

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2012–2015

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Magdalena Filipová

Time management v manažerské praxi

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: Prof. Ing. Častorál Zdeněk, DrSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR PART TIME STUDIES

2012-2015

BACHELOR THESIS

Magdalena Filipová

Time management in managerial practise

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Prof. Ing. Častorál Zdeněk, DrSc.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 17.2.2015

Jméno autorky

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu bakalářské práce Prof. Ing. Zdeňku Častorálovi, DrSc. za jeho ochotu a cenné rady, které mi poskytl v průběhu zpracování bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá problematikou time managementu. V teoretické části získává podklady pro přípravu části praktické. V první části praktické části je proveden výzkum formou dotazníku s cílem zjistit úroveň aplikace znalostí time managementu v praxi. Druhá část praktické části je zaměřena na stanovení cílů, vytvoření vize a volby techniky řízení času na konkrétní manažerské pozici. Na závěr praktické části je vypracován časový plán rozdělený do tří časových úseků pro uvedenou manažerskou pozici.

Klíčová slova

Time management, plánování, stanovení cílů, generace time managementu, zloději času, výkonnost, technika řízení času, manažerské funkce

Annotation

Bachelor thesis deals with the issue of time management. In the theoretical part collects information for the preparation of the practical part. The first practical part consists of the research by questionnaire to find out the level of application of knowledge management in practice time. The second part is focused on setting goals, creating vision and election time management techniques for specific managerial position. At the end of the practical part is prepared schedule divided into three time periods for managerial position.

Key words

Time management, planning, goals petting, time management generation, thief of time, efficiency, time management techniques, managerial functions

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 TIME MANAGEMENT	10
1.1 Východiska time managementu	11
1.2 Komu je time management určen	11
1.3. Generace time managementu	12
2 STANOVOVÁNÍ CÍLŮ	15
2.1 Vytvoření vlastní vize.....	17
3 PLÁNOVÁNÍ	18
3.1 Chyby v plánování	19
3.2 Plánování v časovém horizontu	20
3.2.1 Denní plánování	21
3.2.2 Týdenní plánování.....	22
3.2.3 Měsíční, roční plánování	23
3.3 Metoda časového snímku	23
4 ZLODĚJI ČASU	26
5 VÝKONNOST	28
6 TECHNIKY ŘÍZENÍ ČASU	31
6.1 Delegování.....	31
6.2 Eisenhowerův princip.....	32
6.3 Paretovo pravidlo.....	34
6.4 Analýza ABC.....	35
7 MANAŽERSKÉ FUNKCE A JEJICH STRUKTURA	37
7.1 Klasifikace manažerských funkcí	37
7.2 Plánování.....	38
7.3 Organizování	38
7.4 Řízení lidských zdrojů.....	39
7.5 Kontrola	39
PRAKTICKÁ ČÁST	41
8.1 Konkrétní otázky dotazníku a jejich vyhodnocení	41
8.2 Závěr z dotazníkového šetření.....	49
9 APLIKACE TIME MANAGEMENTU DO PRAXE MANAŽERA	50
9.1 Představení společnosti	50
9.1.1 Základní údaje.....	51
9.1.2 Historie společnosti	51
9.1.3 Organizační struktura	53
9.2 Stanovení cílů	54
9.3 Vytvoření vize	55
9.4 Technika řízení času.....	57
9.5 Plánování termínů.....	59
9.6 Časový plán – týden	60

9.7	Shrnutí aplikace time managementu do praxe.....	62
ZÁVĚR	63
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	65
SEZNAM ZKRATEK	68
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK	69
SEZNAM PŘÍLOH	70

ÚVOD

Téma bakalářské práce jsem si vybrala z důvodu neustále vzrůstajícího významu plánování času. Stále větší část lidí si stěžuje na nedostatek času a nemožnost zrealizovat své cíle. Každodenní aktivity, stres, pracovní vytížení, rodinné záležitosti proměňují život v jeden velký shon. Čas je nejcennější „věc“, která se nedá koupit, uložit, přesunout. Čas plyne nepřetržitě, a abychom každodenní záležitosti lépe zvládali je zapotřebí čas plánovat.

Znalost time managementu je bohužel často podceňována a není jí přikládána důležitost jako ostatním součástem řízení. Efektivní řízení času je jednou z nejdůležitějších dovedností manažerů, ale také kohokoliv z nás.

Ve své práci se budu zabývat plánováním času ve stavebním odvětví. Plánování času ve stavebnictví není snadné, proto je zapotřebí získat maximální množství informací z oboru.

Každý člověk má stanoven svůj žebříček hodnot, podle kterého právě té dané hodnotě věnuje určitý časový rozsah, ne vždy však přiřkneme ten největší díl hodnotám, ležícím na nejvyšších příčkách existujícího žebříčku. K efektivnímu plánování je potřeba získat informace o principech time managementu, které budu v této práci představovat a objasňovat.

V části teoretické se budeme zabývat metodikou time managementu. Konkrétně se bude jednat o vývoj time managementu rozdělený do čtyř generací, popíše jak stanovit a plánovat cíle, které jsou z hlediska time managementu důležité a popíše způsob, jak si stanovit prioritní úkoly, techniky řízení času a metodu časového snímku.

Praktická část bude zahájena dotazníkovým šetřením ve společnosti Hasil. Cílem dotazníkového šetření bude analyzovat znalost a vztah manažerů k time managementu. Výstupem tohoto šetření bude hodnocení každé odpovědi a zároveň doporučení jak se vypořádat s danou problematikou. Závěr dotazníku popíše celkovou úroveň time managementu ve společnosti Hasil.

Ve druhé polovině praktické části se zaměříme na aplikaci teoretických poznatků do praktického využití. Bude se jednat o nástup na novou manažerskou pozici, kdy je klíčové stanovit a naplánovat cíle s následným promítnutím do time managementu. Cílem práce je ukázat možnost aplikace teorie time managementu do praktického využití v praxi manažera a inovací manažerských funkcí.

TEORETICKÁ ČÁST

1 TIME MANAGEMENT

Pojem „time management“ je do českého jazyka překládán jako „řízení času“. Jak již sám překlad napovídá, klíčovým pojmem této problematiky je **čas**, který ovšem ve skutečnosti nelze řídit, lze však řídit způsob, jakým čas využijeme.

Seiwert uvádí *„Řízení času je důsledné, cílené používání osvědčených pracovních postupů v denní praxi, jež nám pomáhá vést a organizovat samy sebe i jednotlivé oblasti našeho života tak, abychom optimálně a smysluplně využívali čas, který máme k dispozici.“*¹

Podle Stephena R. Coveyho je time management *„jedna z oblastí managementu, která se zabývá efektivním plánováním času.“*²

Disciplína time managementu zahrnuje širší oblast než pouhé plánování času. V obecném pojetí můžeme také doplnit nauku o zvládání konfliktů, zásady ergonomie na pracovišti, metody rychločtení, vedení porad a schůzek apod. Time management vychází z poznatků řady oborů jako je management, psychologie, filozofie, fyziologie, sociologie, sociální komunikace apod. Time management úzce souvisí s aktivitami spojenými s osobním růstem, rozvojem a sebeřízením.

Absenci time managementu můžeme identifikovat v podobě stresu těsně před termínem ukončení úkolů, opakujícím se jednáním nebo neefektivně využitými dny. Špatný time management je příčinou neefektivnosti. Efektivně hospodařit s časem se může naučit každý z nás. Nejedná se však o jednoduchý úkol. Time management vyžaduje vytrvalost, důslednost, sebekázeň a motivaci naučit se něco nového. Správné aplikování time managementu by mělo dopomoci k omezení plýtvání časem, kvalitní přípravě na jednání, odmítání nadměrného počtu projektů, sledování postupu řešení projektů, přidělování množství času podle priorit úkolů, řízení dlouhodobých projektů a efektivní plánování dne.

¹ SEIWERT, Lothar J a Holger WÖLTJE. *Čas jsou peníze: Naučte se řídit svůj čas*. 1.vyd. Překlad Irena Gusová. Praha: Management Press, 1995, 319 s. Management praxe. ISBN 80-856-0382-9. s. 14

² COVEY, Stephen R. a [z anglického originálu ... přeložil Stanislav MICHALÍK]. *7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život: návrat etiky charakteru*. 2. vyd. Překlad Jan Kršňák. V Praze: Pragma, 1997, viii, 120 s. Management praxe. ISBN 80-720-5734-0. s. 329

1.1 Východiska time managementu

Odpověďmi na otázky jak vznikl time management, co je čas se lidé zabývají již velmi dlouhou dobu, avšak každý z nás těmto pojmům svým způsobem rozumí. V minulosti byl čas měřený např. pomocí slunce a jeho polohy na obloze, postupně tento systém měření přecházel do slunečních hodin a následně i do hodin jaké známe dnes. V průběhu času se systém měření času neustále zdokonaloval a klesala i pořizovací cena takových přístrojů. Díky tomu si je mohlo pořídit stále větší procento populace a následně získat více možností v nakládání s časem.

Jeho efektivním využitím se v průběhu vývoje zabývalo mnoho badatelů, kteří vytvářeli prostředky pro plánování a využívání času byť ve srovnání s dnešními poměry velmi jednoduché. Mezi tyto badatele můžeme zařadit také knihu Arnolda Bennetta „*Jak přežít denně dvacet čtyři hodin*“ (How to Live on Twenty-Four Hours a Day), kterou můžeme právem považovat jako jednu z prvních publikací o time managementu.

V současné době se time managementem zabývá množství autorů a společností zajišťujících kurzy řízení času.³

1.2 Komu je time management určen

Část autorů publikací týkajících se time managementu, předurčuje time management primárně manažerským pozicím, což se může zdát chybné, vzhledem k jeho aplikovatelnosti do všech nejen pracovních pozic, ale také do privátního života jak plyne z tvrzení Caunta. „*Čas je na rozdíl od většiny jiných zdrojů mezi lidmi spravedlivě rozdělen. Všichni lidé ho mají každý den stejně. Rozdíl mezi námi spočívá v tom, jakým způsobem ho využíváme a jak dalece se ho snažíme natáhnout.*“⁴

Každý kdo má na sobě zájem „pracovat“, si musí uvědomit, že je nejdříve nutné začít změnou uvnitř sama sebe a jednat dle svých životních priorit. Současný životní

³ ADAIR, John Eric. *Hospodaření s časem: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. 1. vyd. Překlad Jan Kršňák. Praha: Alfa Publishing, 2004, 134 s. Management praxe. ISBN 80-868-5107-9. s 14

⁴ CAUNT, John. *Time management: jak hospodařit s časem*. 2. vyd. Překlad Jan Kršňák. Brno: Computer Press, c2007, viii, 120 s. Management praxe. ISBN 978-80-251-1538-1. s. 13

styl však vyžaduje mimořádné nasazení, při kterém může docházet k zanedbání, chcete-li potlačení osobní pohody.

Lidé si podstatnou část svých problémů vytvářejí méně vhodným přístupem v organizování pracovního i soukromého života. Představy úkolů, jejich termínů a případných následků jejich nesplnění bývají často stresující a vyčerpávající. Důsledkem neplnění toho, co se od nás očekává, může být odkládání úkolů, ztráta důvěry okolí ve schopnosti, zanedbávání rodiny a přátel i volnočasových aktivit. Lidé v našem okolí také mohou nabýt pocitu, že nás přestali zajímat.

Z těchto důvodů je jednou z podmínek spokojeného života nastavení a rozvoj rovnováhy jednotlivých oblastí soukromého i pracovního života. V soukromém životě můžeme využít snáze vlastní volbu než v životě pracovním. O principy time managementu se mnozí lidé často začínají zajímat ve chvíli zahlcení prací, kdy mají pocit, že přestávají zvládat své úkoly. Současně může být time management užitečný v případě nástupu na novou pracovní pozici, nebo v případě nutnosti svoji práci efektivně zorganizovat.

Proč jsou tedy i po absolvování kurzů time managementu v mnoha případech s přijetím principů time managementu problémy? Těchto problémů může být hned několik např. touha po svobodě, obava ze změny, novost kroků v implementaci time managementu apod. Můžeme také říci, že s vlastním time managementem provedeme změny až tehdy, kdy získáme „trochu“ času.⁵

1.3. Generace time managementu

Řízení času se vyvíjí po celá staletí, za která prošlo mnohými obměnami. Vývoj time managementu proto rozlišujeme do čtyř generací v závislosti na změnách přístupu k času. Vývoj lze dle Stephena R. Coveyho rozdělit do čtyř generací:

1. generace – CO DĚLAT?

Tato první generace si kladla za cíl zavést pořádek v úkolech. Je také charakteristická tvorbou poznámek či soupisů úkolů, pokusem vytvořit určité zdání

⁵ HINDLE, Tim a [z anglického originálu ... přeložil Stanislav MICHALÍK]. *Jak si plánovat čas: Sebeřízení, komunikace, řízení času*. Vyd. 1. Překlad Irena Gusová. Praha: Slovart, 2002, 127 s. Management praxe. ISBN 80-720-9400-9. s. 71

identifikace a úplnosti požadavků jak na náš čas, tak i energii. První generace nerozlišuje činnosti podle jejich důležitosti, ale podle toho v jakém přišly pořadí. Nevýhodou první generace time managementu je primárně skutečnost nezohledňující širší souvislosti

2. generace – CO A KDY DĚLAT?

Druhá generace, pro niž jsou typické kalendáře a diáře, odráží pokus dívat se dál do budoucnosti, a tedy činnosti a události konkrétně plánovat. V této generaci ještě stále není zařazena práce s prioritami.

3. generace – CO, KDY A JAK DĚLAT?

Třetí generace odráží nynější stav plánování času. Oproti předchozím vlnám představuje obrovský přínos. Odlišuje se od nich v podstatném prvku, a to je stanovování pořadí důležitosti činností, vyjasnění hodnot a následným porovnáním váhy úkonů na základě vztahu mezi jejich hodnotami. Setkáváme se také s pojmem denního plánování, spočívající v sestavování plánu plnění cílů a činností. Tato generace je zaměřena především na výkonnost, má základní nedostatek v chápání člověka jako stroje, který je možné předvídat.

4. generace – CO, KDY, JAK A PROČ?

I přesto, že je třetí generace průlomová a představuje pokrok v problematice plánování času, si lidé začali uvědomovat, že hospodárné rozvrhování a plánování času je často kontraproduktivní. Soustředění se na výkonnost vytváří vyhlídky, které působí proti příležitostem k navázání bohatých přátelských vztahů, k uspokojení lidských potřeb a k užívání běžných každodenních radostí.⁶ Čtvrtou generaci je možno charakterizovat následujícími pěti principy.

Člověk je víc než čas

Důraz je kladen na pocit spokojenosti a vyrovnanosti. Jedině dosažením tohoto stavu se jeho práce stává dlouhodobě efektivní.

⁶ COVEY, Stephen R a [z anglického originálu ... přeložil Stanislav MICHALÍK]. *7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život: návrat etiky charakteru*. 1. vyd. Překlad Jan Kršňák. Praha: Pragma, 1994, 329 s. Management praxe. ISBN 80-852-1341-9. s. 144 - 169

Cesta je víc než cíl

Při koncentraci na cíl člověk velmi často zapomíná na přítomnost. Proto je tento princip zaměřen na prožívání každého dne.

Zevnitř je víc než zvenku

Základ principu tvoří tvrzení, že k dosažení úspěchu nestačí pouze znalosti a dovednosti, ale důležitou roli hraje i osobní kvalita člověka.

Pomalu je víc než rychle

Ne vždy se rychlá řešení vyplácí. V rozhodujících oblastech života je doporučováno postupovat po malých krocích.

Celek je víc než část

Změny v našem životě je třeba provádět plošně. To znamená, že při snaze o zlepšení našeho pracovního života je třeba nezapomínat na soukromý život, kondici, vztahy a ostatní důležité skutečnosti v našem životě.

Tato vývojová vlna se zabývá vztahem mezi dvěma významnými pojmy „nutnost“ a „důležitost“. Nutné činnosti jsou ty, které je třeba vykonat ihned a důležité činnosti jsou ty, které nás přibližují k našim cílům. Zásadním krokem je soustředěnost na důležité úkoly.⁷

5. generace

Time management není zcela jistě ve svém vývoji na konci. Společnost, prostředí, globalizace a vývoj trhu procházejí neustálými změnami, proto je velmi pravděpodobné, že bude docházet i ke změně nároků na využití a hospodaření s časem každého z nás. V současné době nejsou sestaveny principy páté generace time managementu, nicméně jak uvádí Pacovský: „*Myslím si, že to není otázka filosofie, ale marketingu. Jakmile někdo vymyslí odlišnost, která má sílu konkurenční výhody, „objeví“ se pátá generace*“⁸

⁷ PACOVSKÝ, Petr a Holger WÖLTJE. *Člověk a čas: time management IV. generace*. Vyd. 1. Překlad Irena Gusová. Tábor: Time Expert, c2000, 251 s. Management praxe. ISBN 80-902-7830-2. s. 37 - 41

⁸ [HTTP://WWW.HRERVER.CZ/COMMON/VLASTNI_CLANEK_DETAIL.ASP?C_ID=38&O_ID=1301](http://www.hrerver.cz/common/vlastni_clanek_detail.asp?c_id=38&o_id=1301). [online]. [cit. 2015-12-23].

2 STANOVOVÁNÍ CÍLŮ

Mezi důležité vlastnosti manažera by měla být proaktivita. Proaktivitou nejen reaguje na podněty okolí, ale také stanovuje a utváří nové cíle a příležitosti. Prostřednictvím cílů udává směr, motivuje a rozvíjí.

Cíle je možné členit dle časového horizontu na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé. Dlouhodobé cíle můžeme definovat na horizont jednoho roku, střednědobé na dobu měsíců a krátkodobé cíle s časovým intervalem jednotek týdnů.⁹

Stanovení cílů je z hlediska time managementu podstatné. Směřodatné je, aby manažer trávil čas aktivitami, které souhlasí nejen s osobním posláním, ale také s posláním organizace, pro niž pracuje. Člověk obecně nemůže „něčeho“ dosáhnout, když konkrétně neví „čeho“. Vědět a dobře definovat vlastní dlouhodobé cíle, je klíčem k životním snům a touhám. Cíle, které jsou manažeři schopni si dobře stanovit, umožňují efektivně zaměřit postup - určit správnou cestu, poskytnout časový rámec pro plánování a pomohou je motivovat.¹⁰

Rozhodneme-li se začít stanovovat cíle, musíme se nejdříve podívat na svůj život z širšího pohledu. *„První krok v organizování sebe sama se neprovádí na stole, ve složkách nebo v počítači: musí se uskutečnit ve vaší hlavě. Máte-li zvládnout svůj pracovní život a začít rozlišovat, musíte se nejprve přesvědčit, že jste správně pochopili svou roli a své zásadní cíle.“*¹¹

Pokud není definován přesný cíl, obvykle se jej jen těžko podaří naplnit. Cíl úzce souvisí se záměrem, bez kterého není smysluplné plnit cíle a nevědět proč. Je důležité cíl správně definovat, aby bylo možné následně zkontrolovat jeho dosažení. *„Tím, že si člověk dokáže cíl přesně vymezit, překonává polovinu cesty k jeho dosažení. Je tomu tak proto, že v samotném stanovení cíle je obsažena jeho pevná vůle a víra, že to zvládne, že toho chce dosáhnout.“*¹²

⁹ KNOBLAUCH, Jörg a Holger WÖLTJE. *Time management: jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. 1. vyd. Překlad Irena Gusová. Praha: Grada, 2006, 106 s. Management praxe. ISBN 80-247-1440-X. s. 44

¹⁰ ŠULEŘ, Oldřich a Holger WÖLTJE. *Manažerské techniky: Naučte se řídit svůj čas*. 1. vyd. Překlad Irena Gusová. Olomouc: Rubico, 1995, 225 s. Management praxe. ISBN 80-858-3906-7. s.154

¹¹ CAUNT, John. *Time management: jak hospodařit s časem*. 2. vyd. Překlad Jan Kršňák. Brno: Computer Press, c2007, viii, 120 s. Management praxe. ISBN 978-80-251-1538-1. s. 5.

¹² PORVAZNÍK, Ján a Holger WÖLTJE. *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*. 2. přeprac a dopl. vyd. Překlad Irena Gusová. Bratislava: Sprint, 2003, 509 s. Management praxe. ISBN 80-890-8505-9. s. 388.

Při formulování cílů platí důležité pravidlo: **vše zapisovat**. Pokud je cíl zapsán a neustále na očích, jsme lépe motivováni k jeho splnění. Pro účinné stanovování a přiměřené plánování cílů se využívá analytická technika **SMART**:

Specific (specifický)

Navrhované řešení by mělo být přesně popsáno. Pakliže jsme schopni jasně a jednoznačně odpovědět co je přesně a konkrétně problém a jaký je postup řešení, pak máme vše jasně specifikované.

Př. „Náš tým navrhne strategii pro získání nových zákazníků v regionu Čech, aplikovatelnou od začátku druhého kvartálu. Strategie bude obsahovat tři cesty pro získání nových zákazníků.“ Z definice se dozvídáme o konkrétních nástrojích strategie.

Measurable (měřitelný)

Navrhnuté řešení by mělo být měřitelné, k jehož vymezení se můžeme ptát otázkou „Jak poznáme, že je řešení úspěšné?“ Odpověď na tuto otázku je třeba specifikovat na začátku projektu.

Př. „Navrhovaná strategie pro získání nových zákazníků přispěje ke splnění plánu prodeje pro letošní rok.“ Z definice se dozvídáme, jak bude úspěšnost měřitelná.

Achievable (dosažitelný)

Řešení musí odpovídat potřebám vlastníka. Př. Nemělo by význam připravit strategii a vyhledat nové zákazníky v oblasti Čech, v případě že společnost působí lokálně na Moravě.

Realistic (realistický)

Řešení musí být realistické, proto bychom měli brát v potaz, zda získání např. 20-ti nových zákazníků s obratem 20mil je reálné z pohledu saturace trhu potenciálními zákazníky.

Trackable/Time specific (sledovatelný/časově specifický)

Forma řešení musí být také časově specifikována. Př. „Obchodní tým bude na získání nových zákazníků pracovat po přípravě strategie, tedy od května do prosince.“¹³

¹³ [HTTP://FINANCEMANAGEMENT.CZ/080VYPISPOJMU.PHP?X=DEFINICE+CILE+SMART+PROJECT+MANAGEMENT&IDPOJPASS=39](http://FINANCEMANAGEMENT.CZ/080VYPISPOJMU.PHP?X=DEFINICE+CILE+SMART+PROJECT+MANAGEMENT&IDPOJPASS=39). [online]. [cit. 2014-12-23].

2.1 Vytvoření vlastní vize

Základem je budování pomocí vlastní fantazie. Detailně vykreslená představa umožňuje vidět dílčí kroky ve správné perspektivě a stejně dobře motivuje.

Debatování

Reálnost cílů lze upravit debatováním s kolegy, hovory o záměrech utvrzují. Nejefektivnější cíle jsou ty cíle, které vytvoří pracovník sám.

Zapsání cílů

Napsáním cílů se cíl stvrzuje, formuluje a dotváří. Důležité je mít všechny cíle po ruce, kdykoliv se potřebujeme ujistit, zda postupujeme správnou cestou.

Transformace cílů do úkolů

Jedná se o přenesení cíle do konkrétního úkolu. Plněním povinností s vidinou cíle je motivující a upevňuje nás v jeho dosažení.

Jednání

Samotné jednání je založeno na vyjasnění primárního cíle, specifikaci úkolů, vytvoření přísného časového rozvrhu. Pokud jsme schopni si tyto složky dostatečně vyjasnit, není nic snazšího, než začít plnit plán – jednat.

Jasně stanovené cíle dokážou zjednodušit rozhodování v povolání i životě a nasměrují člověka pro jejich splnění.¹⁴

¹⁴ ŠULEŘ, Oldřich a Holger WÖLTJE. *Manažerské techniky: Naučte se řídit svůj čas*. 1. vyd. Překlad Irena Gusová. Olomouc: Rubico, 1995, 225 s. Management praxe. ISBN 80-858-3906-7 s.175

3 PLÁNOVÁNÍ

Plánování je důležitou součástí úspěšného time managementu. Můžeme se však setkávat s lidmi, kteří jsou odpůrci plánování a spoléhají na „osud“. Existují případy, kdy se tento přístup vyplatil, ovšem dosažení úspěchu bylo pouze otázkou náhody. V současné době cílevědomý člověk, který chce svých cílů dosáhnout s nejvyšší pravděpodobností, nemůže spoléhat pouze na náhodu.¹⁵

Pro větší efektivitu vedoucích pracovníků je vhodné rozdělit plánování do následujících fází:

Zaznamenání času

Na počátku procesu plánování je vhodné analyzovat, jakým způsobem tráví manažer čas v současnosti pomocí tzv. časových snímků. Manažer si vytvoří seznam všech aktivit, které v průběhu dne vykonal a na základě toho určí, na které činnosti je jeho čas ve skutečnosti spotřebován a které činnosti představují časové ztráty.

Řízení času

V této fázi pracovník zkoumá svůj časový snímek a neproduktivní činnosti rozděljuje do několika následujících kategorií:

- a. činnosti, které není třeba dělat vůbec a kterých se můžeme zbavit
- b. činnosti, které může udělat stejně dobře nebo lépe jiná osoba
- c. činnosti, jejichž vykonáváním ztrácí čas jiných lidí

Poté, co jsou eliminovány činnosti představující časové ztráty, je možno vyjádřit disponibilní čas pro důležité činnosti.

Slučování času

K tomu, aby byl manažer efektivní, je třeba uspořádat disponibilní čas tak, aby měl na určité činnosti dostatečně velké časové úseky. Nejdříve je třeba určit, jakým časem manažer může ve skutečnosti disponovat a poté spojit časové úseky dohromady.

Podle výzkumu dosáhne manažer optimální návratnosti plánovaného času, když plánováním úkolu nestráví více než 1% času, který sama plánovaná činnost

¹⁵ DRUCKER, Peter Ferdinand a [z anglického originálu ... přeložil Stanislav MICHALÍK]. *Efektivní vedoucí: návrat etiky charakteru*. Vyd. v nakl. Management Press 2., V tomto překladu 1. Překlad Irena Gusová. Praha: Management Press, 2008, 203 s. Management praxe. ISBN 978-80-7261-189-8. s. 47

zabere. Po deseti minutové přípravě, by tedy měla být ušetřena jedna hodina denně. Plánováním by nemělo být stráveno více času, než je nutné, jelikož se poté stává neefektivním.

Často se také v literatuře setkáme s pravidlem 60:40, které doporučuje plánovat 60% času z určitého dne a 40% ponechat nečekané události.¹⁶

Pro plánování je dobré si říci několik pravidel:

- množství času potřebného na práci mírně nadsadte
- dávejte pozor, aby vás nikdo nerušil během Vámi vyhrazeného času na činnost
- na nejobtížnější úkoly si vyčleňte dobu, kdy jste plní energie, a vaše mysl je čistá
- naučte se soustředění
- nedovolte, abyste se zabývali nepodstatnými věcmi
- cítíte-li se unavení, již nepracujte

3.1 Chyby v plánování

V oblasti plánování času dochází také k množství chyb a předsudků, na nichž je třeba pracovat a eliminovat. Mezi nejčastější výmluvy můžeme např. zařadit:

- a. Starého psa novým kouskům nenaučíš** – velmi častý důvod způsobující stagnaci vývoje a znalostí. Toto je ovšem veliká chyba, protože např. v České republice je průměrný věk nejkvalitnějších manažerů 47 let a v USA o 10 let více.
- b. Přejde čas, kdy bude lépe** – spousta lidí čeká, že se dané problémy postupem času sami vyřeší a v budoucnu přijde chvíle, kdy budou mít na všechno dostatek času. I toto je velká chyba. Rychlost vývoje, pokroku, změn trhu, technologií atd. neumožní zastavit, ale naopak bude směřovat k většímu stresovému zatížení jedince.
- c. Kdo se usmívá v práci a nepospíchá, je podezřelý** – část manažerů se může domnívat, že o jejich úspěchu/neúspěchu rozhoduje stres, únava či přetíženost.

¹⁶ GYM, *The Mind a [z anglického originálu... přeložila Ivana PAVLÍČKOVÁ]. Jak získat čas: gymnastika pro mozek. Vyd. 1. V Praze: Ikar, 2007. ISBN 978-802-4909-776. s.144*

Opět další chyba v uvažování, pouze člověk, který je v „klidu“ přemýšlí lépe a jeho práce může být kvalitnější a snáze může dosahovat lepších výsledků.

- d. **Nejsem robot, abych se musel řídit podle plánu** – nezávislost na čase, svoboda činů zní velmi krásně, ovšem v dnešní době se bez plánování času a aktivit manažer jen těžko obejde. Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole – bez cíle a záměru nevíme kam směřovat.
- e. **Nejlépe pracuji ve stresu** – poměrně často používaná fráze, která je také velkou chybou. Stres obtěžuje, zpomaluje a způsobuje chybovost.
- f. **Pořádek je pro hlupáky, inteligent zvládne i chaos** – inteligent sice chaos zvládne, ale čas strávený hledáním se dá považovat za časožrouta.
- g. **Nespat neboli, proč spát?** – Práce na úkor spánku je sice proveditelná, ale značně neefektivní. Lidé bez spánku zvládnou daleko méně, než když jsou odpočatí. Výkonnosti se budeme věnovat v dalších kapitolách. Odpočinek je neoddelitelnou součástí života, a pokud zapomínáme na tzv. ostření pily, negativní důsledek na sebe nenechá dlouho čekat. Pokud máme mnoho práce, je třeba se zamyslet nad důvody a lépe určovat priority.¹⁷

3.2 Plánování v časovém horizontu

V předchozích kapitolách jsme se dozvěděli o nastavování cílů, vytvoření vize a nyní se budeme zabývat plánováním. V této kapitole se budeme zabývat sepsáním aktivit na následující den, týden či měsíc a také zařazením cílů dle priorit do plánu.

Známe řadu obecných doporučení pro plánování času a jeho nejefektivnější využití a vyhýbání se zlodějům času. Důležitou zásadou při plánování času je zapisování si veškerých úkolů, schůzek, denní operativy apod. s odhadem času, který těmito aktivitami „spotřebujeme“. Je také vhodné počítat s časovou rezervou a na neočekávatelné záležitosti. Doporučení v plánování času na operativní záležitosti je 40% pracovního času. Samozřejmě se procento rezervy na operativu může lišit, dle charakteru vykonávané práce či pozice.¹⁸

¹⁷[HTTP://PAVEL.LASAKOVI.COM/DOVEDNOSTI/TIME-MANAGEMENT/RIZENI-CASU-CHYBY](http://PAVEL.LASAKOVI.COM/DOVEDNOSTI/TIME-MANAGEMENT/RIZENI-CASU-CHYBY). [online]. [cit. 2014-12-23].

¹⁸ PORVAZNÍK, Ján a Holger WÖLTJE. *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*. 2. přeprac a dopl. vyd. Překlad Irena Gusová. Bratislava: Sprint, 2003, 509 s. Management praxe. ISBN 80-890-8505-9. s. 413.

3.2.1 Denní plánování

Denní plánování shrnuje všechny aktivity, které je třeba v jednom dni vykonat, starají se o to, aby člověk na nic nezapomněl. Denní plánování používá primárně time management třetí generace, vycházející z plánů měsíčních a ročních. Tim Hindle ve své knize *Jak si plánovat čas*, doporučuje: „*Zlatým pravidlem je provést nástin každého dne jeden týden dopředu, ale naplánovat si ho detailně jeden den/večer před ním.*“¹⁹

John Caunt v publikaci *Time management: Jak hospodařit s časem* zmiňuje doporučení, vytvářet plán několik minut před odchodem z práce předchozí den a být připravený na další pracovní den.²⁰

Obvyklým postupem v plánování je odhadnutí času potřebného pro splnění aktivity a zapsání této činnosti. Po naplánování je třeba provést součet a posoudit, zda se aktivity vejdou do stanovené pracovní doby. Činnosti ze seznamu by měly být proveditelné v daném dni, bez přesouvání do dalšího dne. Proto je vhodné pro začátek stanovit na den raději méně aktivit. V případě, že přesahují celkovou délku pracovní doby, vybereme aktivity/úkoly, které je možné přesunout případně delegovat.²¹

Při denním plánování je také nutné respektovat priority dle naléhavosti a důležitosti úkolů. V případě aplikace Eisenhowerova principu se na úkoly prvního kvadrantu doporučuje vyčlenit každý den cca 3 hodiny, na úkoly druhého kvadrantu cca 2-3 hodiny a na úkoly třetího kvadrantu cca 45 minut.²²

Maximální soustředění na denní plány může mít i své nevýhody. V případě, že každý budeme plánovat následující den, budeme do plánu zahrnovat předně naléhavé úkoly. Soustředěním se na naléhavé úkoly, v sobě můžeme vyvolávat pocit nejistoty.

Důsledkem může být, že naopak stres prohloubíme, namísto jeho zbavení se. Můžeme tím pádem, v denním plánu uvádět pouze naléhavé, ale nedůležité aktivity či úkoly. Další nevýhodou denního plánování může být absence vzájemné provázanosti

¹⁹ HINDLE, Tim a [z anglického originálu ... přeložil Stanislav MICHALÍK]. *Jak si plánovat čas: Sebeřízení, komunikace, řízení času*. Vyd. 1. Překlad Irena Gusová. Praha: Slovart, 2002, 127 s. Management praxe. ISBN 80-720-9400-9. s.71

²⁰ CAUNT, John. *Time management: jak hospodařit s časem*. 2. vyd. Překlad Jan Kršňák. Brno: Computer Press, c2007, viii, 120 s. Management praxe. ISBN 978-80-251-1538-1. s. 16.

²¹ [HTTP://WWW.BRAINTOOLS.CZ/TOOLBOX/PLANOVANI/CASOVY-SNIMEK-DNE.HTM](http://www.braintools.cz/toolbox/planovani/casovy-snimek-dne.htm). [online]. [cit. 2014-12-25].

²² CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2009, 266 s. Učebnice (Univerzita Palackého). ISBN 978-802-4422-817.

jednotlivých dnů, např. v případě řešení dlouhodobého projektu můžeme postrádat jistý nadhled.²³

3.2.2 Týdenní plánování

Týdenní plánování využívá time management čtvrté generace a představuje řadu výhod jako je např.:

Jednoduchost používání

Nahradíme sedm různých plánů jedním, bez nutnosti dalšího přepisování, hledání apod. Je jistě přehlednější mít zobrazeno všech sedm dní v týdnu na formuláři či v jednom plánovači.

Visibilita provázanosti aktivit

Můžeme vidět návaznost jednotlivých aktivit či projektů.

Zaměření se na více úkolů

Nesoustředíme se pouze na naléhavé úkoly, ale sledujeme i další úkoly a dny čímž současně sledujeme i naše cíle a priority.

Koordinace týmů

Týdenní plánování může zlepšovat i koordinaci týmové práce, rolí a porad.²⁴

Covey uvádí: „Týdenní organizování poskytuje lepší možnost zachování rovnováhy a souvislosti než denní. (...) Většina lidí myslí v pojmech týdnů. Avšak většina plánovacích nástrojů třetí generace se soustřeďuje na denní plánování. Mohou vám pomoci seřadit činnosti podle důležitosti, avšak v podstatě vám pouze pomáhají organizovat krize a pracovní shon.“²⁵

²³ PACOVSKÝ, Petr a Holger WÖLTJE. *Člověk a čas: time management IV. generace*. Vyd. 1. Překlad Irena Gusová. Tábor: Time Expert, c2000, 251 s. Management praxe. ISBN 80-902-7830-2. s. 195.

²⁴ PACOVSKÝ, Petr a Holger WÖLTJE. *Člověk a čas: time management IV. generace*. Vyd. 1. Překlad Irena Gusová. Tábor: Time Expert, c2000, 251 s. Management praxe. ISBN 80-902-7830-2. s. 195.

²⁵ COVEY, Stephen R a [z anglického originálu ... přeložil Stanislav MICHALÍK]. *7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život: návrat etiky charakteru*. 1. vyd. Překlad Jan Kršnák. Praha: Pragma, 1994, 329 s. Management praxe. ISBN 80-852-1341-9. s. 159

Pokud zvolíme týdenní plánování, nejdříve určíme den pro přípravu plánu na další týden. Nejčastěji se používá pondělí nebo pátek. V případě pondělního plánování můžeme také celý tým „naladit“ na správný rytmus a směr. Naopak pátečním plánováním učiníme jisté zhodnocení pracovního týdne a současně i prevenci možných rizik v následujícím týdnu.

Týdenní plánování by mělo také obsahovat pohled zpět jako určitou formu hodnocení. Pro toto hodnocení se doporučuje označení splněných úkolů např. zelenou barvou a nesplněné úkoly např. barvou červenou. Prostřednictvím jediného pohledu tak snadno uvidíme úspěchy či neúspěchy. V případě neúspěchu, je důležité analyzovat příčinu nesplnění úkolu a hledat řešení, abychom se do budoucna takovému neúspěchu vyhnuli.

Po vyhodnocení můžeme uzavřít předchozí týden a zahájit plánování nového týdne. Jako první krok je důležité přenést nesplněné úkoly a zároveň zhodnotit jejich aktuálnost. Do plánu uvedeme terminované aktivity jako schůzky, porady apod. Následují důležité činnosti s našimi prioritami. Denní plán by neměl obsahovat více než 7 větších úkolů.²⁶

3.2.3 Měsíční, roční plánování

Měsíční a roční plánování zahrnuje dva typy práce a to sestavení seznamu ročních cílů a zaznamenání povinných událostí (např. porady managementu, akcionářů). Při sestavování ročních cílů si odpovídáme na otázku, co chceme mít koncem tohoto roku hotovo. Detailněji se otázkami cílů zabýváme v kapitole 2.

3.3 Metoda časového snímku

Metoda časového snímku sleduje spotřebu času na jednotlivé pracovní činnosti manažera formou zapisování všech úkonů, které dotýčný provedl. Cílem této metody je podrobná analýza struktury spotřeby času na jednotlivé činnosti, přičemž z časového snímku pracovního dne jsme schopni identifikovat a následně eliminovat konzumenty

²⁶ PACOVSKÝ, Petr a Holger WÖLTJE. *Člověk a čas: time management IV. generace*. Vyd. 1. Překlad Irena Gusová. Tábor: Time Expert, c2000, 251 s. Management praxe. ISBN 80-902-7830-2. s. 195.s. 205.

času. Záznamy můžeme vést v papírové podobě do bloku, diářů nebo předtištěných archů či elektronicky. Postup provádění metody je principiálně jednoduchý – od začátku až dokonce své pracovní doby manažer zaznamenává veškeré provedené činnosti včetně časů, které při konání spotřebovaly. Tato metoda vyžaduje nadměrné soustředění a pečlivost v zapisování.

Jako první krok v rámci časového snímku, který je třeba učinit, je analýza stávajícího nakládání s časem. Pomocí analýzy organizace času je možné pochopit neúčinnější metody využití času, a to jak na pracovišti, tak i mimo pracoviště. Nejdříve je důležité zhodnotit své návyky a snažit se je vylepšit. Zde již budeme evidovat první „promarněný“ čas a následné uvažování o efektivnějším využití času v podobě pořadí denních aktivit.

Vytvoření časového snímku dne, do něž si zaznamenáme, kolik času věnujeme určitým činnostem, je pro efektivní řízení času podstatné. Pracovní aktivity můžeme zaznamenávat dvěma způsoby:

- a. zapisovat jednotlivé časy a činnosti tak, jak jdou po sobě
- b. rozdělit pracovní den na 5 až 15 minutové úseky a jednotlivé činnosti do nich značit. Na konci dne sečíst čas jednotlivých aktivit a sumarizovat procentní zastoupení v jednom dni.

Doba realizace časového snímku, se může lišit v závislosti na pracovním cyklu:

- a. pracujete-li v měsíčním cyklu - provádějte záznamy nejméně jeden měsíc
- b. pracujete-li v týdenním cyklu - provádějte záznamy po dobu nejméně jednoho až dvou týdnů

Delší časový úsek bude mít pro vyhodnocení činností větší vypovídací schopnost. V příloze č. 1 nalezneme vzor pro časový snímek dne.

Pokud jsme efektivní, měli bychom strávit výkonem klíčových aktivit alespoň 60% času, rozpracovaným úkolům 25% času a rutinním úkolům 15% časového fondu. V případě, že se výsledek našeho časového snímku liší, je třeba časový plán významným způsobem přeorganizovat.²⁷

Po vypracování časového snímku je třeba položit si několik otázek:

- a. Jsou časové hodnoty adekvátní odvedené práci?

²⁷[HTTP://WWW.BRAINTOOLS.CZ/TOOLBOX/PLANOVANI/CASOVY-SNIMEK-DNE.HTM](http://www.braintools.cz/toolbox/planovani/casovy-snimek-dne.htm). [online]. [cit. 2014-12-25].

- b. Jaké mám časové rezervy a kde?
- c. V čem bylo moje očekávání odlišné od skutečnosti? Proč?
- d. Kolik hodin přesčasů se ve snímku objevilo?
- e. Jaké činnosti byly v tuto dobu vykonávány? Byl přesčas nutný?
- f. Odpovídají činnosti popisu pracovní pozice?²⁸

V některých odpovědích na uvedené otázky zjistíme, že je nutné upravit pracovní aktivity, část činností delegovat, či je přímo zrušit. Manažer by neměl být přetížený, ale stejně tak současně nevytížený.

Výhody časového snímku

Získání podrobných informací o skladbě činností v pracovní době a jejich časové spotřebě.

Nevýhody časového snímku

Náročnost na soustředění, časová náročnost při konečné analýze dat.

²⁸[HTTP://WWW.BRAINTOOLS.CZ/TOOLBOX/PLANOVANI/CASOVY-SNIMEK-DNE.HTM](http://www.braintools.cz/toolbox/planovani/casovy-snimek-dne.htm). [online]. [cit. 2014-12-25].

4 ZLODĚJI ČASU

Za zloděje času můžeme považovat osoby, věci nebo aktivity, způsobující plýtvání časem. Aby bylo možné dosáhnout efektivního hospodaření s časem, je zapotřebí tyto „časožrouty“ identifikovat a v maximální míře eliminovat.

Mezi nejčastější zloděje času můžeme zařadit:

Nedostatečná organizace

Do kategorie nedostatečné organizace patří primárně neuspořádaná pracovní prostředí a pracovní místo. Důsledkem je plýtvání časem vzhledem k neustálému hledání potřebných dokumentů apod. Tohoto zloděje času můžeme eliminovat pomocí utřídění dokumentů, označení složek, úklidu nepotřebností z pracovního stolu atd.

Odkládání na pozdější dobu (prokrastinace)

Velmi často jsou odkládány úkoly považované za obtížné či nepříjemné. V případě, že je před námi důležitý a složitý úkol, často se stane, že se nám vybaví množství záležitostí, které je třeba udělat před tímto úkolem. Důležitý úkol budeme muset i přesto zrealizovat. V případě neustálého odkládání zvyšujeme pravděpodobnost jeho nedostatečného zpracování pod vlivem stresu.

Neschopnost říci „NE“

Pro stanovení priorit je zapotřebí umět říci „NE“. Pokud nebudeme schopni určitě úkoly odmítnout, nebudeme moci správně hospodařit s časem. V množství případů se bojíme říci NE, abychom neztratili důvěru ostatních. Důsledkem tohoto jednání si ve své podstatě škodíme sami sobě. Ze strany ostatních tak riskujeme ztrátu respektu, nebo můžeme být vnímáni jako snadný objekt pro využívání. Obranou proti využívání je jedno z pravidel asertivity „*Máte právo nenabízet žádné výmluvy či omluvy, ospravedlňující vaše chování.*“²⁹ Proto pokud budeme požádáni o činnost, která nás nebaví, nebo na kterou nemáme čas, stačí říci NE bez jakéhokoliv vysvětlení.

²⁹ ŠULEŘ, Oldřich a Holger WÖLTJE. *Manažerské techniky III: Naučte se řídit svůj čas*. 1. vyd. Překlad Irena Gusová. Olomouc: Rubico, 2003, 152 s. Management praxe. ISBN 80-858-3990-3. s. 118

Vyrušování

S vyrušováním je možné setkat se několikrát denně v podobě např. telefonátu, návštěvy, emailu apod.

Porady a jednání

Lidé v manažerských pozicích tráví poradami významné množství svého času. Aby byl čas na poradách využit efektivně a produktivně, je zapotřebí dodržovat několik zásad organizace porady:

- a. včasné zahájení
- b. seznámení účastníků s agendou porady s časovým předstihem
- c. zajistit zapisovatele
- d. dodržovat strukturu diskuse
- e. přijímat rozhodnutí
- f. dodržovat časový harmonogram
- g. zvládat případné konflikty
- h. aktivování všech zúčastněných
- i. ukončit poradu včas včetně shrnutí³⁰

Krize

Prevenici krizových situací můžeme zabezpečit sběrem informací o krizích z minulosti a jejich vzájemného vztahu. V případě takového zjištění se můžeme pokusit tento společný jmenovatel odstranit.

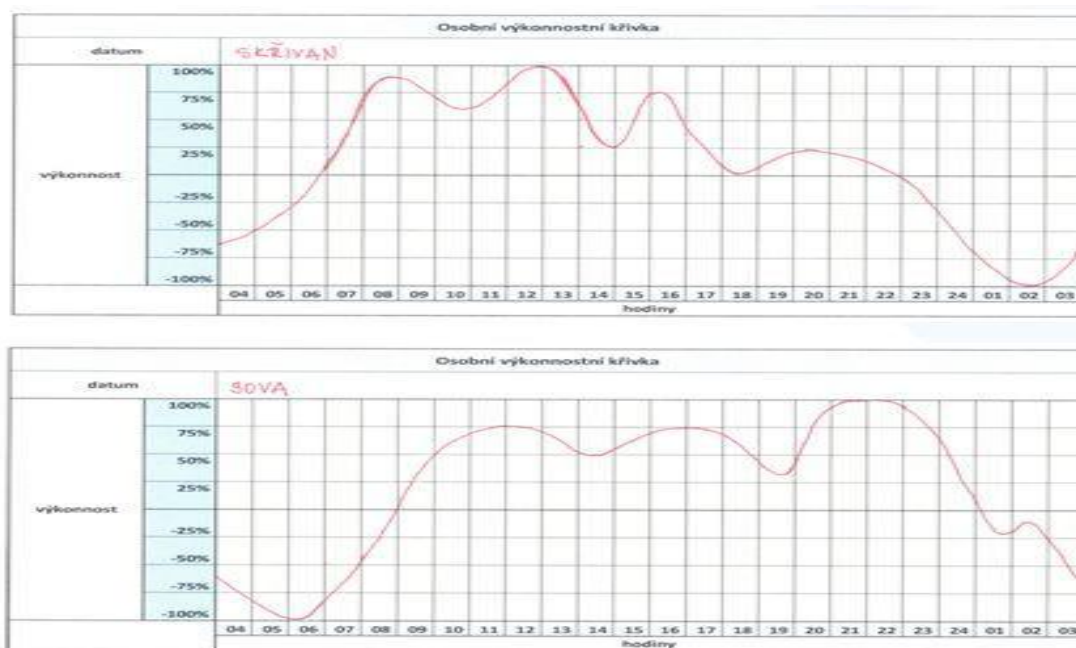
³⁰ ŠULEŘ, Oldřich a Holger WÖLTJE. *Manažerské techniky III: Naučte se řídit svůj čas*. 1. vyd. Překlad Irena Gusová. Olomouc: Rubico, 2003, 152 s. Management praxe. ISBN 80-858-3990-3. s. 118

5 VÝKONNOST

Výkonnost můžeme charakterizovat jako maximálně možný dosažitelný výkon. Výkonnost jedince bývá ovlivňována množstvím faktorů, mezi které můžeme zařadit psychické rozpoložení (nálada, stres), kolektiv pracovníků, pracovní prostředí a mnohé další. Klíčovými faktory jsou však motivace a biologické hodiny. Díky poznání vlastních biorytmů můžeme dosáhnout efektivnějšího výkonu a zvýšit naši produktivitu. Výsledkem zvýšení produktivity je pocit uspokojení, vnitřní pohody a navíc získáme čas.

Křivka výkonnosti a propadů je u každého jedince individuální. Pojem skřivan a sova je dnes poměrně ustáleným pojmem ve smyslu lidské denní výkonnosti. Vlastní typ výkonnosti lze změnit „přeučit se“, nicméně tato změna je v rozporu s vlastní přirozeností a bude stát množstvím energie. Ke změnám může docházet např. v době dovolených nebo delší nemoci, kdy je režim změněn. Cyklus biologických hodin znázorňují níže uvedené grafy, ze kterých jsou patrné výkonnostní výkyvy v rozdělení na dva typy biorytmů tzv. sova a skřivan.³¹

Obrázek 1, Cyklus biologických hodin



Zdroj: BRAINTOOLS³²

³¹[HTTP://WWW.BRAINTOOLS.CZ/TOOLBOX/ROZHODOVANI/OSOBNI-VYKONNOSTNI-KRIVKA.HTM](http://www.braintools.cz/toolbox/rozhodovani/osobni-vykonnostni-krivka.htm). [online]. [cit. 2015-12-26].

³²[HTTP://WWW.BRAINTOOLS.CZ/TOOLBOX/ROZHODOVANI/OSOBNI-VYKONNOSTNI-KRIVKA.HTM](http://www.braintools.cz/toolbox/rozhodovani/osobni-vykonnostni-krivka.htm). [online]. [cit. 2015-12-26].

Skřivani / ranní typy

- chodí brzy spát
- brzy ráno vstávají
- ráno jsou v okamžiku aktivní, nepotřebující dlouhou „probírací“ fázi
- již od rána jsou plně koncentrovaní
- pracují raději v ranních a dopoledních hodinách
- únava na ně přichází odpoledne
- večer již nejsou schopni pracovat, špatně se soustředí

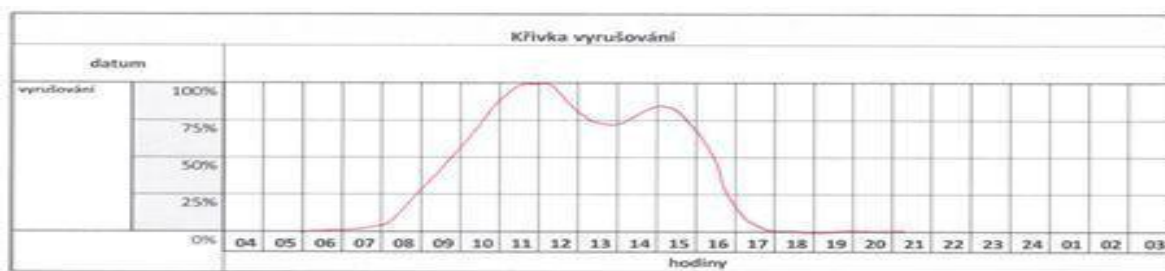
Sovy / večerní typy

- chodí spát velmi pozdě, nezdívka až hluboko po půlnoci
- ráno pozdě vstávají
- po probuzení potřebují dostatečný čas na „probírací“ fázi
- výkonnost se dostavuje až po cca 10. hodině dopolední
- svůj vrchol a plnou koncentraci mívají často až v odpoledních hodinách
- jsou schopni pracovat dlouho do večera
- rádi pracují v noci, kdy je nikdo neruší a mohou se ponořit do svých myšlenek

Obecně je také prokázáno, že bychom neměli pracovat bez přestávky delší dobu než jednu hodinu. Po této době dochází ke ztrátě koncentrace. Pokud známe svou výkonnostní křivku, můžeme své denní aktivity přizpůsobit.

V běžném pracovním životě však nejsme sami, a proto je nutné zohlednit i naše okolí, kolegy, podřízené, vedení, zákazníky atd. Toto přizpůsobování vytváří rušivý element vůči naší výkonnosti. Rušení je obecně zaznamenáno pomocí křivky rušení. Při vyrušování platí pravidlo, které říká, že vyrušování se zásadně kupí. Každý manažer nebude jistě schopen ihned říci, ve kterou dobu dochází nejvíce k vyrušování, proto je třeba pro účinné plánování času počítat nejen s výkonnostní křivkou, ale i s křivkou vyrušování

Obrázek 2, Křivka rušení



Zdroj: BRAINTOOLS³³

³³[HTTP://WWW.BRAINTOOLS.CZ/TOOLBOX/ROZHODOVANI/OSOBNI-VYKONNOSTNI-KRIVKA.HTM](http://www.braintools.cz/toolbox/rozhodovani/osobni-vykonnostni-krivka.htm). [online]. [cit. 2015-12-26].

6 TECHNIKY ŘÍZENÍ ČASU

Stanovování priorit můžeme definovat jako umění svobodně zvolit pořadí. Tento typ rozhodování nebývá vždy jednoduchý. Generace time managementu pracují s prioritami různými způsoby. Třetí generace priority vytváří podle jednotlivých cílů a úkolů. Čtvrtá generace nadřazuje priority konkrétním cílům a úkolům.

K určení priorit existuje řada přístupů, které si představíme. Jedná se např. o Eisenhowerův princip, ABC analýzu, Paretovo pravidlo nebo Coveyho kvadranty.

6.1 Delegování

Delegování pracovních úkolů a povinností je významnou součástí řízení, jehož správné využívání přináší jak manažerům i zaměstnancům mnoho výhod, jako je například více času na rozvoj manažerských schopností, pomoc ostatním rozvíjet své schopnosti, umožnění podřízeným podílet se na plnění úkolů a rozpoznání jejich talentu a mnoho dalších.

Základním obsahem delegování je poskytnout určitému pracovníkovi pravomoc a seznámit jej s požadovanými výsledky. Popřípadě mu může být také nabídnuta pomoc ze strany manažera. Schopnost delegovat je obecně považována za poměrně složitou a náročnou. Někteří manažeři se delegování snaží vyhýbat, je však nutné si uvědomit, že delegování pracovních úkolů a povinností je významnou součástí řízení.

Za časté argumenty proti delegování mohou být:

„Sám to umím rychleji a lépe.“

„Důvěřuji pouze sám sobě.“

„Nemám s tím dobré zkušenosti.“³⁴

Delegování pracovních úkolů je důležitou součástí řízení. Správné využívání delegování přináší množství výhod, jako například větší množství času na rozvoj, pomoc ostatním, umožnění podřízeným pracovníkům podílet se na plnění úkolů atd.³⁵

³⁴ ŠULEŘ, Oldřich a Holger WÖLTJE. *Manažerské techniky: Naučte se řídit svůj čas*. 1. vyd. Překlad Irena Gusová. Olomouc: Rubico, 1995, 225 s. Management praxe. ISBN 80-858-3906-7. s 167

6.2 Eisenhowerův princip

Metoda vychází z předpokladu, že se velmi často věnujeme věcem, které jsou nutné, a zapomínáme či odkládáme věci důležité, které nás přibližují k našemu cíli. Nejdříve je třeba rozdělit úkoly do skupin podle toho, nakolik přispívají k dosažení našich cílů, na důležité a nutné, důležité, nutné a na ty, které nejsou ani důležité ani nutné.

Důležitost úkolu

Důležitost úkolu vyjadřuje důležitost v rámci organizace či pravomocí odpovědných osob, na základě kterých jsou oprávněni jednat/rozhodovat. Důležitost má přímou vazbu na celkový výsledek.

Naléhavost úkolu

Naléhavost úkolu primárně zobrazuje časový faktor. Naléhavé úkoly vyžadují okamžitou pozornost a řešení – akci na reakci.

Obrázek 3, Eisenhowerův princip



Zdroj: GENERACE 21 ³⁶

A „důležité urgentní“

Tyto úkoly je třeba vykonat přednostně. Povinnosti zařazené do prvního kvadrantu, jsou úkoly s velkou důležitostí a naléhavostí. Může se jednat o záležitosti, které jsme odkládali, a termín jejich splnění je již ohrožen. Následkem soustavného

³⁵ ŠULEŘ, Oldřich a Holger WÖLTJE. *Manažerské techniky: Naučte se řídit svůj čas*. 1. vyd. Překlad Irena Gusová. Olomouc: Rubico, 1995, 225 s. Management praxe. ISBN 80-858-3906-7. s 168

³⁶ GENERACE 21 [online]. [cit. 26-12-2014]. Dostupný z WWW: < <http://generace21.cz/60604-hospodarit-muzete-s-cimkoliv-i-s-casem/> >

soustředování výrazné části svého času do I. kvadrantu je stres, vyčerpání a neustálý pocit spěchu.

B „důležité neurgentní“

Tyto úkoly nás přibližují k našemu cíli a je jim přisuzována vysoká priorita. Druhému kvadrantu je přiřazován základ osobního řízení a vyjadřuje podstatu čtvrté generace time managementu. Při plnění úkolů spadajících do II. kvadrantu, lze předejít možným problémům a stresujícím situacím. Omezíme situace s postupným zvyšováním naléhavosti a splněním v časovém předstihu. Jejich konání není třeba učinit co nejdříve, ale je třeba si na ně vždy vyhradit čas a neodsouvat je (např. lekce cizího jazyka).

V podstatě můžeme říci, že se II. kvadrant soustředí na prevenci před posunem do I. kvadrantu. Výsledkem aktivit zaměřených na tento kvadrant je získání přesné představy, perspektivy, vyrovnanosti, kázně a sebekontroly.³⁷

C „nedůležité urgentní“

Třetí kvadrant značí prostor pro záležitosti urgentní, ale nedůležité. Tento kvadrant můžeme neprávem považovat za první kvadrant a trávit tak mnoho času reakcemi na urgentní činnosti za předpokladu, že se jedná o důležité úkoly.

Soustředění času do třetího kvadrantu není nápomocné pro dlouhodobé plánování nebo stanovení si vlastních životních cílů, vzhledem k tomu, že nejsme schopni o tyto cíle dostatečně usilovat. Do třetího kvadrantu řadíme naopak aktivity, jako jsou porady bez potřebných závěrů a rozhodnutí, rušivé telefonáty nebo bezdůvodné návštěvy.

D „nedůležité neurgentní“

Nedůležité neurgentní úkoly jsou již podle názvu úkoly, které jsou zbytečné. Proto je můžeme „vyhodit“, odsunout či delegovat. (např. čtení letáků, reklamních emailů, apod.)

Tyto úkoly bezprostředně nepotřebujeme a můžeme je i považovat za žrouty času. Jedná se o triviální běžné záležitosti, nevyžádaná elektronická pošta a její mazání i například mrhání časem na zbytečné záležitosti.³⁸

³⁷ PACOVSKÝ, Petr a Holger WÖLTJE. *Člověk a čas: time management IV. generace*. Vyd. 1. Překlad Irena Gusová. Tábor: Time Expert, c2000, 251 s. Management praxe. ISBN 80-902-7830-2. s. 201 -204

6.3 Paretovo pravidlo

Jednou ze zásad, které nám umožní být efektivnějšími je minimalizace činností, které jsou neziskové, a které nám skutečně nenapomáhají dosáhnout našeho cíle. Tato zásada je postavena na základě Paretova principu, známým také jako **pravidlo 80/20**. Tuto techniku řízení času je doporučováno využít v případě, že máme ke splnění velké množství úkolů. Pravidlo napomáhá k určení, na kterých úkolech je třeba začít pracovat, abychom dosáhli největšího přínosu.

Wilfredo Pareto při průzkumech italské populace zjistil, že 20% obyvatelstva vlastnilo 80% majetku. Toto zjištění se později ukázalo platné v mnoha oblastech života jako je např.:

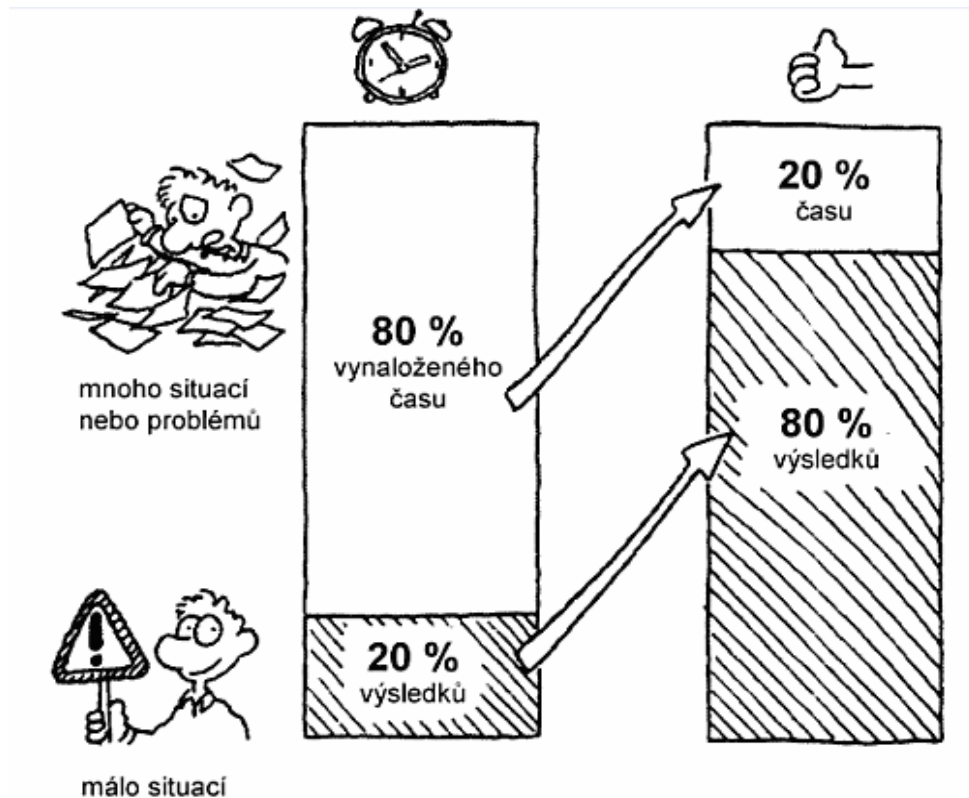
- 20% zákazníků nebo výrobků znamená 80% obratu,
- 20% zákazníků je autory 80% stížností,
- 20% pracovníků udělá 80% práce,
- 20% výrobních chyb způsobuje 80% zmetků,
- 20% novin obsahuje 80% informací,
- 20% času stráveného na poradě ovlivní 80% usnesení,
- 20% našich priorit má za následek 80% naší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

Paretovo pravidlo mimo jiné naznačuje, že není vhodné snažit se všechny aktivity provádět naprosto bezvadně a bezchybně. Pečlivost je velmi drahá, proto je důležité naučit se identifikovat situace, kdy je možné úkol nevykonat dokonale s tím, aby se tato nedokonalost neodrazila na výsledku (uvedených 20 % vytvořilo 80 % výsledku). Z tohoto důvodu nejužitečnější a přitom mnohdy nejvíce opomíjenou aplikací Paretova pravidla, kterou by měl každý manažer mít stále na paměti, zní: **20% úsilí produkuje 80% efektu.**³⁹

³⁸ KNOBLAUCH, Jörg a Holger WÖLTJE. *Time management: jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. 1. vyd. Překlad Irena Gusová. Praha: Grada, 2006, 106 s. Management praxe. ISBN 80-247-1440-X. s. 45

³⁹ SEIWERT, Lothar J a Holger WÖLTJE. *Čas jsou peníze: Naučte se řídit svůj čas*. 1.vyd. Překlad Irena Gusová. Praha: Management Press, 1995, 319 s. Management praxe. ISBN 80-856-0382-9. s 278

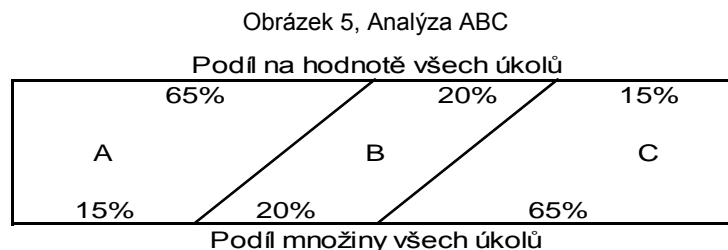
Obrázek 4, Paretovo pravidlo



Zdroj: KNOBLACH, Jörg; POMIKÁLKOVÁ Magdaléna⁴⁰

6.4 Analýza ABC

Při aplikování této metody, je třeba nejprve seřadit úkoly od nejdůležitějších až po méně důležité. Následně úkoly zařadíme do kategorií A, B, C na základě procentuálních podílů a současně rozdělíme plánovaný čas na splnění těchto úkolů



Zdroj: Seiwert, Lothar J. *Čas jsou peníze: naučte se řídit svůj čas.*⁴¹

⁴⁰ KNOBLAUCH, Jörg a Holger WÖLTJE. *Time management: jak lépe plánovat a řídit svůj čas.* 1. vyd. Překlad Irena Gusová. Praha: Grada, 2006, 106 s. Management praxe. ISBN 80-247-1440-X. s. 47

⁴¹ SEIWERT, Lothar J a Holger WÖLTJE. *Čas jsou peníze: Naučte se řídit svůj čas.* 1.vyd. Překlad Irena Gusová. Praha: Management Press, 1995, 319 s. Management praxe. ISBN 80-856-0382-9. s 219

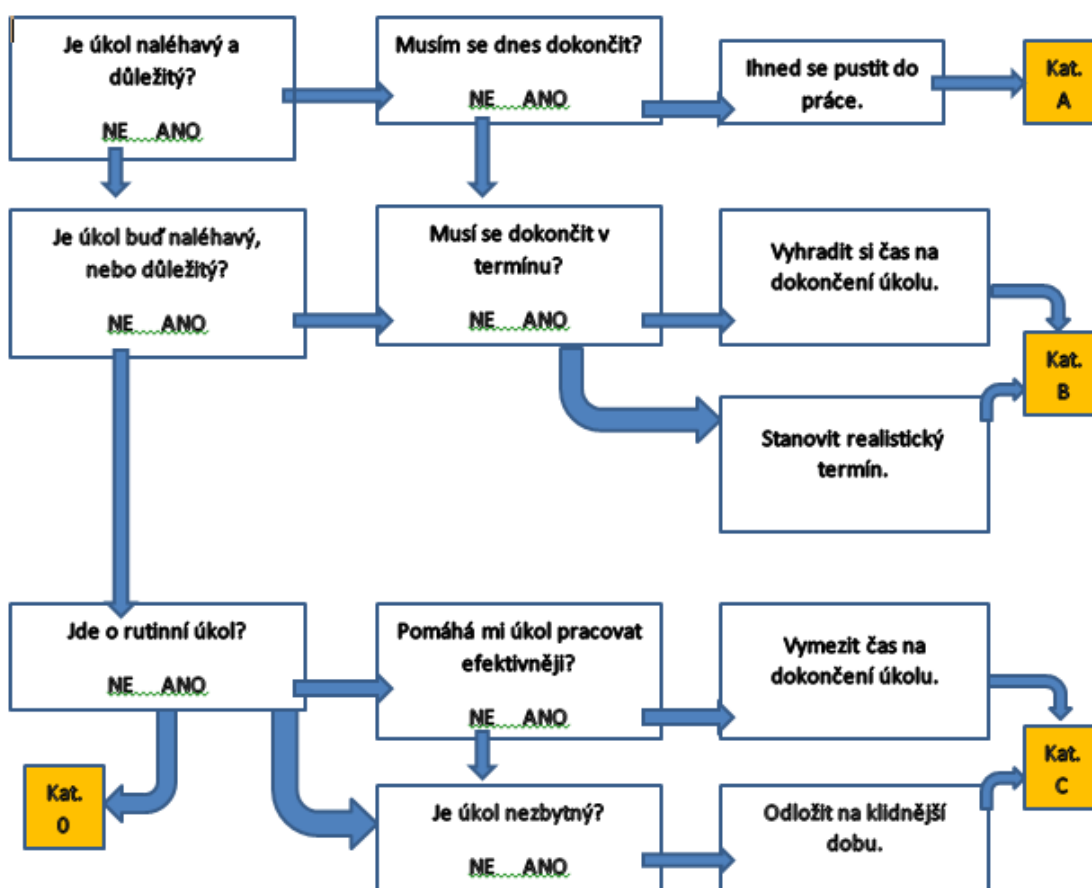
A: 15%, jsou vzhledem k dosažení cílů **nejdůležitější**, a tedy mají největší hodnotu, vyřídit je můžou pouze manažeři osobně, nedoporučuje se je delegovat, tyto úkoly zaberou 65% plánovaného času

B: 20%, jsou **středně důležité**, zpravidla je manažer může delegovat, tyto úkoly zaberou 20% plánovaného času

C: 65%, jsou úkoly **méně důležité** s nejmenší hodnotou pro splnění vytyčených cílů, ale zároveň mají největší podíl na množství práce, tyto úkoly zaberou 15% plánovaného času⁴²

Pro správné zařazení jednotlivých úkolů do jednotlivých kategorií je nápomocný diagram dle Hindleho.

Obrázek 6, Schéma určení priority úkolu



Zdroj: *Určení priority úkolu* (Hindle, 2002, str. 20)⁴³

⁴² ŠULEŘ, Oldřich a Holger WÖLTJE. *Manažerské techniky: Naučte se řídit svůj čas*. 1. vyd. Překlad Irena Gusová. Olomouc: Rubico, 1995, 225 s. Management praxe. ISBN 80-858-3906-7. s 166

⁴³ HINDLE, T. *Jak si plánovat čas*. Bratislava : Nakladatelství Slovart, s.r.o., 2002. 71 s. ISBN 80-7209-400-9.

7 MANAŽERSKÉ FUNKCE A JEJICH STRUKTURA

Manažerské funkce jsou činnosti, které jsou-li efektivně vykonávány, vedou k dosažení cílů společnosti. Manažer musí odvádět efektivní řízení a zároveň odvádět řízení efektivně. Otázkou zůstává, co chápeme pod pojmem efektivní řízení a co znamená řídit efektivně.

Efektivním řízením označujeme takové řízení, kdy má manažer možnost využívat potřebné vědecké nástroje, znalostní a personální kapitál k vykonávání manažerských funkcí. Zároveň je však musí také užívat, rozvíjet a tvůrčím způsobem aplikovat do praxe. Toto je způsob jak řídit efektivně.

Pojem *řídit efektivně* vyjadřuje propojení kompetentností, účelností, plánovitostí, hospodárností, apod. Dle realizovaných funkcí se odvíjí specializace jednotlivých manažerů. Významným hlediskem je, jak dokáže manažerský pracovník své povinnosti koordinovat a provazovat. Stejně důležitá je i schopnost pracovat v neformálním týmu. Z hlediska teorie managementu jsou důležitá následující pravidla:

- Vykonávání manažerských funkcí nesmí být na úkor druhých manažerských funkcí.
- Při stanovování prioritních manažerských funkcí a jejich realizaci je nežádoucí subjektivní přístup.⁴⁴
- Všem manažerským funkcím musí být věnována pozornost bez rozdílu.
- Odpovídající pozornost musí být věnována všem manažerským činnostem uvnitř každé z manažerských funkcí.

7.1 Klasifikace manažerských funkcí

Manažerské funkce dělíme dle druhů a fází. Druhy manažerských funkcí jsou: plánování, organizování, řízení lidských zdrojů a kontrola. Fáze manažerských funkcí jsou: analýza, rozhodování, implementace.⁴⁵

⁴⁴ ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-808-6723-761. s. 73

⁴⁵ ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-808-6723-761. s. 74

Zdeněk Častorál druhy funkcí vysvětluje jako: „určitou *posloupnost základních manažerských činností, přítomných v každé řízené organizaci a charakterizují bloky (seskupení) činností, které k sobě metodicky a obsahově patří a které řeší vždy některou ze základních stránek nezbytnou k zabezpečení cílů organizace.*“

Fáze funkcí tvoří dle Častorála: „*naopak určitou posloupnost manažerských činností, které na sebe vzájemně navazují a které zajišťují proces naplňování každého z druhů manažerské činnosti. Mají výrazně procesní charakter.*“

7.2 Plánování

Plánování je první ze čtyř druhů manažerských funkcí. Tato funkce se zaměřuje na vytyčení cílů společnosti a zároveň nastavením postupů, jak daných cílů dosáhnout a to v požadované kvalitě a nezbytném čase.⁴⁶

Plánování odpovídá na tři základní otázky:

- kde jsme teď,
- kde chceme být,
- jak se tam dostaneme

Podstata plánování je následující:

- přispívá k dosažení záměrů a cílů organizace či jedince
- je východiskem pro ostatní manažerské funkce
- je součástí řídicí práce na všech úrovních
- umožňuje efektivní provádění činnosti⁴⁷

7.3 Organizování

Organizování je druhou ze čtyř manažerských funkcí. Zaměřuje se na prostorovou a obsahovou stránku činností v organizaci. Prostřednictvím organizování

⁴⁶ ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-808-6723-761. s. 77-78

⁴⁷ BARTOŠOVÁ, H.: *Management II.*, PAČR. Praha. 2005. ISBN 80-7251-198-X. Strana 57-70.

se rozdělují jednotliví pracovníci a týmy do struktur, za účelem naplnění prvního druhu manažerských funkcí tj. plánování. Výstupem organizování je také tvorba struktur, u kterých jsou klíčové následující požadavky:

- vytyčení cílů společnosti a následně jejich přerozdělení na cíle týmové a cíle jednotlivců. Jedná se o určitou dělbu práce
- zvolení postupu jak dosáhnout cíle
- koordinace
- sjednocení (integrace) daných cílů napříč strukturálními jednotkami

7.4 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů vyjadřuje způsob realizace a zapojení zainteresovaných stran. Zainteresováni jsou vlastníci, manažeři, pracovníci a vnější okolí společnosti. Úkolem řízení lidských zdrojů je vytvoření optimálních podmínek pro rozvoj lidských zdrojů. Lidské zdroje aktivují ostatní zdroje a determinují jejich využívání.

Řízení lidských zdrojů dělíme na základní funkce a to administrativní funkci, zprostředkovací a směřovací funkci se dvěma aspekty:

- aspekt sociální – ten souvisí s naplněním osobních cílů pracovníka, jeho kvalifikací, tvořivostí
- aspekt ekonomický – ten vychází z potřeb organizace, využití lidské práce.⁴⁸

Zdeněk Častorál také uvádí: „*Posláním řízení lidských zdrojů je věda a umění promyšleně řídit to nejcennější co organizace mají – lidské zdroje – orientované na plnění cílů organizace*“.⁴⁹

7.5 Kontrola

Kontrola se jako poslední z druhů manažerských funkcí zabývá srovnáním plánovaných cílů s výsledky. Kontrola bývá také zpětnou vazbou pro manažery

⁴⁸ BARTOŠOVÁ, H.: *Management II.*, PAČR. Praha. 2005. ISBN 80-7251-198-X. Strana 99-140.

⁴⁹ ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-808-6723-761. s. 93

zobrazující reálnou situaci. Prostřednictvím kontroly jsou také stanovovány konkrétní závěry a případná opatření.

Kontrolu můžeme členit z několika hledisek:

- druhu
 - vnitřní kontrola - je iniciována vnitřními strukturami organizace, tedy odděleními, manažery a pracovníky organizace.
 - vnější kontrola – je realizována vnějšími subjekty mimo organizaci
- způsobu provádění - prevence, průběžná, konečná
- kontrolované úrovně – vrcholová, operativní
- zaměření obsahu – výroba, obchod, realizace
- časové hledisko – pravidelná, nepravidelná⁵⁰

⁵⁰ ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-808-6723-761. s. 102

PRAKTICKÁ ČÁST

8 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ

Průzkum pomocí dotazníku jsem provedla vzhledem k faktu, že se společnost Hasil v budoucnosti plánuje zaměřit na vzdělávání svých zaměstnanců. Průzkum se zaměřuje na odhalení návyků zaměstnanců v nakládání s časem a znalosti time managementu napříč všemi úrovněmi managementu společnosti.

Návratnost vyplněných dotazníků byla 100%. Dotazníkového průzkumu se účastnilo celkem osm zaměstnanců a to konkrétně pozice: generální ředitel, obchodní ředitel, finanční ředitel, HR ředitelka, výrobní ředitel, HR manažerka a tři manažeři obchodu.

8.1 Konkrétní otázky dotazníku a jejich vyhodnocení

Otázka: 1. **Vaše pohlaví?**

První otázka v dotazníku se soustředí na pohlaví dotazovaných. Management firmy Hasil je obsazen muži z 62% (5 z 8). Ženy jsou zastoupeny 38% (3 z 8). Muži jsou tedy ve společnosti Hasil v přesile. Je pravděpodobné, že tato skutečnost je dána oborem stavebnictví, jímž se Hasil zabývá.

Graf 1, Vaše pohlaví



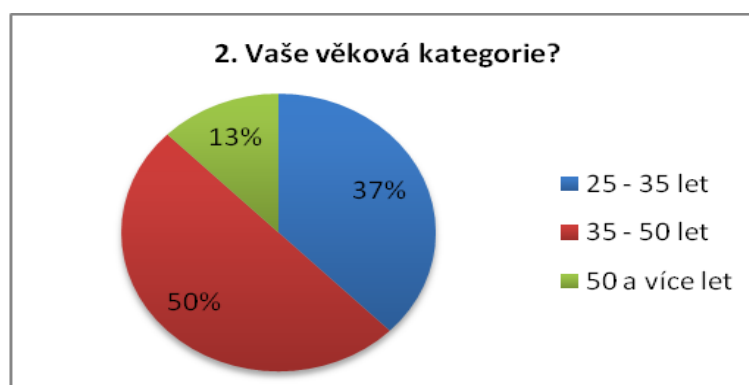
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: 2. **Vaše věková kategorie?**

Dotaz věkové kategorizace jsem zahrнула do výzkumu především z důvodu vytvoření představy o stáří managementu společnosti. Nejpočetnější skupinou je dle očekávání věk managerů od 35 do 50 let. Jak jsme se mohli také dozvědět v kapitole 2.3, v České republice je tento věk považován za neproduktivnější. Procentuální zastoupení této skupiny je 50%. Druhou nejpočetnější skupinou je věková kategorie od 25 do 35 let s procentuálním zastoupením 37%. Poslední skupinou je věková kategorie managerů nad 50 let zastoupena 13%.

Dle mého názoru patří společnost Hasil a.s. do kategorie „mladých“ společností což ji může posouvat například v rámci inovací kupředu. Na druhou stranu vzhledem k zastoupení seniornější věkové kategorie, bude společnost získávat i díky velmi bohatým pracovním zkušenostem této věkové kategorie.

Graf 2, Vaše věková kategorie

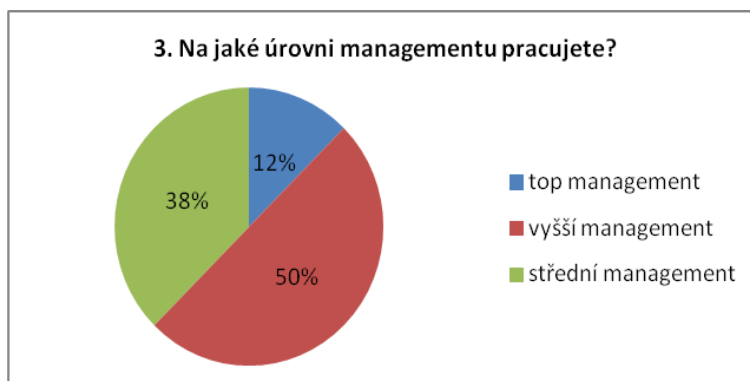


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: 3. **Na jaké úrovni managementu pracujete?**

Další z otázek se zabývá úrovní managementu respondentů. Zde by mohla být v rámci výzkumu podstata odlišností v pojetí time managementu. Ve vedení společnosti na pozici generálního ředitele pracuje jeden manažer, čtyři manažerské pozice jsou zastávány řediteli jednotlivých oddělení a poslední tři respondenti pracují jako manažeři jednotlivých oddělení.

Graf 3, Na jaké úrovni managementu pracujete

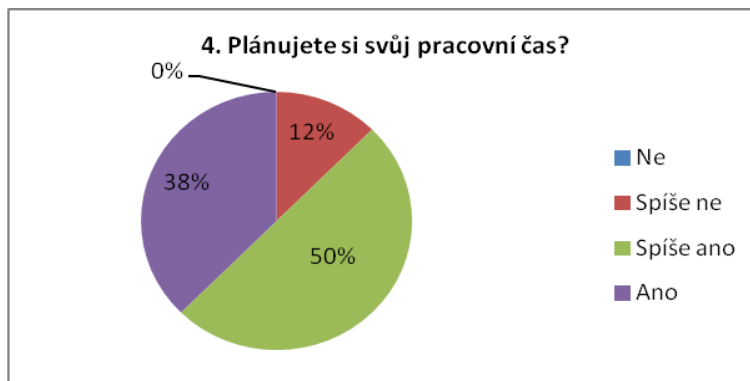


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: 4. Plánujete si svůj pracovní čas

Žádný z respondentů na otázku zda plánuje čas, neodpověděl negativně, nicméně jeden z dotázaných čas spíše neplánuje. Nejpočetnější skupina odpověděla spíše ano a to čtyři manažeři. Z těchto odpovědí lze také vyčíst určitou nejistotu a značný prostor pro zlepšení. Plány mohou být nahodilé, nekonkrétní a jejich splnění nekontrolované. Pouze tři manažeři z osmi svůj čas plánují svědomitě.

Graf 4, Plánujete si svůj pracovní čas



Zdroj: vlastní zpracování

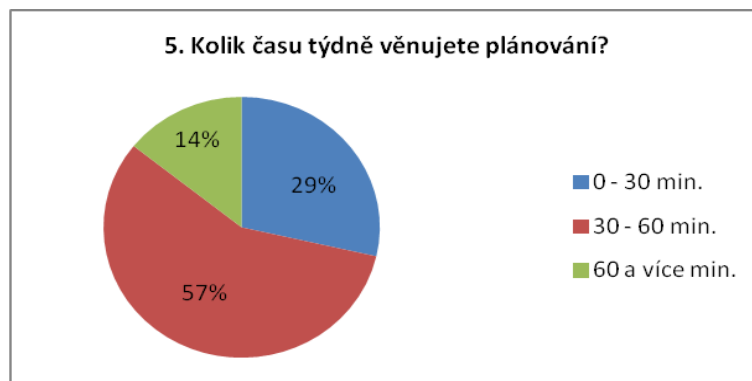
Otázka: 5. Kolik času týdně věnujete plánování?

Tímto dotazem se dotýkám kapitoly „plánování“, která tvrdí, že samotné plánování by nemělo zabrat více než 1% času z aktivity, kterou pracovník plánuje. Když pojmem „aktivitu“ jako 40 hodin práce za týden, jedno procento času této aktivity je 24 minut. Přihlédneme-li ale k pracovní vytíženosti těchto lidí, kteří v práci tráví více než osm hodin denně, můžeme brát variantu označenou červeně (tj. 30-60min.) jako

ideální stav. Časová kategorie 0-30min může být pro takto zaměstnané pracovníky nedostatečná. Záleží však přímo na člověku, jeho schopnostech a přístupu k práci.

V zelené kategorii 60 a více minut, by měl pracovník možná přehodnotit svůj přístup k nakládáním se svým časem. Zde totiž může plánování přerůst spíše v boj s časem, kdy pracovníka dostihne to, že původně spoléhal „na osud“ a po té byl nucen ztrácet čas na reorganizaci a přeplánování již běžících aktivit.

Graf 5, Kolik času týdně věnujete plánování



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka : 6. Jakou pomůcku pro plánování času užíváte nejvíce?

Je zajímavé, že i v době vyspělých informačních technologií, kdy internet a elektronika prostupuje do všech oblastí našeho života, stále přežívá plánovací diář. Ve společnosti Hasil upřednostňuje 62% manažerů plánování na papír, před elektronickými plánovacími systémy. I přes jistou neflexibilitu diářů – je nutné mít je stále u sebe, pokud musíme měnit naše plány, jsme nuceni škrtnat. Z druhé strany nikoho neohrozí ztráta signálu, či výpadek sítě kvůli nabíjení.

Graf 6, Jakou pomůcku pro plánování času užíváte nejvíce

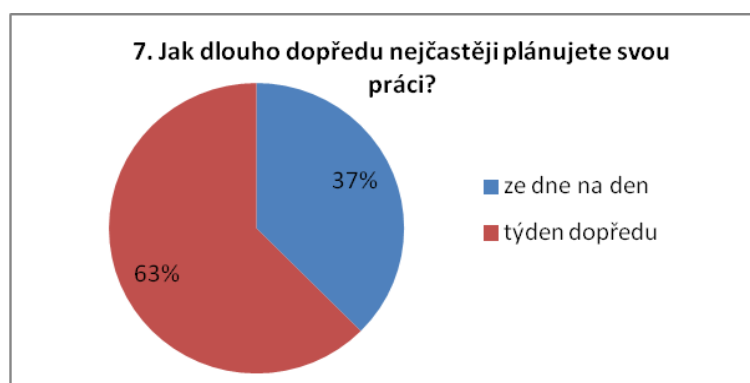


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka : 7. Jak dlouho dopředu nejčastěji plánujete svou práci?

V tomto dotazu se zřejmě odráží také povaha a úroveň jednotlivých manažerských pozic, které zodpovídaly dotazník. Pět členů TOP a vyššího managementu odpovídá 63% pracovníků, kteří plánují svůj čas spíše týden dopředu nežli den. 37% pracovníků odpovídá 3 manažerům střední linie, jejichž práce sestává z větší části z denní operativy.

Graf 7, Jak dlouho dopředu nejčastěji plánujete svoji práci

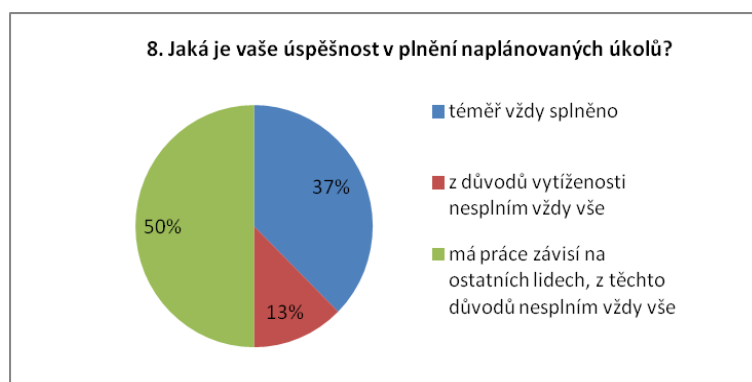


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka : 8. Jaká je vaše úspěšnost v plnění naplánovaných úkolů?

V plnění naplánovaných úkolů se potýká s problémy 63% respondentů společnosti Hasil a to z důvodů vytíženosti, případně nemožnosti dokončit úkol kvůli čekání na práci jiného kolegy. Zde vidím příležitost pro využití techniky rozdělení jednotlivých úkolů do tzv. kvadrantů dle důležitosti a urgencyy.

Graf 8, Jaká je vaše úspěšnost v plnění naplánovaných úkolů

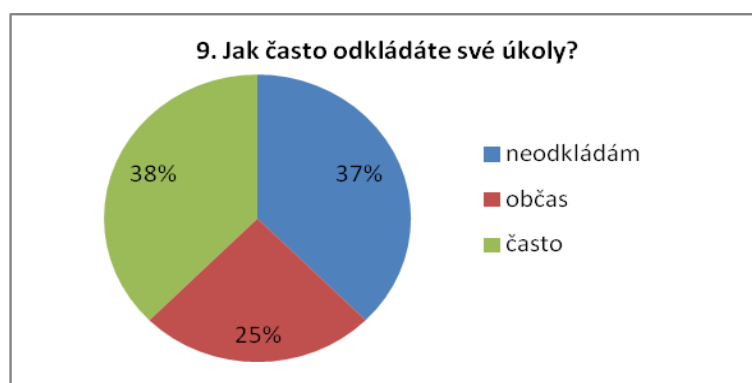


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: 9. Jak často odkládáte své úkoly?

Z hlediska time managementu je odkládání úkolů považováno za významného zloděje času. 37% dotázaných se však tomuto zlozvyku dokáže vyhnout zcela. 25% odkládá své úkoly občas. Zbytek dotázaných pravidelně odkládá své úkoly. V tomto případě by bylo zajímavé zpracování osy vlastního biorytmu. Zkusit si vysledovat vlastní křivku výkonnosti a propadů a podle toho plánovat své aktivity.

Graf 9, Jak často odkládáte své úkoly



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka : 10. Zažíváte při své práci stres?

Stres zažívá při práci ve společnosti Hasil téměř 90% dotazovaných (56%pravidelně, 33%občas). Stres je fenoménem dnešní doby. Naše životní tempo se neustále zrychluje, jsou na nás kladeny větší a větší požadavky. Stejná situace jistě platí i v jiných společnostech. Právě toto tempo a neustálý tlak, které se především negativně odrážejí na lidském zdraví a ve finále jsou kontraproduktivní i pro

zaměstnavatele, začali rozvíjet a utvářet přístup k plánování času 4. generace time managementu. Čtvrtá generace time managementu se primárně nesoustředí na výkonnost. Prioritou je člověk a kvalita jeho života se kterou zároveň přichází výkonnost, úspěch a kariéra.

Graf 10, Zažíváte ve své práci stres

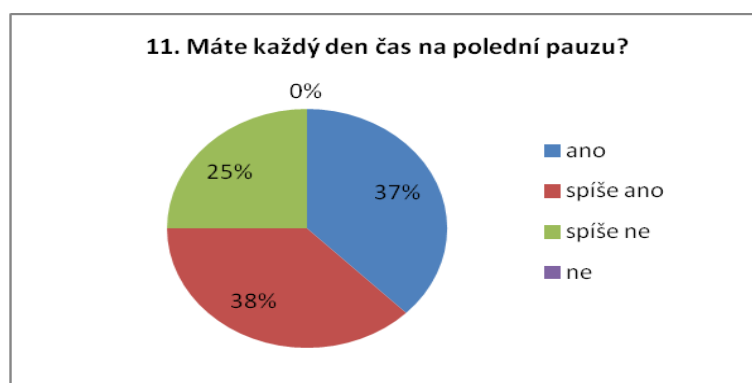


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka : 11. Máte každodenně čas na polední pauzu?

Polední přestávku nebo-li pauzu na oběd si dopřává jako nedílnou součást dne pouze 37% dotázaného managementu. Což může být také jedním z významných indikátorů stresu. Pracovní aktivita musí být po určitých hodinách kompenzována odpočinkem. Napříč společnostmi i pozicemi není raritou tzv. oběd „servírovaný na klávesnici“, kdy pracovník v jedné ruce drží vidličku a v druhé myš. Takto strávená pauza na oběd nemá s tak potřebným relaxem a odpočinkem nic společného.

Graf 11, Máte každý den čas na polední pauzu



Zdroj: vlastní zpracování

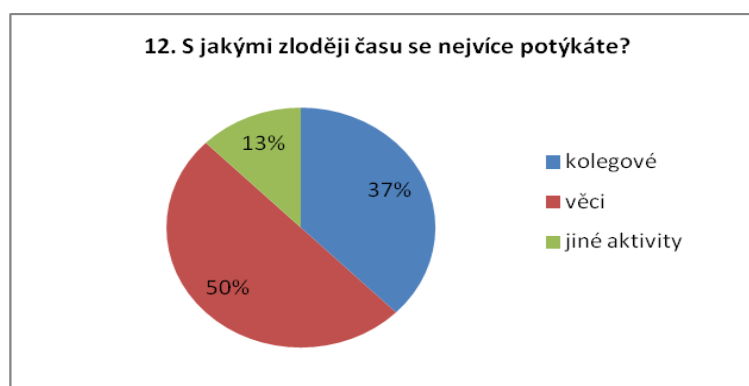
Otázka: 12. S jakými zloději času se nejvíce potýkáte?

Každý z dotázaných se čas od času potýká se zloději času. 50% dotázaných obětuje svůj drahý čas zlodějům, kteří jsou v dotazníku označeny jako „věci“. Pod tímto pojmem vidím především internet.

Modrá kategorie označující skupinu 37% pracovníků vyrušovanými kolegy, kteří buď to potřebují pomoc či radu svého nadřízeného, případně se jedná o rušení ve formě „zábavy“ na pracovišti, odvádějící pozornost od výkonu. Tento jev je na pracovištích do jisté míry pozitivní, protože vytváří příjemnější atmosféru mezi kolegy. Zmíněná míra by se ale neměla překračovat, v opačném případě se mění příjemná atmosféra v atmosféru rušivou.

Ve všech zmíněných případech zlodějů času, by stálo za to uvědomit si, zda umíme říkat slovo „NE“, což také patří mezi významné zásady time managementu. Dokážu říct sám sobě „NE“ ve chvíli, kdy zjišťuji např. kurz měny euro na internetu (tudíž jsem pracovně online) a pozornost v tu chvíli upoutá titulek „Třpytivé šaty na ples i večírek.“? Pokud je má koncentrace narušována kolegou, který opakovaně prosí o vysvětlení jeho práce, umím mu přívětivě vysvětlit, aby přišel za hodinu? V případě neustále vyrušujících méně zaměstnaných obyvatel kanceláře, mám odvahu se ozvat a požádat je o ztišení? Pokud nebudeme schopni určité úkony odmítnout, nebudeme efektivní v hospodaření s naším časem.

Graf 12, S jakými zloději času se nejvíce setkáváte



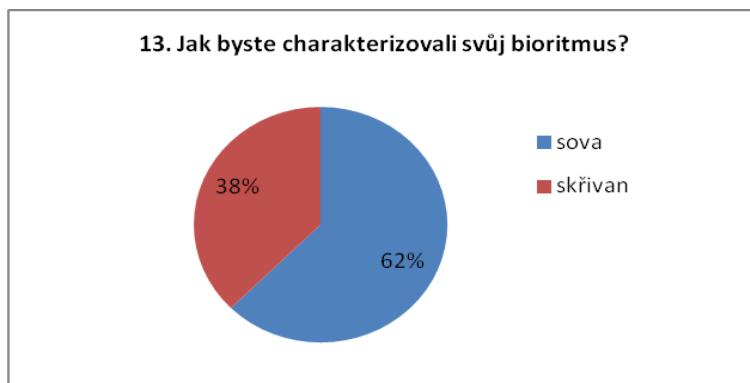
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka : 13. Jak byste charakterizovali svůj bioritmus?

Pro efektivní plánování našich aktivit je důležité, znát vlastní bioritmus. Identifikovat, kdy jsme plni energie a kdy naopak pociťujeme útlum. Ve společnosti Hasil 62% pracovníků managementu pociťuje svůj bioritmus spíše jako „sova“. Skupina

skřivanů je ve společnosti Hasil zastoupena 38%. Je příznivé, že ve společnosti Hasil jsou zastoupeny obě tyto skupiny. Jejich biorytmy se tak můžou navzájem prolínat a doplňovat.

Graf 13, Jak byste charakterizovali svůj biorytmus



Zdroj: vlastní zpracování

8.2 Závěr z dotazníkového šetření

Otázka výše uzavírá dotazníkové šetření ve společnosti Hasil. Z celého průzkumu povědomí o time managementu, hodnotím respondenty kladně. Dotázaní mají snahu o efektivní nakládání s časem a hodnotu svého času si uvědomují. I přesto se však potýkají se stresem, nemožností splnit vždy naplánované či se zloději času. Mé doporučení se tedy vztahuje opět ke 4. generaci time managementu, přivlastnění si jejich základních hodnot.

Time management není pouze o plánování času. Je to především cesta za dožením cílů, které jsme si vytyčili pro svůj život. Tyto cíle by měly život zkvalitňovat a člověka vnitřně uspokojovat. Manažeři by si měli uvědomovat, že věci nebo práce které člověka nenaplní, jsou ztrátou času.

9 APLIKACE TIME MANAGEMENTU DO PRAXE MANAŽERA

Ve druhé části praktické práce se zaměříme na aplikaci teoretických poznatků do praktického využití. Nebude zde proveden rozbor aktivit, každodenních úkolů, jejich analýza a případné opatření pro zvýšení efektivity. Budeme se zabývat nástupem do nové manažerské pozice a nastavení time managementu pro tuto pozici.

Konkrétně se jedná o pozici obchodního ředitele. Do přípravy time managementu bude nutné promítnout cíle a požadavky majitelů společnosti, cíle a vize daného manažera a další důležité aktivity vedoucí ke zvýšení postavení společnosti na trhu.

Obchodní ředitel je zodpovědný za trh v České republice, který je z doby hospodářské recese z roku 2008 poznamenán negativními jevy v podobě zhoršené platební morálky zákazníků, zvýšeným tlakem na cenu jak z pohledu zákazníka, tak z pohledu konkurenčních společností a primárně také zmenšením stavebního trhu o téměř 30%.

Z těchto důvodů obchodní divize již několikátým rokem vykazuje pokles prodeje a také pokles ziskovosti.

9.1 Představení společnosti

Společnost HASIL a.s. působí na trhu požárních a nepožárních systémů od roku 1992. Za tuto dobu realizovali více než osmnáct tisíc projektů, z nichž některé byly na mezinárodních stavebních veletrzích a výstavách FOR ARCH, MSV Brno, FOR HABITAT a PYROS.

Společnost HASIL a.s. se řadí mezi největší výrobce a dodavatele pasivních protipožárních zabezpečovacích systémů v regionu střední a východní Evropy s ročním obratem okolo 300.000.000,- CZK. Společnost HASIL a.s. vlastní více než 70 certifikátů na požární odolnost výrobků.⁵¹

⁵¹ hasil.cz [online]. [cit. 2014-27-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.hasil.cz/o-nas/z-historie-nasi-spolecnosti/>>

9.1.1 Základní údaje

Obchodní firma: Hasil a.s.
Rok založení: 1992
Sídlo: Gen. Sochora 6176/6a, Poruba, 708 00 Ostrava
Identifikační číslo: 27244946
Právní forma: akciová společnost
Základní kapitál: 2 000 000,- Kč
Předmět podnikání:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- vodoinstalatérství
- zednictví
- zámečnictví, nástrojářství
- obráběčství
- truhlářství, podlahářství

9.1.2 Historie společnosti

Historie firmy se datuje od listopadu roku 1992, kdy byla v Ostravě pány Petrem Gajduškem, Petrem Pelcem a Januszem Zítkem založena společnost HASIL.

Po prvních úspěších s výrobou vlastních požárních dveří následoval prudký rozvoj firmy. Zpočátku to byly dřevěné plné a prosklené požární dveře a stěny, posléze následovala expanze do dalších materiálových komodit jako je ocel a hliník. S rostoucími požadavky trhu na širší produktového portfolia, vznikl ucelený systém nabízející všechny materiálové a odolnostní varianty jako je kouřotěsnost, zvuková neprůzvučnost, prostup tepla, odolnost proti vloupání apod.

Postupně byla naplňována vize nabídnout výrobky s požární odolností, které se provedením ani vzhledem nebudou lišit od běžných výrobků nepožárního provedení a současně v sobě snoubí legislativní předpisy s mnohdy protichůdnými požadavky odběratelů.

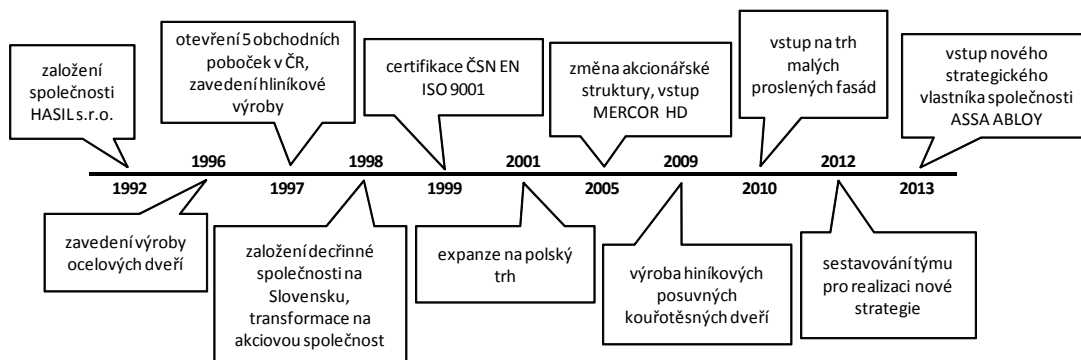
Aby bylo možné zvládnout rostoucí poptávku, majitelé zakoupili a zrekonstruovali výrobní provozy v Němčicích a v Ostravě Mariánských Horách. Pro zvýšení dostupnosti odběratelům byla založena síť vlastních obchodních poboček v

Praze, Brně, Ostravě a v Liberci. Dochází také k založení dceřiné společnosti na Slovensku se sídlem v Bratislavě. Společnost se také rozrůstá v oblasti personálního obsazení, kdy z počátečních pěti zaměstnanců pracuje v současné době ve společnosti Hasil a.s. více než 170 pracovníků.

V rámci komplexního servisu zákazníkům je poskytováno poradenství v oboru požární bezpečnosti staveb, záruční i pozáruční servis produktů a kontrola provozuschopnosti dle vyhl. č.246/2001 Sb. o požární prevenci. V červenci 1999 získává společnost Hasil a.s. certifikát systému jakosti podle ČSN EN ISO 9001, udělený německou zkušebnou RW TÜV.

Rok 2005 byl významným mezníkem společnosti HASIL a.s., kdy do společnosti vstoupil strategický partner – nadnárodní společnost MERCOR SA a později, v roce 2007 se stal 100 % vlastníkem firmy HASIL a.s. V těchto letech došlo také k rozšíření produktového portfolia o systémy odvodu tepla a kouře a střešní světlíky.⁵² V roce 2013 dochází k uzavření dohody mezi společnostmi MERCOR HD a společností ASSA ABLOY o převzetí společnosti MERCOR HD a tím i společnosti HASIL. Díky této transakci se pro společnost Hasil otvírají nové obchodní příležitosti a využití možnosti synergií v rámci jednotlivých společností patřících pod společnost ASSA ABLOY.

Graf 14, Historie společnosti Hasil a.s.



Zdroj: vlastní zpracování

⁵² hasil.cz [online]. [cit. 2014-03-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.hasil.cz/o-nas/z-historie-nasi-spolecnosti/>>

9.1.3 Organizační struktura

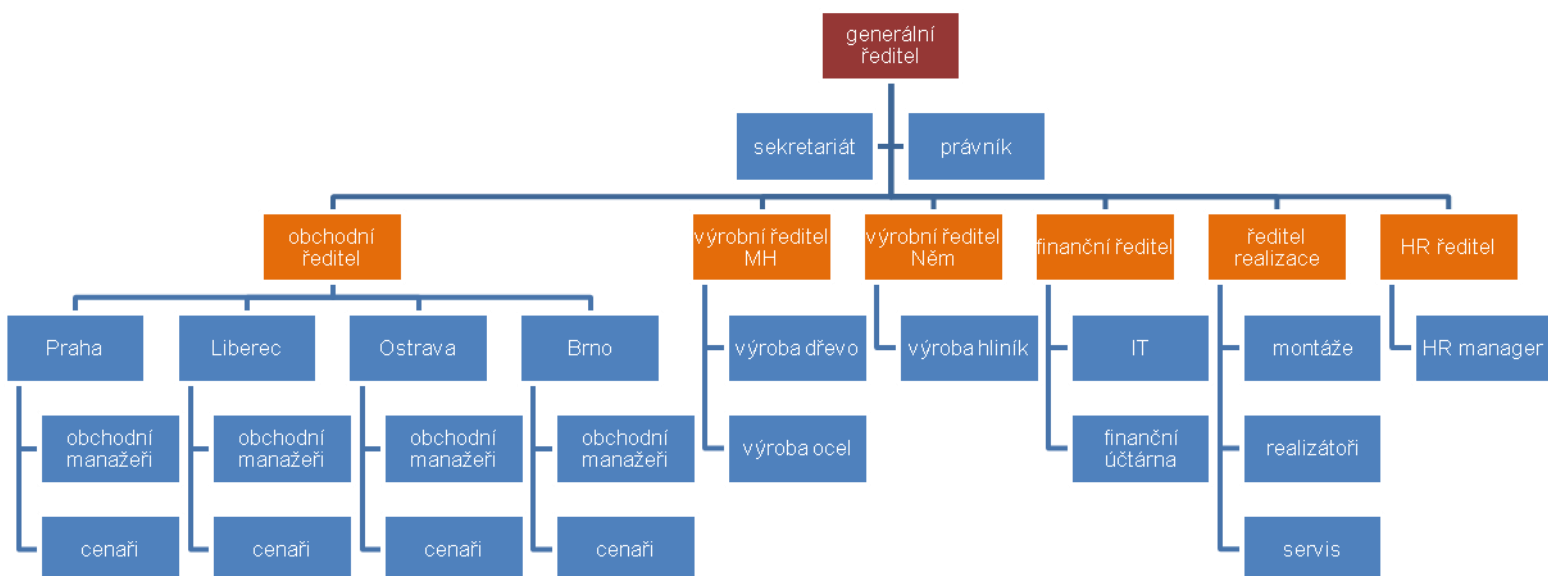
Organizační struktura společnosti Hasil a.s. se řadí mezi ploché organizační struktury, což umožňuje vytvářet bezprostřední vztah k zákazníkům a rychle reagovat na změny vnějšího prostředí.

Pracovníci jednotlivých útvarů jsou seskupeni dle charakteru činnosti, což můžeme vidět u všech členů top managementu a jejich oddělení.

Výhodou stávající organizační struktury je poměrně rychlý rozvoj kvalifikace pracovníků v odděleních a dobrá výměna informací. Vrcholový management má o společnosti dobrý přehled. Naopak nevýhodou je mnohdy přetížení členů top managementu a v některých případech ztížený přenos informací mezi odděleními.

Nevyšším orgánem společnosti je dozorčí rada a představenstvo společnosti. Pozice generálního ředitele a členů top managementu není zastoupena v dozorčí radě ani v představenstvu společnosti. Za společnost jedná dva členové představenstva současně.

Graf 15, Organizační struktura společnosti



zdroj: vlastní zpracování

9.2 Stanovení cílů

Na pozici obchodního ředitele jsou majiteli kladeny dva hlavní cíle. Prvním cílem je růst obratu společnosti včetně růstu ziskovosti. Druhým z cílů je stabilizace personálního obsazení obchodní divize.

Jak již víme z teoretické části, každý cíl by měl splňovat obecně známé pravidlo SMART. Proto i pro cíle pozice obchodního ředitele bude stanoven SMART.

Specific:

1. Bude připravena obchodní strategie, která zajistí meziroční růst prodeje o více než 5% a meziroční růst zisku na úrovni 5% ROS (ROS – return of sales, znamená poměr zisku na každou korunu tržeb)
2. V roce 2015 bude připravena forma motivace pro zaměstnance s cílem zamezit personálním změnám. Motivace bude rozdělena na část finanční i nefinanční.

Measurable:

1. Obrat obchodní divize bude v roce 2015 zvýšen o 8%. Zisk bude růst dle ROS 5%.
2. V roce 2015 bude doplněn chybějící personál a bude nalezena náhrada za dvě obchodní pozice. Úprava provizního modelu bude spočívat ve zvýšení základní provize za získané zakázky kumulativně o 1% a zvýšení provize za zisk z uzavřených zakázek o 2%. Nefinanční motivace bude prostřednictvím vzdělávání zaměstnanců zajištěného externí agenturou.

Achievable:

1. Zvýšení obratu bude dosaženo pomocí zvýšení spolupráce s významnými klienty a akvizicí nových zákazníků.
2. Změny v provizním modelu a výběr vhodné vzdělávací agentury je třeba koordinovat s HR oddělením.

Realistic:

1. Na trhu bylo identifikováno 150 potenciálních zákazníků pro případnou spolupráci, u stávajících zákazníků činí naše dodávky cca 30-40%.

2. Při splnění růstu, bude splněna podmínka pro růst mezd. Na trhu je množství vzdělávacích agentur a současně poměrně často společnosti Hasil a.s. své služby nabízejí.

Trackable:

1. K naplnění obchodního cíle bude obchodní tým pracovat od ledna do prosince roku 2015.
2. Platnost nového provizního modelu musí být nejpozději od 2Q 2015 obdobně jako zahájení vzdělávání.

9.3 Vytvoření vize

V oblasti vytvoření vize pro splnění cílů si manažer definuje tři pilíře, které budou dále rozpracovány do jednotlivých aktivit, procesů a budou ohraničeny termíny. Následně bude nutné pilíře, aktivity a procesy konzultovat nejen s majiteli, ale také s širším managementem. Prostřednictvím těchto pilířů bude moci lépe dosáhnout požadovaného výsledku a cílů.

- **První pilíř se zaměřuje na rozvoj obchodu**
- **Druhý pilíř obsahuje vedení lidí a řízení aktivit**
- **Třetí pilíř pokrývá řízení kvality**

1 rozvoj obchodu

I. rozdělení regionu

- a) vytvoření regionů*
- b) stávající zákazníci*
- c) potenciální zákazníci*
- d) výrobci a prodejci oken*
- e) projektanti a architekti*

II. organizační struktura

- a) organizační struktura*
- b) zastupitelnost*
- c) komunikační schéma*

- III. personalistika
 - a) *personální strategie*
 - b) *provizní model*
 - c) *vzdělávání*
- IV. marketing
 - a) *produktový katalog*
 - b) *propagace v tisku*
 - c) *internetové stránky*

2 vedení lidí a řízení aktivit

- V. zpětná vazba
 - a) *porady, příklady z prodeje, best practise*
 - b) *F2F pohovory*
 - c) *individuální koaching*
- VI. práce s nováčky
 - a) *proces vstupního školení*
 - b) *zaškolení od seniorních obchodníků*
 - c) *práce s prvním obchodním případem*
- VII. řízení aktivit
 - a) *získávání poptávek*
 - b) *práce s obchodním případem*
 - c) *akvizice nových partnerů*
 - d) *report aktivit*
 - e) *time management týmu*
- VIII. teambuilding
 - a) *rozvoj obchodníků*
 - b) *teambuilding*

3 řízení kvality

- IX. systém práce
 - a) *pravidla smluv*
 - b) *obchodní proces a jeho implementace*
 - c) *kvalita nabídek dodavatelské, konkurzní*
 - d) *nabídka produktů*
 - e) *vybavenost obchodních míst*

f) proces BO – tvorba nabídky

X. pravidla marže a smluv

a) kompetence

b) pravidla

XI. CRM

a) OR systém příprava a implementace

9.4 Technika řízení času

V této kapitole se budeme zabývat stanovením priorit k jednotlivým aktivitám a procesům. Bez stanovení priorit bychom následně nemohli stanovit časový rámec. V teoretické části zabývající se technikou řízení času, konkrétně kapitole 2.6.4. jsme si představili analýzu ABC. Tuto techniku využijeme pro stanovení priorit.

Jednotlivé aktivity rozdělíme do kategorií A, B a C na základě jejich důležitosti pro dosažení cíle.

1 ROZVOJ OBCHODU

I. rozdělení regionu B

Rozdělení regionu bude následovat ihned po nastavení organizační struktury, potažmo bude velmi úzce souviset s budoucí organizační strukturou. Rozdělení stávajících a potenciálních zákazníků do těchto regionů a zajištění maximální péče pro tyto zákazníky od jednotlivých obchodníků. Zaměření se na projektanty a architekty bude nejspíše spojeno s personálním doplněním obchodního týmu.

II. organizační struktura A

Bez jasného nastavení organizační struktury, zastupitelnosti a komunikačního schématu, by nebylo možné pracovat na personálních otázkách a stabilizace týmu.

III. personalistika A

Personální strategie, provizní model a vzdělávání je další klíčovou aktivitou vedoucí ke splnění cíle. Tým není stabilní a plně obsazen. Některé pozice bude třeba nahradit a obecně můžeme říci, že je důležité obchodní divizi přeměnit v atraktivní oddělení.

IV. marketing B

Produktové katalogy, propagace v tisku a změna internetových stránek budou zajišťovat zvýšení povědomí o společnosti a produktové nabídce.

2 VEDENÍ LIDÍ A ŘÍZENÍ AKTIVIT

V. zpětná vazba B

Zabezpečení zpětné vazby v podobě příkladů z prodeje, sdílení best practise mezi jednotlivými členy obchodního týmu, pravidelné F2F pohovory s nadřízeným, systém porad a individuální koaching každého člena týmu jsou neoddelitelnou součástí zpětné vazby.

VI. práce s nováčky B

Vzhledem k potřebě doplnění týmu a změn na stávajících pozicích je i tato aktivita podstatná pro splnění cíle. Příprava procesu vstupního školení spojená s předáním již získaných dovedností od seniorních obchodníků a v neposlední řadě i pomoc manažera a seniorních kolegů s prvním obchodním případem nováčků.

VII. řízení aktivit A

Řízení aktivit zařazujeme jako další klíčovou část do reportu aktivit a time managementu, kde je prostor pro zlepšení. Prostřednictvím nových poptávek bude obchodní tým zvyšovat prodej, obdobně jako akvizicemi nových partnerů. Kvalitní práce s obchodním případem a zvýšení úspěšnosti bude přispívat k růstu prodeje. Nastavením reportu aktivit obchodníků v terénu a zkvalitněním jejich time managementu, bude jistě přínosem pro splnění prvního cíle.

VIII. teambuilding C

Teambuilding není pouze zkratka pro společnou akci, kde bude dobrá zábava, kterou to však skončí. Teambuilding bude v našem případě nápomocný stabilizaci týmu, společným aktivitám, společným projektům apod.

3 ŘÍZENÍ KVALITY

IX. systém práce A

Systém práce je předposlední klíčovou aktivitou. Pravidla smluv, nastavení obchodního procesu a jeho úspěšná implementace velmi úzce souvisí s řízením aktivit obchodníků. Kvalita cenových nabídek jak dodavatelských tak i konkurzních bude samozřejmě také přispívat k plnění cíle. Z pohledu nabídky produktů, vybavenosti obchodních míst, bude obchod moci lépe presentovat vlastní produkty. Proces back office – tvorba nabídky znamená nastavení oddělení back office, které zpracovává část cenových nabídek a zajišťuje podporu obchodníkům.

X. pravidla marže a smluv A

V případě chybějících kompetencí jednotlivých obchodníků jak z pohledu vyjednávání se zákazníky, tak možnosti poskytnutí slev i pravidel pro přípravu smluv a dalších systémových regulí by bylo znemožněno dosažení cíle.

XI. CRM C

Společnost Hasil a.s. již delší dobu postrádá jednotný CRM systém. Obchodníci pracují s několika různými systémy jako je evidence nabídek, program na zpracování nabídek, program na forecast a mnohé další. Cílem práce na novém CRM bude sjednocení systémů do jednoho uživatelsky vhodného a přátelského systému, který bude nejen vyhovovat potřebám společnosti, ale díky sjednocení také ušetří množství času.

9.5 Plánování termínů

V této kapitole, kdy již máme připravené předchozí body pro další postup, kterými jsou cíle, nastavení vize a stanovení priorit, můžeme přejít k samotnému nastavení času.

Nastavení času je předposledním důležitým krokem k úspěšné cestě k cíli. Ke každé z aktivit je třeba určit termín dokončení v návaznosti na celkový termín stanovených cílů.

1 ROZVOJ OBCHODU

I.	rozdělení regionu	B	2Q 2015
II.	organizační struktura	A	1Q 2015
III.	personalistika	A	1Q 2015
IV.	marketing	B	2Q 2015

2 VEDENÍ LIDÍ A ŘÍZENÍ AKTIVIT

V.	zpětná vazba	B	2Q 2015
VI.	práce s nováčky	B	2Q 2015
VII.	řízení aktivit	A	1Q 2015
VIII.	teambuilding	C	2-3Q 2015

3 ŘÍZENÍ KVALITY

IX.	system práce	A	1Q 2015
X.	pravidla marže a smluv	A	1Q 2015
XI.	CRM	C	2-3Q 2015

9.6 Časový plán – týden

Z naplánovaných cílů, vize, priorit a termínů splnění je již více zřetelné, jak bude týdenní plán aktivit vypadat. Můžeme tedy přejít do poslední fáze přípravy time managementu, kterou je samotná příprava časového plánu.

Poměrově je rozdělení procesů dle priorit následující: A – 45% což bude znamenat množství úkolů s maximální prioritou. Kategorie B představuje priority s 36% a poslední kategorie C 19%.

Plán budoucích aktivit tedy také rozdělím na tři etapy dle priorit a platnost časového plánu budu určovat na období třech měsíců. První časový plán zaměřený na plnění aktivit s prioritou A.

Obrázek 7, Časový plán týdne 1Q

time	Mo	Th	We	Thr	Fr
8:00	organizační struktura	administrativa	porada sales	Praha	Liberec
9:00		Ostrava	Brno		
10:00					
11:00	personalistika				
12:00					
13:00					administrativa
14:00	Pravidla marže, smluv	porada MNG			
15:00					
16:00		administrativa			
17:00					

Zdroj: vlastní zpracování

Můžeme si všimnout, že převážná část procesů s prioritou A je z aktivit organizační struktura, personalistika a pravidla. Přípravě pro uskutečnění těchto aktivit je vždy věnován začátek pracovního týdne. V průběhu týdne manažer pracuje s jednotlivými členy týmu, kteří jsou, jak již víme z organizační struktury rozprostřeni napříč Českou republikou. V průběhu těchto dní je čas manažera věnován samotné exekutivě aktivit a práci s obchodníky a obchodními partnery.

Druhý časový plán zaměřený na plnění aktivit s prioritou B vychází z obdobného základu jako předchozí plán.

Obrázek 8, Časový plán týdne 2 Q

time	Mo	Th	We	Thr	Fr
8:00	Rozdělení regionu	administrativa	porada sales	Praha	Liberec
9:00		Ostrava	Brno		
10:00					
11:00	Marketing				
12:00					
13:00					administrativa
14:00		porada MNG			
15:00					
16:00		administrativa			
17:00					

Zdroj: vlastní zpracování

Pondělní příprava je zaměřena ve velké míře na marketingové aktivity. Ostatní dny v týdnu zůstávají jako exekutivní a jsou jako v předchozím období věnovány obchodníkům a obchodním partnerům.

Třetí a poslední časový plán zaměřený na plnění aktivit s prioritou C nalezneme níže.

Obrázek 9, Časový plán týdne 3 Q

time	Mo	Th	We	Thr	Fr
8:00		administrativa	porada sales	Praha	Liberec
9:00	CRM	Ostrava	Brno		
10:00					
11:00					
12:00	administrativa				
13:00					administrativa
14:00		porada MNG			
15:00					
16:00		administrativa			
17:00					

Zdroj: vlastní zpracování

Pondělní příprava se zabývá tvorbou CRM systému včetně potřebných schůzek s dodavatelem systému. Ostatní dny v týdnu jako v předchozích případech zůstávají beze změny.

9.7 Shrnutí aplikace time managementu do praxe

Ve fázi přijetí nové pracovní nabídky na pozici do top managementu společnosti Hasil a.s. z mého pohledu nestačí pouze nabídku přijmout a odstartovat novou část profesního života. Je důležité naplánovat své aktivity na základě požadavků a cílů nadřízených pracovníků a majitelů. Tyto cíle zaznamenat, připravit vizi, konzultovat s nadřízenými a majiteli a samozřejmě také s týmem. Následným krokem je odsouhlasení, přiřazení priorit k jednotlivým aktivitám a samozřejmě termínům. Teprve po těchto aktivitách bude možné připravit týdenní plán manažera a úspěšně vykonávat uvedenou pozici.

ZÁVĚR

V teoretické části jsou uvedeny charakteristiky a popis time managementu. Představili jsme si jednotlivé generace time managementu, dále teoretická část popisuje všechny důležité pojmy a principy plánování či řízení času.

Praktická část sestává z dotazníkového šetření ve společnosti Hasil a.s., zaměřené na hospodaření s časem na manažerských pozicích. Dotazníkové šetření ve společnosti Hasil a.s., nemá povahu klasického sociologického průzkumu, na ten by byl počet 8 respondentů příliš malý. Provedené šetření poukazuje na úroveň time managementu ve společnosti Hasil a.s. Respondenti se dle dotazníku jeví jako tvrdě pracující lidé, dělající svou práci poctivě. Často se tak setkávají s pocity únavy, vyčerpáním a stresem. Pro zaměstnavatele bude tedy velkým přínosem, investovat do svých zaměstnanců v podobě vzdělávání v této oblasti a řídit se souborem doporučení k negativním jevům.

Cílem druhé části praktického výzkumu bylo nastavení time managementu nově obsazované manažerské pozice obchodního ředitele. Nejprve byly zaznamenány cíle majitelů společnosti a naplánovány jednotlivé aktivity za použití techniky SMART. Dále byly aktivitám přiřazeny priority dle metody ABC a samozřejmě také termíny. Teprve po těchto krocích bylo možné připravit týdenní plán manažera. S ohledem na množství aktivit bylo však nutné rozdělit plán na tři kvartály a jednotlivé aktivity řadit do těchto kvartálů.

Osobně považuji také za důležité uvést, že stanovené cíle, jejich plán plnění a následná příprava time managementu není statická. Cíle a jejich plán plnění je nutné na základě vývoje vnitřního i vnějšího okolí aktualizovat a provést případné změny. Tento názor mohu nyní podpořit již několika měsíci, které manažer práci vykonává a kdy lze spatřit první, byť prozatím malé kroky ke splnění cíle.

Jako vyhodnocení správně nastaveného time managementu, je pro manažera doporučení v podobě budoucí přípravy časového snímku a identifikace zlodějů času. Na základě poznatků z těchto „analýz“ bude možné upravit aktivity směřující ke splnění cíle. Nikdy také, nezapomínejme na ostření pily, bez kterého by naše cíle, plány a vize byly jen těžko uskutečnitelné.

Na závěr je dle mého názoru také nutné uvědomit si, že k efektivnímu time managementu nestačí znalost analytických tabulek, technických pomůcek pro organizování času, nebo odborná školení na toto téma. Výše zmíněné je jistě nepostradatelným prvním krokem ke změně. Klíčové je však tyto poznatky správně

pochopit a umět je aplikovat do praxe, což je obtížné hlavně na začátku celého procesu změny, kdy je třeba dávka sebedisciplíny a vytrvalosti ze strany manažera. Nový systém práce se však brzy stává návykem a přináší manažerům očekávané výsledky v podobě úspory času.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ADAIR, John Eric. *Hospodaření s časem: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. 1. vyd. Překlad Jan Kršňák. Praha: Alfa Publishing, 2004, 134 s. Management praxe. ISBN 80-868-5107-9.

CAUNT, John. *Time management: jak hospodařit s časem*. 2. vyd. Překlad Jan Kršňák. Brno: Computer Press, c2007, viii, 120 s. Management praxe. ISBN 978-80-251-1538-1.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2009, 266 s. Učebnice (Univerzita Palackého). ISBN 978-802-4422-817.

COVEY, Stephen R. a [z anglického originálu ... přeložil Stanislav MICHALÍK]. *7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život: návrat etiky charakteru*. 2. vyd. Překlad Jan Kršňák. V Praze: Pragma, 1997, viii, 120 s. Management praxe. ISBN 80-720-5734-0.

COVEY, Stephen R a [z anglického originálu ... přeložil Stanislav MICHALÍK]. *7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život: návrat etiky charakteru*. 1. vyd. Překlad Jan Kršňák. Praha: Pragma, 1994, 329 s. Management praxe. ISBN 80-852-1341-9.

ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-808-6723-761.

ČASTORÁL, Zdeněk. *Strategický management změn a znalostí*. vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010, 216 s. ISBN 978-808-6723-945.

ČASTORÁL, Zdeněk. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013, 216 s. ISBN 978-807-4520-389.

DRUCKER, Peter Ferdinand a [z anglického originálu ... přeložil Stanislav MICHALÍK]. *Efektivní vedoucí: návrat etiky charakteru*. Vyd. v nakl. Management Press 2., V tomto překladu 1. Překlad Irena Gusová. Praha: Management Press, 2008, 203 s. Management praxe. ISBN 978-80-7261-189-8.

DRUCKER, Peter Ferdinand a [z anglického originálu ... přeložil Stanislav MICHALÍK]. *Vademecum úspěšného manažera: Sebeřízení, komunikace, řízení času*. 1. vyd. Překlad Irena Gusová. Praha: Management Press, 1994, 127 s. Management praxe. ISBN 80-856-0336-5.

GYM, The Mind a [z anglického originálu ... přeložila Ivana PAVLÍČKOVÁ]. *Jak získat čas: gymnastika pro mozek*. Vyd. 1. V Praze: Ikar, 2007. ISBN 978-802-4909-776.

HINDLE, Tim a [z anglického originálu ... přeložil Stanislav MICHALÍK]. *Jak si plánovat čas: Sebeřízení, komunikace, řízení času*. Vyd. 1. Překlad Irena Gusová. Praha: Slovart, 2002, 127 s. Management praxe. ISBN 80-720-9400-9.

KNOBLAUCH, Jörg a Holger WÖLTJE. *Time management: jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. 1. vyd. Překlad Irena Gusová. Praha: Grada, 2006, 106 s. Management praxe. ISBN 80-247-1440-X.

PACOVSKÝ, Petr a Holger WÖLTJE. *Člověk a čas: time management IV. generace*. Vyd. 1. Překlad Irena Gusová. Tábor: Time Expert, c2000, 251 s. Management praxe. ISBN 80-902-7830-2.

PORVAZNÍK, Ján a Holger WÖLTJE. *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*. 2. přeprac a dopl. vyd. Překlad Irena Gusová. Bratislava: Sprint, 2003, 509 s. Management praxe. ISBN 80-890-8505-9.

SEIWERT, Lothar J a Holger WÖLTJE. *Čas jsou peníze: Naučte se řídit svůj čas*. 1.vyd. Překlad Irena Gusová. Praha: Management Press, 1995, 319 s. Management praxe. ISBN 80-856-0382-9.

ŠULEŘ, Oldřich a Holger WÖLTJE. *Manažerské techniky: Naučte se řídit svůj čas*. 1. vyd. Překlad Irena Gusová. Olomouc: Rubico, 1995, 225 s. Management praxe. ISBN 80-858-3906-7.

ŠULEŘ, Oldřich a Holger WÖLTJE. *Manažerské techniky III: Naučte se řídit svůj čas*. 1. vyd. Překlad Irena Gusová. Olomouc: Rubico, 2003, 152 s. Management praxe. ISBN 80-858-3990-3.

Seznam použitých internetových zdrojů

[HTTP://WWW.HR-ERVER.CZ/COMMON/VLASTNI_CLANEK_DETAIL.ASP?
C_ID=38&O_ID=1301.](http://www.hr-erver.cz/common/vlastni_clanek_detail.asp?C_ID=38&O_ID=1301)

[HTTP://FINANCE-MANAGEMENT.CZ/080VYPISPOJMU.PHP?X=DEFINICE
+CILE+SMART+PROJECT+ MANAGEMENT&IDPOYPASS=39](http://finance-management.cz/080vypispojmu.php?x=definice+cile+smart+project+management&idpoypass=39)

[HTTP://PAVEL.LASAKOVI.COM/DOVEDNOSTI/TIME-MANAGEMENT/RIZENI-CASU-
CHYBY](http://pavel.lasakovi.com/dovednosti/time-management/rizeni-casu-chyby)

[HTTP://WWW.BRAINTOOLS.CZ/TOOLBOX/PLANOVANI/CASOVY-SNIMEK-
DNE.HTM.](http://www.braintools.cz/toolbox/planovani/casovy-snimek-dne.htm)

SEZNAM ZKRATEK

TM – time management

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam grafů

GRAF 1, VAŠE POHLAVÍ	41
GRAF 2, VAŠE VĚKOVÁ KATEGORIE	42
GRAF 3, NA JAKÉ ÚROVNÍ MANAGEMENTU PRACUJETE	43
GRAF 4, PLÁNUJETE SI SVŮJ PRACOVNÍ ČAS.....	43
GRAF 5, KOLIK ČASU TÝDNĚ VĚNUJETE PLÁNOVÁNÍ	44
GRAF 6, JAKOU POMŮCKU PRO PLÁNOVÁNÍ ČASU UŽÍVÁTE NEJVÍCE.....	45
GRAF 7, JAK DLOUHO DOPŘEDU NEJČASTĚJI PLÁNUJETE SVOJI PRÁCI.....	45
GRAF 8, JAKÁ JE VAŠE ÚSPĚŠNOST V PLNĚNÍ NAPLÁNOVANÝCH ÚKOLŮ.....	46
GRAF 9, JAK ČASTO ODKLÁDÁTE SVÉ ÚKOLY	46
GRAF 10, ZAŽÍVÁTE VE SVÉ PRÁCI STRES.....	47
GRAF 11, MÁTE KAŽDÝ DEN ČAS NA POLEDNÍ PAUZU	47
GRAF 12, S JAKÝMI ZLODĚJI ČASU SE NEJVÍCE SETKÁVÁTE.....	48
GRAF 13, JAK BYSTE CHARAKTERIZOVALI SVŮJ BIORYTMUS	49
GRAF 14, HISTORIE SPOLEČNOSTI HASIL A.S.....	52
GRAF 15, ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI	53

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1, CYKLUS BIOLOGICKÝCH HODIN.....	28
OBRÁZEK 2, KŘIVKA RUŠENÍ	29
OBRÁZEK 3, EISENHOWERŮV PRINCIP	32
OBRÁZEK 4, PARETOVO PRAVIDLO	35
OBRÁZEK 5, ANALÝZA ABC	35
OBRÁZEK 6, <i>SCHÉMA URČENÍ PRIORITY ÚKOLU</i>	36
OBRÁZEK 7, ČASOVÝ PLÁN TÝDNE 1Q	61
OBRÁZEK 8, ČASOVÝ PLÁN TÝDNE 2 Q	61
OBRÁZEK 10, ČASOVÝ PLÁN TÝDNE 3 Q.....	62

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A - ČASOVÝ SNÍMEK DNE.....	I
PŘÍLOHA B - DOTAZNÍK.....	II

Time management manažerů ve společnosti Hasil

1. Jste muž nebo žena?

a) žena

b) muž

2. Jaká je Vaše věková kategorie?

a) 25-35 let

b) 35-50 let

c) 50 a více let

3. Na jaké úrovni managementu pracujete?

a) vedení společnosti (top management)

b) ředitel jednotlivých oddělení (vyšší - management)

c) manažer jednotlivých oddělení (střední management)

4. Plánujete si svůj pracovní čas?

a) ne

b) spíše ne

c) spíše ano

d) ano

5. Kolik času za týden věnujete plánování?

a) 0-30 min.

b) 30-60 min.

c) 60 a více min.

6. Jaké používáte pomůcky pro plánování?

a) diář

b) outlook

c) telefon/tablet

7. Jak dlouho dopředu nejčastěji plánujete svou práci?

a) ze dne na den

b) týden dopředu

8. Vaše pracovní cíle jsou z větší části?

a) dlouhodobé

b) střednědobé

c) aktuální

9. Jaká je vaše úspěšnost v plnění naplánovaných úkolů?

a) téměř vždy splněno

b) z důvodů vytíženosti nesplním vždy vše

c) má práce závisí na ostatních lidech, z těchto důvodů nesplním vždy vše

10. Jak často odkládáte své úkoly?

a) neodkládám

b) občas

c) často

11. Máte každý den čas na polední pauzu?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

12. S jakými zloději času se nejvíce potýkáte?

- a) kolegové
- b) věci
- c) jiné aktivity

13. Jak byste charakterizovali svůj bioritmus?

- a) sova
- b) skřivan

Toto dotazníkové šetření je pro účely bakalářské práce, zabývající se time managementem v praxi manažera. Děkuji Vám za čas, který jste si vyhradili pro vyplnění dotazníku.

Studentka oboru Vzdělávání dospělých UJAK, Magdalena Filipová.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Magdalena Filipová

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: Kombinované

Název práce: Time management v manažerské praxi

Rok: 2015

Počet stran textu bez příloh: 56

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů českých použitých zdrojů: 10

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 8

Počet internetových zdrojů: 4

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: Prof. Ing. Častorál Zdeněk, DrSc.