....	71
Graf 19: důvody rušení u manažera logistiky (v %).....	71
Graf 20: důvody rušení u manažera výroby (v %).....	72



## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A – Organizační struktura .....	I
Příloha B – Dotazníkové šetření .....	II
Příloha C – Formulář denního časového záznamu a rušení .....	III

## Příloha A – Organizační struktura



## Příloha B – Dotazníkové šetření

1. Jste muž nebo žena?  
Muž                      Žena
2. Kterou pracovní pozici ve Společnosti vykonáváte?  
Ředitel                      Manažer                      Dělnická profese
3. Znáte pojem Time management? Využíváte jeho metody v zaměstnání?  
ANO, využívám                      ANO, nevyžívám                      NE
4. Užíváte některé pomůcky pro organizaci Vaší pracovní doby v zaměstnání?  
Např. kalendář, elektronické pomůcky, diář, Eisenhowerův princip<sup>1</sup>, aj.?  
Dvě                      Jednu                      Všechny citované                      Ani jeden
5. Přivítali byste nějakou novou pomůcku v zaměstnání, ať už v papírové podobě nebo PDA?  
ANO, papírovou                      ANO, PDA                      NE                      ANO, jinou
6. Máte nějakou časovou rezervu, mezi dennímu pracovními plány? Pokud ano kolik?  
1-2 hodiny                      3-4 hodiny                      do hodiny                      Žádnou
7. Utváříte si denní harmonogram práce, pro další pracovní den?  
ANO                      NE
8. Plníte stanovené termíny u zadaných úkolů včas?  
ANO                      NE
9. Pracujete častokrát v časové tísní / presem?  
Dennodenně                      Několikrát do týdne                      Několikrát do měsíce
10. Obáváte se ztráty zaměstnání, stresuje Vás tato obava?  
ANO                      NE
11. Kolik je Vám let?  
18–34                      36–54                      55–a výše

<sup>1</sup>Princip napomáhá k vytřídění denních úkolů na potřebné a nepotřebné. Které dále rozděluje podle důležitosti a naléhavosti



## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Bc. Sabina Stehlíková**

**Obor: Evropská hospodářskosprávní studia**

**Forma studia: Kombinované studium**

**Název práce: Faktor času v řídicí práci vedoucích pracovníků**

**Rok: 2018**

**Počet stran textu bez příloh: 66**

**Celkový počet stran příloh: 3**

**Počet titulů českých použitých zdrojů:**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:**

**Počet internetových zdrojů:**

**Vedoucí práce: Ing. Mgr. Daniel Toth, Dr.**