

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Faktor času v řídicí práci vedoucího pracovníka

Natalyia Lyamtseva

© 2016 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Natalyia Lyamtseva

Provoz a ekonomika

Název práce

Faktor času v řídicí práci vedoucího pracovníka

Název anglicky

The time factor in directive work of head workers

Cíle práce

Cílem práce je zjistit, zda vedoucí pracovníci ve sledované organizaci dovedou efektivně hospodařit s časem – zda plánují a umějí si svoji práci zorganizovat a co nejlépe využít čas při své řídicí práci. Z výsledků empirického výzkumu odhalit problémové oblasti z hlediska využití času a nalézt způsoby, jak tento nedostatek odstranit.

Metodika

V práci bude využita metoda studium dokumentů, odborné literatury, odborných periodik a podnikových materiálů. Ve vlastní práci bude využita metoda nepřímého pozorování formou strukturovaných rozhovorů, dále časové snímky jednotlivých manažerů. Dále analýza a syntéza zjištěných výsledků a kritické zhodnocení.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Time management, cíle, priority, plánování, časový snímek, efektivnost řídicí práce.

Doporučené zdroje informací

Adair, J.E. Hospodaření s časem. 1.vydání. Praha: Alfa Publishing, 2004. 134 str. ISBN 80-86851-07-9

Bělohávek, F., Košťan, P. Šuleř, O. Management. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001. 642 str. ISBN 80-85839-45-8

Blackburn, J. D. Závod s časem. Praha: Victoria Publishing, 1993. 245 str. ISBN 80-856-05-341

Caut, J. Time management jak hospodařit s časem. Brno: Computer Press, 2001.

Gruber, D. Time management rady a tipy jak efektivně hospodařit s časem. 2.vydání. Praha Management Press, 2004. 174 str. ISBN 80-7261-111-9

Hindle, T. Jak si plánovat čas. 1. vydání. Praha: Slovart, 2002. 71 str. ISBN 80-7079-651-0

Knoblauch, J., Holger, W. Time management jak lépe plánovat a řídit svůj čas. Praha: Grada Publishing, 2006. 106 str. ISBN 80-247-1440-X

Koontz, H., Weihrich, H. Management. 1. vydání Praha: Management Press, 1995. 695 str. ISBN 80-856-0545-7

Šuleř, O. Manažerské techniky. 1. vydání dotisk. Olomouc: Rubico 2003. 225 str. ISBN 80-85839-89-X

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 23. 02. 2016

Čestné prohlášení

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

V Praze dne _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Bohumile Lhotské a Ing. Janě Horákové za jejich vedení, rady, připomínky a konzultace, které mi poskytly během zpracování mé práce. Také chci poděkovat všem zúčastněným vedoucím pracovníkům, za jejich účast a poskytnuté podněty k praktické části.

Faktor času v řídicí práci vedoucího pracovníka

Souhrn

Práce se zabývá faktorem času třech vedoucích pracovníků a hlavně uměním s ním nakládat a pracovat. Cílem je zjištění současného stavu zvládnutí časového managementu a následné navržení vhodných řešení ke zlepšení v této oblasti. Teoretická část představuje sebou úvod do problematiky, kde jsou vysvětleny základní termíny. Praktická část obsahuje analýzu zjištěných podkladů, samé zhodnocení nedostatků v řízení času a návrhy zlepšení.

Klíčová slova: Time management, cíle, priority, plánování, časový snímek, efektivnost řídicí práce

The Time Factor in Derective Work of Head Workers

Summary

The work is following up the time factor of three head workers, especially their skills of operationg and managening that. The aim is to determine the current state of coping with time management and then to design the appropriate solution of the improvement in this area. The teoretici part represents the introduction of the issue and explains the main terms. The practical part contains analyze of the identified base, the assessment of the time management weaknesses and suggestions for improvement.

Keywords: Time management, goals, priorities, planning, time image, effectiveness of management

Obsah

1. Úvod.....	10
2. Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3. Teoretická východiska	12
3.1 Manažer a čas	12
3.2 Time management.....	13
3.3 Princíp času Kronos a Kairos	14
3.4 Stanovení cílů.....	15
3.4.1 Paretovo pravidlo	15
3.5 Nastavení priorit.....	16
3.5.1 Práce podle Eisenhowerova principu.....	16
3.5.2 Metoda ABC	17
3.6 Plánování času.....	18
3.6.1 Kolik času si rozplánovat, pravidlo 60:40	18
3.6.2 Výkonnostní křivka.....	19
3.6.3 Křivka vyrušování.....	20
3.7 Seznamy s úkoly „To Do“	21
3.8 Kontrolní seznamy (checklisty)	21
3.9 Metoda S. O. R. U. Z	22
3.10 Delegování	22
3.11 Vnější a vnitřní rušivé elementy	23
3.12 Odsouvání úkolů	25
3.13 Telefonování	26
3.14 E-maily.....	26
3.15 Příklad na pracovním stole	26
4. Vlastní práce.....	28
4.1 Vedoucí pracovník 1	28
4.2 Shrnutí polostandardizovaného rozhovoru 1	29
4.3 Časové snímky 1	32
4.4 Vedoucí pracovnice 2.....	33
4.5 Shrnutí polostandardizovaného rozhovoru Vedoucího pracovníka 2	33
4.6 Časové snímky 2	37
4.7 Vedoucí pracovník 3	38
4.8 Shrnutí polostandardizovaného rozhovoru Vedoucího pracovníka 3	39

4.9	Časové snímky 3	42
4.10	Hodnocení „Otestujte si své chování“	43
5.	Výsledky a diskuse	45
5.1	Návrh zlepšení Business analytik.....	45
5.2	Návrh zlepšení - Marketingová ředitelka	46
5.3	Návrh zlepšení - Obchodní reprezentant	47
	Závěr	49
6.	Seznam použitých zdrojů	50
8.	Přílohy	51

Seznam obrázků

Obrázek 1:	Paretovo pravidlo 80 ku 20	15
Obrázek 2:	Eisenhowerův princip.....	16
Obrázek 3:	Pravidlo 60:40	19
Obrázek 4:	Výkonnostní křivka- skřivan, sova	20
Obrázek 5:	Křivka rušivých prvků.....	21

1. Úvod

„Není málo času, který máme, ale mnoho času, který nevyužijeme.“

Lucius Annaeus Seneca

V dnešní hektické době úspěch jde přímo ruka v ruce s efektivním využíváním času. Čas je to nejvzácnější, co máme, protože nejde koupit ani uspořit ani zastavit. Čím je práce efektivnější, to znamená, že se úkoly zvládají za nejkratší možnou dobu, tím více času zbývá na jiné aktivity.

Cílem každého člověka by měla být spokojenost. Spokojenosti se dá docílit rovnováhou v těchto oblastech života: zdraví (fyzický a psychický stav), vztahy, rodina, práce, koníčky, společnost (Béreš, 2013). To znamená, že každé z uvedených oblastí života se musí věnovat čas a energii a tím samým budovat je nebo udržovat na stejně vyhovující úrovni.

Čím jsme důležitější a úspěšnější, tím více dokážete investovat svůj čas po minutách. Jinými slovy, generální ředitel úspěšné nadnárodní společnosti přemýšlí o tom, jak co nejefektivněji využít každou minutu, na rozdíl od obyčejného smrtelníka, který uvažuje spíše v rámci hodin, dnů a týdnů.

Předložená bakalářská práce se zabývá otázkou času v pracovním prostředí a to hlavně tím, jak optimalizovat působení žroutů času a nejefektivnější jeho využití.

2. Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je zjistit, význam efektivního využití času vedoucími pracovníky během pracovního dne v rámci realizování všech manažerských funkcí. Z výsledků empirického výzkumu odhalit problémové oblasti z hlediska využití času a nalézt způsoby, jak tento nedostatek odstranit.

2.2 Metodika

Bakalářská práce na téma: „Faktor času v řídicí práci vedoucího pracovníka“ obsahuje dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část práce je informativního charakteru a definuje základní termíny dané problematiky. Definice je stanovena na základě předem prostudovaných odborných knih a periodik atd. Informace byly čerpány z literatury uvedené v Seznamu použitých zdrojů (viz kapitola č. 6).

Praktická část je zpracovaná na základě poznatků získaných několika metodami. Se třemi vedoucími pracovníky byl proveden polostandardizovaný rozhovor, kde otázky jsou předem připravené, ale tazatel se mohl odchýlit od základu a rozvinout problematiku doplňujícími dotazy. Rozhovor byl zaznamenán na audio nosič a posléze vlastními slovy reprodukován. Následně manažeri vyhotovili vlastní týdenní časové snímky. Jako poslední byl použit samo-hodnoticí test z knihy „*Time management: Mějte svůj čas pod kontrolou*“ od Jörge Knoblaucha a kolektivu pod názvem „*Otestujte své chování.*“ Testování obsahuje 8 tvrzení, každé je zaměřené na ztíženou oblast spadající do obecného tématu řízení času. Hodnocení je založené na škále čísel od 5 do -5. Pět je sto procentní ztotožnění s výrokem, minus pět má opačný význam a výrok nepopisuje účastníka.

Informace ohledně charakteristiky dvou společností byly získány na oficiálních webových stránkách. Popisy pracovních pozic manažerů byly vypracovány na základě poznatků získaných z přímé komunikace se zúčastněnými osobami a interních dokumentů.

Po získání všech potřebných podkladů pro obě části, informace se začaly profiltrovávat a dávat do podoby současné bakalářské práce. Nejdříve byla vypracovaná teoretická část, později i praktická. V průběhu psaní obou částí probíhaly konzultace s vedoucími bakalářské práce.

3. Teoretická východiska

Problematika time managementu je velice vážná, téměř polovina lidí uvádí, že neumí řídit svůj čas a na otázku, zdali mají dostatek času, odpovídají záporně. Byla provedena studie o využívání pracovního času mezi americkými vrcholovými manažery odborníkem Dr. Wootem.

U ředitelů, kteří zatím neabsolvovali výcvik na toto téma, jsou výsledky katastrofické:

- 49 % času se trátí na úkoly, které by měly být dělány jejich asistentkami,
- 5 % času se marní nad úkoly, které mohly být vykonány jejich sekretářkami,
- 43% se můžou delegovat, ale nedělá se to,
- 3 % času je věnováno úkolům vhodným jejich talentu a schopnosti

Jinými slovy 97 % drahocenného času je promrháno a jenom 3 % je správně investováno (Šuleř, 1995).

Tajemstvím nejúspěšnějších manažerů je v schopnosti řídit svůj čas. K tomu jsou využívány různé techniky, co jim pomáhají získat maximum z minima investovaného času. Základní postup jak toho dosáhnout je naučit se delegovat svou práci, při plnění důležitých úkolů, se na ně koncentrovat a zbytek odkládat na později (Šuleř, 1995).

3.1 Manažer a čas

„Otroci dneška nejsou poháněni biči, ale termíny v kalendáři.“

John Steinbeck

V této práci se pracuje s termíny manažer a čas, proto není od věcí, aby jím byla vyčleněna první kapitola pro vysvětlení. Mezi odborníky této problematiky není tajemstvím, že neexistuje přesné vysvětlení pojmu management, definice se liší autor od autora. Podobně je to s rolí manažera. Zde je uveden jeden z pohledů a následně s čím se může být setkáno ve firemní praxi.

Manažer je jakýsi „katalyzátor“, jehož úlohou je urychlení působení mezi talentem podřízeného, cíli společnosti a potřebami klientů, výsledkem by měl být požadovaný pracovní výkon zaměstnance. Jinými slovy, práci nebo posláním manažera je přeměnit talent zaměstnance v kvalitní pracovní výkon, přínosný pro společnost. Pokud manažeři skvěle plní svou úlohu, společnost získává sílu s každým novým zaměstnancem, tím se stává konkurenceschopnější. Manažer v roli katalyzátoru by měl dobře zvládat tyto čtyři

úkoly: *“výběr zaměstnance, vymezení očekávání, nastavení motivace a rozvoj zaměstnance“* (Coffman, 2012, str. 58).

V praxi ve firmách se lze setkat s tím, že na pozici manažera jsou často brány zaměstnanci s největšími zkušenostmi ve svém oboru. Co je lepší, pracovat v týmu pod vedením skvělého manažera nebo v týmu pod vedením skvělého specialisty ve svém oboru? Specialista sice je skvělý zaměstnanec a náramně dobře se vyzná ve svém oboru, ale pokud není schopen plnit výše uvedené úkoly, je jako manažer dost k ničemu. (Coffman, 2012)

Dalším častým jevem je, že firma chce mít ze svých manažerů lídry. To znamená, že definuje „lídra“ jako vyšší stadium manažera. Tento přístup ale snižuje roli manažera a tím značně škodí firmám. Lídr na rozdíl od manažera je orientovaný externě. Jeho úlohou je sledovat konkurenci, hledat příležitosti, vyhlížet do budoucna a promýšlet strategie. *„Lídr by měl být vizionářem, stratégem a iniciátorem.“* (Coffman, 2012).

Podle Aristotela: *„Čas je počítaný pohyb vzhledem k „před“ a „po“.“* Tento termín je těžko definovatelný, protože není hmotný. Tento termín je všemi dobře chápaný, ale s přesným definováním jsou problémy. Čas nemůžeme koupit. Čas nemůžeme uspořít. Čas nemůžeme zastavit.

3.2 Time management

Time management neboli teorie řízení času je souhrnem metod, doporučení a nástrojů pro plánování času. Účelem je zefektivnění využití času. Efektivní řízení zahrnuje velké množství různých aktivit, jako na příklad plánování, přidělování, stanovení cílů, delegování, analýzu stráveného času, monitorování a sledování priorit. (Jan, 1999)

V oblasti time managementu lze nalézt čtyři generace přístupů k času. Tyto čtyři přístupy vznikaly postupně a reprezentují různé pohledy na tuto problematiku. **První generace** hledá odpověď na otázku: „Co se má dělat?“. Odpovědi vytvářejí přehled úkolů, který pro ulehčení od stresu dostává z hlavy ven na papír.

Druhá generace k seznamu úkolů přidává časovou osu. Model druhé generace intuitivně používá každý z nás, poznamenáváním úkolů do kalendáře. Kromě otázky co je třeba dělat, uvažuje se o tom, kdy se to bude muset udělat. **Třetí generace** ve snaze napravit nedostatky druhé a první generací rozpracovala odpověď na otázku „jak?“. Pracuje se zde s pojmy cíle, priority, delegování, týmová práce. Třetí generace je detailně

propracovaná a logická, tím samým je až nelidská. Málokdo dokáže striktně plnit denní, týdenní a měsíční plány, a pokud ano tak se práce přeměňuje na operativní řízení bez špetky kreativity. Třetí generace dává důraz na výsledky, ale člověk tvořící tyto výsledky zůstává v pozadí.

Čtvrtá generace, tedy naše generace žije ve světě, kde končí věk industriální a začíná doba digitální. Hlavním znakem této doby je komprese času. Petr Pacovský ve své knize (str. 36) napsal: „*Uspokojování každodenních lidských potřeb, přátelské vztahy a milé zážitky dlouhodobě přinesou lepší konkrétní výsledky než dogmatické sledování času a dosahování cílů*“. Spokojenost pracovníků jde ruka v ruce s jejich efektivitou práce, toto uvědomění obrátilo pozornost firem od zběsilého dosahování výsledků k lidem, kteří tyto výsledky přinašejí. (Petr, 2006)

3.3 Princíp času Kronos a Kairos

Princíp času, neboli osobní vnímání času, je nemálo vážný faktor ovlivňující osobnost člověka, udává například, jestli se přijde na schůzku včas.

Kronos a Kair jsou postavy z řecké mytologie. Kronos je nejmladším dítětem titanů Gaie a Urana. Obvykle je zobrazován jako smrtka s kosou, je to bůh měřitelného povrchově plynoucího času. Kairos je Kronův vnuk a Diův syn, zastupuje vnitřní čas, také cit pro čas. Jinými slovy je to schopnost rozpoznat příležitost.

Vnímání času tvoří oba principy zároveň, oba mají místo v našem životě a správně by měly být zastoupeny rovnovážně. Častěji lidí v osobním chápání času preferují jeden z principů. Proto se rozlišují dva různé typy lidí podle principu vnímání času. Pro lepší a plnohodnotný život je vhodné podpořit v sobě méně zastoupený princip.

Princíp **Kronos** představuje lidi, kteří umí dobře využít vlastní čas. Jsou strukturovaní, systematičtí a dochvilní. Dobře odhadují trvání činnosti. Efektivně plánují, dodržují termíny a berou ohledy na čas ostatních.

Lidé typu **Kairos** jsou kreativní, chaotičtí a klidní při zpoždění. Často spoléhají na náhodu. Špatně odhadují časovou náročnost činnosti a jsou v neustálém skluzu. Mají tendenci všude chodit pozdě. (Beatris, 2008)

3.4 Stanovení cílů

Stanovení cílů funguje jako motivační prvek k dosažení výsledků. Jen když jsou stanoveny cíle, lze začít hledat nejlepší cestu k jejich dosažení a tím udělat první krok správným směrem.

Bezcílnost vede k neplánování dalšího postupu. Tím samým se ochuzuje o úspěch, jelikož se neví, čeho by se mělo dosáhnout v životě, takže ani co se skrývá pod termínem úspěch. Následně se zažívá pocit méněcennosti a zklamání. Tyto pocity jsou silným demotivátorem, který bere chuť pracovat, stejně jako chuť stanovit si jasné cíle, tímto koloběh bezcílnosti se uzavírá.

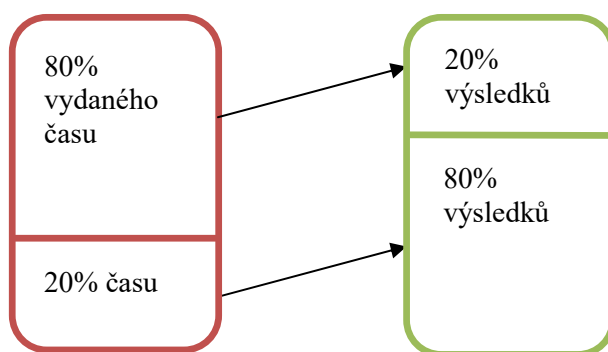
Cíle by měly splňovat dvě klíčové podmínky a to být měřitelné a uskutečnitelné. Měřitelnost se vyznačuje tím, že jsou nalezeny odpovědi na základní otázky: Kdo? Co? Kolik? Kde? Kdy? Proč? Zároveň by cíle měly být vysoké a ambiciózní, ale přece jenom brát v potaz vnější okolnosti a hranice lidských možností. (Knoblauch, 2012)

3.4.1 Paretovo pravidlo

Otcem tohoto pravidla je Vilfredo Pareto. Tento italský ekonom, sociolog a politolog žil v 19. století a byl profesorem na univerzitě v Lausanne. Zajímal se o různé finanční otázky (od bohatství a příjmů až po pozemky a jejich majitele). Objevil opakující se matematický poměr mezi podílem osob a bohatstvím této skupiny, opakující se v mnoha různých zemích. Jedná se o to, že 80 % majetku je v rukou 20 % populace.

Tento jev je přítomen i v ostatních oblastech života, jako například optimalizace procesů a řízení času. Obecně toto pravidlo se dá vyjádřit tak, že 80 % důsledků bývá způsobeno 20 % příčin nebo 80 % výsledků je dosaženo 20 % úsilí.

Obrázek 1: Paretovo pravidlo 80 ku 20



Zdroj: zpracováno dle kolektivu autorů, Time management: mějte svůj čas pod kontrolou.

Paretovo pravidlo lze samozřejmě vztáhnout i na rozdělení času a dosažení výsledků a to tak, že 80 % výsledků je dosaženo během pouhých 20 % svého času. Z tohoto důvodu je mnohem vhodnější soustředit se na málo opravdu důležitých věcí, které posouvají život kupředu. Plnit každý úkol je nemožné a kolikrát i naprostá ztráta času, jelikož nepodstatné úkoly nás vzdalují od cílů. (Knoblauch, 2012)

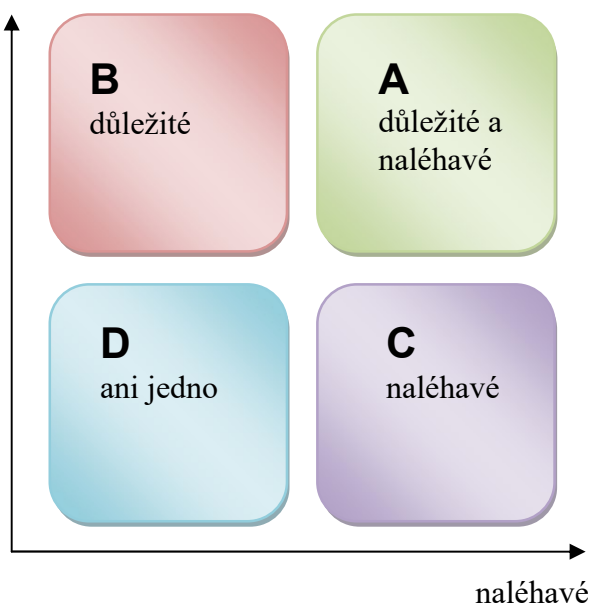
3.5 Nastavení priorit

Slovo priorita je latinského původu, „prio“ v překladu znamená „před“. Tudíž prioritou je něco, co má přednost před ostatním. *„Určování priorit pak znamená rozhodovat se každý den znovu o tom, co byste chtěli vyřídit nebo musíte udělat před všemi ostatními věcmi, abyste dosáhli svých cílů.“* (Knoblauch, 2012, str. 25)

3.5.1 Práce podle Eisenhowerova principu

Generál Dwight David Eisenhower byl americký pětihvězdičkový generál a 34. prezident Spojených států amerických. Během druhé světové války byl vrchním velitelem spojeneckých expedičních sil v Evropě (1944–1945). Byl to muž pod velkým časovým tlakem a stresem a díky tomu vymyslel svůj princip.

Obrázek 2: Eisenhowerův princip důležitě



Zdroj: zpracováno dle kolektivu autorů, Time management: mějte svůj čas pod kontrolou,

Eisenhowerův princip rozděluje systematicky úkoly na základě dvou kritérií důležitosti a naléhavosti do čtyř kategorií: Naléhavé a důležité; Nenaléhavé, ale důležité; Nedůležité, ale naléhavé; Nedůležité a nenaléhavé. Důležité činnosti přibližují k cílům, naléhavé pouze odvádějí pozornost a nemají žádný vliv na cíle. Při plánování se každý úkol zařadí do jedné kategorie a tím vznikne přehled o tom, jak a kdy by se měly vyřešit jednotlivé povinnosti.

Podle pana Eisenhowera by se správný manažer měl hlavně věnovat úkolům priority B (důležité), úkoly tohoto kvadrantu jsou hlavními strůjci úspěchu a přibližují k cílům. Oddalováním úkolů B se tyto úkoly přemění na úkoly priority A. Manažerovi, který dobře vykonává svou práci se taková věc nemůže stát, přinejmenším ne vlastním zaviněním. Jsou to většinou krize, způsobené vnějšími činiteli a vyřešit by se měly hned.

Priority C nálehavé, ale nedůležité jsou vhodné k delegování na podřízené, tím se získává čas na úkoly priority B a A. Priority D jsou vhodné ke svěření odpadkovému koši a nemělo by se stávat moc často, že se dostanou mezi priority, které se někde zařazují. (Knoblauch, 2012)

3.5.2 Metoda ABC

Podle metody ABC při stanovení priorit se úkol zařadí do jednoho ze tří skupin A, B, C. Přes úkoly priority A se dosahuje nejlepších výsledků, nejvyššího výkonu a úspěchu. Klíčem pravidla ABC je umístování úkolů ne podle naléhavosti, ale podle důležitosti. Tato metoda se také často používá i v jiných oblastech, jako výrobě, službách, logistice atd.

Úkoly typu A jsou nejdůležitější, právě proto jejich plnění by mělo pojmout ne méně než 15% celkového času. Z toho také plyne, že díky plnění úkolů typu A se dá docílit vysoké efektivnosti. Úkoly typu B tvoří 20% vykonaných úkolů, hodí se k delegování a mělo by se na jejich plnění vyčlenit 20% z celkového pracovního času. Takže zde se doporučuje promyslet, které úkoly mohou být někomu pověřené a které vykonat osobně.

Do úkolů typu C spadá denní rutina a zabírají přibližně 65% pracovního času. Je vhodné tento naplánovaný čas neprodlužovat, ba naopak, tyto aktivity co nejvíce odkládat. Jejich dokonalou vlastností je to, že se často vyřídí sami od sebe. (Bischof, 2013)

3.6 Plánování času

„Plánování je nejlepší způsob, jak se dostat ze začarovaného kruhu neustálého reagování. Díky němu budete schopní vyřizovat věci včas, aby vůbec nedocházelo ke krizím, které bude potřeba hasit.“ (Kmpblauch, 2012, str. 43)

Čím složitější a komplexnější úkol je, tím více času by mělo zabývat plánování. V důsledku dobrého plánování lze ušetřit čas při realizaci projektu a vyhnout se zbytečným chybám.

Nejlepším pomocníkem při plánování je obyčejný list papíru. Výhodou písemného plánování je to, že člověk má čistou hlavu a může se soustředit na aktuální otázky. Pokud se dá plánování napsat na papír, snižuje se pravděpodobnost toho, že by se na to zapomnělo. Také tento papír představuje s sebou jakousi dohodu, takže je malé riziko nedodržení. Plánování přiblíží manažera ke kolegům a partnerům, jelikož pro ně bude předvídatelnější a tím se zlepší spolupráce v kolektivu, což povede k eliminaci chyb. Co je ale nejdůležitější písemný plán, umožňuje zpětný pohled a kontrolu, což sebou představuje základní nástroje pro optimalizaci vlastní práce.

Vhodným je přizpůsobit proces plánování svým potřebám a to jak v samotných technikách, tak i pomůckách. Místo papíru lze použít nástěnku s barevnými lístky nebo počítačovou aplikaci- myšlenkové mapy. Někomu spíš vyhovuje věnovat se plánování hned po ránu a získat tím motivaci na celý den. V jiných případech jsou preferovány večerní ohlédnutí za uplynulým dnem, před planováním následujícího dne. (Knoblauch, 2012)

3.6.1 Kolik času si rozplánovat, pravidlo 60:40

Je vhodné naplánovat zhruba 60 % své pracovní doby. Dalších 40 % by měla obsahovat nečekané úkoly, vyrušení a překážky v práci. Jsou to dobrá pojítka pro ten případ, že se to vymkne kontrole, nějaký úkol zabere více času, než se odhadlo. (Knoblauch, 2012)

Dalším trikem, co umožňuje šetřit čas je spojovat podobné činnosti do bloků. Nejvhodnější je to u těchto činností: vyřizování telefonátů, psaní e- mailů a dopisů, strategické práce.

Jedním z nejproduktivnějších triků je „tichá hodinka“- doba, kdy eliminujete všechny rušivé elementy a všemi smysly se koncentrujete na práci, hlavně na důležité úkoly priority B.

Obrázek 3: Pravidlo 60:40

Pracovní doba	
Rozplánováno na úkoly 60 %	Rezervováno pro nečekané záležitosti 40 %

Zdroj: zpracováno dle kolektivu autorů, *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*, 2012, str. 46

3.6.2 Výkonnostní křivka

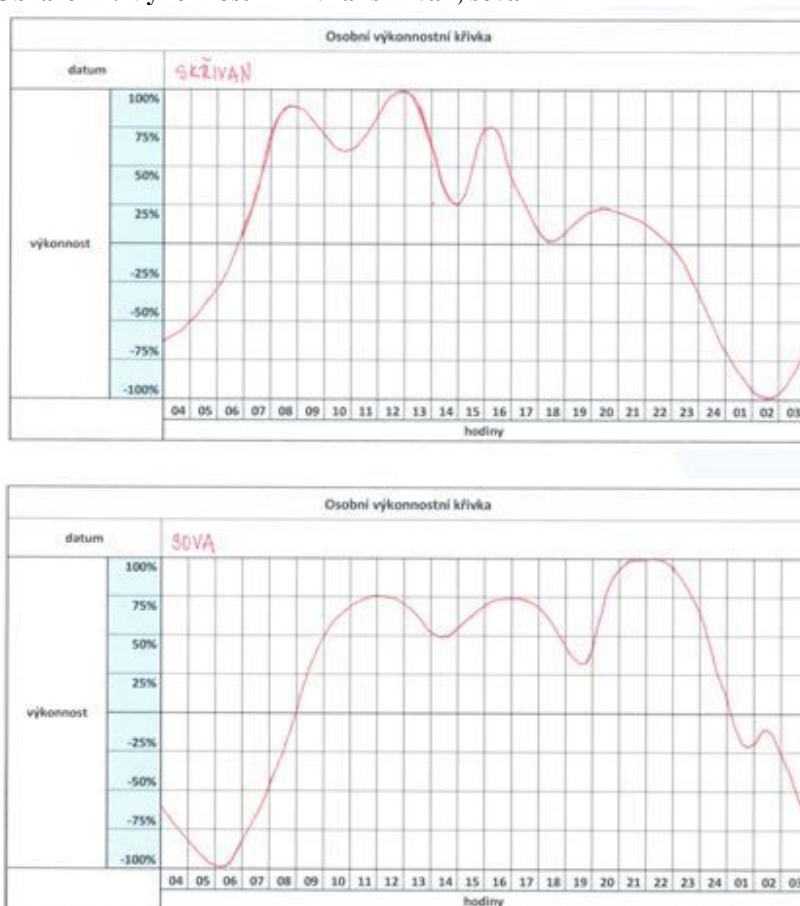
Od přírody je lidem dán určitý biologický rytmus, vstávání, denní činnosti, usínání, spánek. Platí, že vrchol a dno výkonnostní křivky je u každého individuální, ale všichni máme běžně známé útlumové části dne. Například po obědě se u všech dostavuje známý polední útlum. Právě po obědě na zotavení je vhodné si dát krátký 15 minutový spánek, v kanceláři pomůže i krátká relaxace se zavřenými očima nebo jednoduché cviky na uvolnění. Pozor, všemi tak milovaná káva přitom útlum jenom prohloubí a protáhne. Kdo si to může dovolit, dá se vrátit pracovní nasazení dopřáním krátkou relaxací po večeři, udržuje to v kondici na dlouhou noční práci.

S výkonnostní křivkou se pracuje dost jednoduše, musí se brát v potaz výkonnostní špičky a propady a podle toho rozdělovat práci. Svůj typ lze i změnit přeucením, ale bude to stát dost energie, jelikož se půjde proti vlastní přirozenosti. Ke změnám dochází i automaticky, například u dětí v době prázdnin, u dospělých v době dovolených nebo delší nemoci, kdy se mění režim. S výkonnostní křivkou jsou spojené výkonnostní typy: „skřivan“ neboli ranní typ a „sova“- večerní typ.

Skřivaní- ranní typ, chodí brzy spát, brzy ráno vstává. Ráno jsou okamžitě aktivní, nepotřebují dlouhou fázi „probírání“. Již od rána se dokážou plně koncentrovat. Pracují raději v ranních a dopoledních hodinách. Únava na ně přichází v odpoledních hodinách. Večer nejsou schopni pracovat, mají problém se soustředěním.

Sovy- večerní typ, chodí spát velmi pozdě, nezřídka až hluboce po půlnoci. Ráno pozdě vstávají, po procitnutí potřebují poměrně dlouhou dobu na to, aby byly vůbec schopné něco dělat. Výkonnost se dostává až po 10. hodině dopolední. Jsou schopní pracovat dlouho do večera. Rádi pracují v noci, kdy je nikdo neruší a mají klid na své myšlenky.

Obrázek 4: Výkonnostní křivka- skřivan, sova



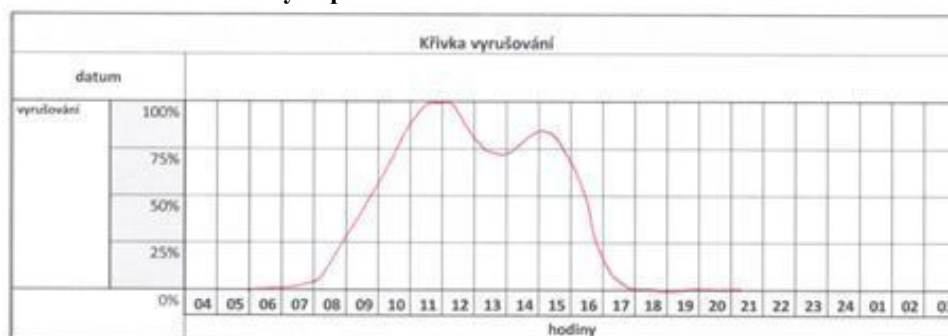
Zdroj: zpracováno dle kolektivu autorů, **Time management: mějte svůj čas pod kontrolou, 2012, str. 49-50**

3.6.3 Křivka vyrušování

Podle Murphyho zákonů přichází vyrušování vždy v nejméně vhodnou dobu a k tomu také se vždy kupí v pásmech. Telefonáty, nečekané návštěvy, konzultace, kolegové, kteří potřebují pomoci- to všechno umí hezky narušit plány na celý den. Z toho to důvodu je vhodné vytvořit si vlastní křivku vyrušování na den a počítat v plánování s časem na rušivé elementy. Spojením křivky výkonnosti a křivky vyrušování vznikne perfektní přehled, který je základem pro skoro dokonalé denní plánování. Důležité úkoly je

nejlépe vykonávat, když výkonnostní křivka je v horní části a křivka vyrušování ve spodním pásmu. (Knoblauch, 2012)

Obrázek 5: Křivka rušivých prvků



Zdroj: zpracováno dle kolektivu autorů, Time management: mějte svůj čas pod kontrolou, 2012, str. 50

3.7 Seznamy s úkoly „To Do“

„To Do“ je jeden z nejjednodušších způsobů, jak mít pod kontrolou povinnosti. K sestavení „To Do“ seznamu postačí čistý papír a tužka z tohoto důvodu, tento systém lze začít používat hned bez předem provedené finanční investice.

Na první stranu papíru se napíše, seznam úkolů, co je zapotřebí vyřídit dneska. Na druhou stranu lze napsat úkoly, které musí být dokončeny v týdnu, následuje sloupec s prioritou a nutné datum dokončení.

Omezením takového seznamu úkolů je to, že do něj nejde napsat mnoho informací, jako například schůzky, tematické poznatky, dlouhodobé plány, adresy. Přehlcení informacemi dělá seznam nepřehledný a tudíž k ničemu, protože jak jeho vytvoření, tak i orientace zabírá hodně času. (Knoblauch, 2012)

3.8 Kontrolní seznamy (checklisty)

Kontrolní seznam, obsahuje podúkoly nebo věci na které se musí myslet při plnění pravidelných úkolů. Tyto kontrolní seznamy v některých situacích spoří čas. Lze je použít jak v pracovním, tak i v soukromém životě.

Výhodou těchto seznamů je nižší riziko chyby, protože se při opakujícím postupu nemusí přemýšlet a vše se vyřizuje automaticky. Při práci s kontrolními seznamy lze nacházet lepší řešení a tím optimalizovat pracovní proces. Je to nezaměnitelný pomocník

při vysvětlování, ušetří hodně času a nervy. Umožňuje kolegům a podřízeným velmi rychle seznámit se s potřebnými úkoly.

Při tvorbě kontrolních seznamů je důležité všechny kroky nezbytné k realizaci sepsat v smysluplném pořadí. Jednotlivé kroky musejí mít konkrétní charakter, heslovitou a jednoduchou formu. Body mohou představovat jednotlivé kroky nebo to mohou být předpoklady, které je třeba splnit pro učinění dobrého rozhodnutí. (Knoblauch, 2012)

3.9 Metoda S. O. R. U. Z

Tato metoda je výborným pomocníkem při strukturaci úkolů. Název je odvozen od počátečních písmen jednotlivých kroků, z nichž se skládá.

S- sumarizace úkolů: shrnutí všech aktivit, které se budou muset splnit a to včetně restů.

O- odhad času na jednotlivé úkoly: při této činnosti je vhodné vycházet ze svých zkušeností a započítat také přestávky a případné přesuny z místa na místo.

R- rezervní čas: časová rezerva by se měla pohybovat mezi 20 až 50 procenty běžné denní pracovní doby. Jedině takové opatření zaručí nenabourání celého denního plánu.

U- určení priorit: nejdůležitější úkoly by měly být naplánovány na nejvýkonnější část dne. Zde je vhodné zamyslet se, jestli lze nějaké méně důležité úkoly delegovat na ostatní.

Z- zpětná kontrola: měla by se provádět vždy na konci pracovní doby. Zahrnuje sumarizaci celého dne, úvahu o tom, zda denní plán byl realistický nebo přehnaný. V případě, že nějaké úkoly zbyly, je nutné je přesunout na další den a zahrnout do nového plánu. (Beatris, 2008)

3.10 Delegování

Nejčastějšími argumenty nedelegování jsou: riskantnost; egocentrismus; potřeba rychle vykonat úkol; záliba v dané aktivitě. Skutečné důvody jsou ale jiné: je těžké přiznat slabé stránky nebo vzdát se moci a kontroly nad úkoly.

Delegováním se šetří čas a práce, má to i další často opomíjené výhody: své silné stránky lze využít na jiné úkoly, delegování je silný motivační prvek, ušetřený čas lze využít v jiné oblasti života. Pomocí delegování lze předejít syndromu vyhoření a to tak,

že se tento nástroj aktivně využívá, hlavně se to hodí ve velmi zaneprázdněném a rušném období.

Pro delegování se nejvíce hodí úkoly priority C a D. Obecně při delegování musejí být dodrženy tyto zásady ze strany podřízeného nebo kolegy, kterému delegujete:

- *musí být jasno, co chcete, aby se udělalo;*
- *musí být přesvědčený, že vyřídit daný úkol je i v jeho zájmu;*
- *musí být přesvědčený, že daný úkol je důležitý pro úspěch firmy;*
- *musí být schopen s ohledem na své schopnosti úkol splnit;* (Knoblauch, 2012, str. 79)

Při delegování kolega nebo podřízený musí být řádně proškolený, sice to zabere na začátku hodně času, ale z dlouhodobého hlediska to naopak ušetří spoustu času, jelikož příště, až bude potřeba udělat stejný úkol, tato osoba je připravená se ho ujmout.

Delegované úkoly by měly obsahovat prostor pro vlastní rozhodování, přesně tato charakteristika dělá z této činnosti mocný motivační nástroj. Dává to osobě, na kterou je úkol delegován, pocit důležitosti, jelikož má možnost o něčem rozhodnout sám. Hlavním předpokladem úspěchu při delegování je otevřená komunikace. Nabídka pomocné ruky v situaci, kdy kolega bude v koncích, důvěra přidá sebevědomí a navíc se tímto způsobem snadno získá loajální spolupracovník. Jeho úspěch ve splnění tohoto úkolu je i úspěchem manažera. Na konci by měla proběhnout kontrola a hlavně pochvala za odvedenou práci. (Knoblauch, 2012)

3.11 Vnější a vnitřní rušivé elementy

„Jsou zloději, které zákon netrestá, třebaže kradou člověku to nejcennější – čas.“

Napoleon Bonaparte

Základem boje proti rušivým elementům je identifikovat a snažit se je eliminovat nebo alespoň omezit jejich vliv. Rušivé elementy můžeme rozdělit na vnější faktory a na vnitřní faktory. Vnější jsou způsobené vznikajícími situacemi či jinými osobami, zkratka vnějšími faktory. Vnitřní vychází z povahy a návyků samotného vedoucího pracovníka.

Seznam nejčastějších rušivých elementů:

- Nestanovené cíle a priority
- Žádné denní, týdenní a měsíční plány
- Děláním více věcí najednou

- Dlouhé prostoje
- Nedostatek motivace nebo lhostejnost
- Neumění říkat „Ne“
- Nedotažení úkolů do konce
- Nedobré posluchačské schopnosti (přehlédnutí informací)
- Zjišťování všech fakt
- Perfekcionismus
- Byrokracie, papírování
- Neorganizované ukládání písemností
- Delegování příliš malého množství úkolů
- Nedostatek informací
- Nepotřebná, nudná, špatně připravená jednání
- Klábosení s kolegy, zdržování „slovičky“
- Nedodržování doby nutné k vyřízení úkolů
- Zapojování všech do každé záležitosti
- Používání nevhodné techniky nebo techniky, které nerozumíte
- Neabsolvování školení na téma řízení času

Uvědomit si a analyzovat rušivé prvky je velmi důležité, umožňuje to dostat se ke svým skutečným úkolům a cílům.

Při zdlouhavých a nepřínosných jednáních je vhodné si stanovit priority, omezí to rozhovory o nepodstatných věcech a tím samým zefektivní porady. Konzultační hodiny jsou dalším prvkem, který velmi dobře bojuje s rušivými elementy a ulehčuje manažerům život. Dalším záchranným lanem je „řízení výjimkou“. Spočívá v tom, že manažer nechá své podřízené řešit zadané úkoly poměrně svobodně a samostatně a zapojuje se do procesu akorát radou, pomocí nebo pokynem, jen pokud něco nepůjde podle plánu. Řízení výjimkou šetří manažerům čas na koncepční činnosti, tím že omezuje jeho zapojení do operativního řízení, které není tolik důležité a mělo by zůstat na podřízených. Práci na strategickém plánování je vhodné zapisovat do denního plánu jako schůzku a poznamenat si i přibližný časový odhad této činnosti. (Knoblauch, 2012)

3.12 Odsouvání úkolů

Odsouváním úkolů se člověk jenom dostane do zbytečného stresu, což se většinou odrazí na kvalitě odvedené práci. Někteří manažeři říkají, že při stresu dosahují lepšího výkonu. Studia v této oblasti osobního rozvoje to vyvrací. Tlačení úkolu před sebou se tyto povinnosti časem začnou hromadit a blížit se svému termínu odevzdání a to nepřivede k ničemu jinému, než k práci pod tlakem a s plným nasazením. Výsledek neodpovídá kvalitě při včasém vyřízení a navíc zmíněná stresová situace rozhodně nikomu nepřidá na zdraví.

Tři hlavní příčiny odsouvání:

- Upřednostnění nedůležitých drobností před vyřešením nepříjemné záležitosti.
- Složitost úkolu.
- Tvrdá rozhodnutí a převzetí za ně odpovědností.

Paradoxně jenom úkoly nepříjemné, složité a vyžadující tvrdá rozhodnutí přibližují k úspěchům a jsou silným motivačním prvkem.

Při boji s tímto jevem je fajn si uvědomit, že odsouváním úkolů nezačne být méně složitý, ani nikam samovolně nezmizí. Jediné čeho se docílí je pouze to, že se ještě více znepráhí a zkomplikuje práce. Disciplína a samomotivace je lékem na tento neduh. Po každé nudné a dlouhé, složité činnosti je vhodné připravit pro sebe odměnu, tím se nastartuje zájem o tuto činnost a půjde to víc od ruky. Optimistické myšlení a naplánované další kroky s cílem jsou dalšími motivátory, které přidají na odhodlání.

Pokud v boji proti odkládání se nachází velký potenciál pro zefektivnění práce, lze se obrátit na externího kouče pro pomoc, aby tento problém nenabyl větších rozměrů a aby se člověk nemusel potýkat s prokrastinací.

„Prokrastinace je výrazná, až chorobná tendence odkládat splnění povinností (či úkolů) na později. Slovo vzniklo z latinského procrastino (na zítřek, odložit). Prokrastinace se většinou týká nepříjemných úkolů, motivací je často obava, například z neúspěchu, selhání.“ (Prokrastinace)

3.13 Telefonování

Telefonování je neodmyslitelnou součástí manažerské práce. Pomocí několika triků a s trochou plánování lze tuto činnost zvládnout nejenom rychleji, ale také dosáhnout při tom lepších výsledků.

Efektivnější je vyřizovat telefonáty blokově, v předem vyhrazeném čase pro telefonáty. Před zahájením hovoru je lepší mít připravené podklady, které jsou potřebné pro telefonát: poznamenané cíle a otázky, možné protiargumenty a alternativní návrhy. Jak říká jedno národní moudro: „*Připravenému štěstí přeje.*“ Na začátku je lepší krátce uvést, o co se jedná, tím samym vyhnout se líčení svého problému nekompetentní osobě a tím samym ztrácet svůj a cizí čas. Vedení poznámek během telefonátů a krátké shrnutí nejdůležitějšího na konci, ušetří trapné otázky na to, co už bylo zmíněno. Stručné vyjadřování není neslušnost, naopak i krátké pracovní hovory můžou proběhnout v přátelské a uvolněné atmosféře, navíc to umožňuje je ukončovat včas. (Knoblauch, 2012)

3.14 E-mailly

V dnešní informacemi zahlcené době se každý den čelí záplavám spamů (nevyžádaná reklama) a e-mailů poslaných jako kopie často bez relevantnosti. Elektronická pošta je využívána k zaslání informací místo dříve používané klasické a interní pošty. Důvodem je její rychlost, jednoduchost a pohodlnost. Zásadním problémem je to, že se do mailů odesilatele snaží dostat co nejvíce informací a to jak důležité tak i nedůležité. Příjemce stráví hodně času prokousáváním se přes nepotřebné detaily.

Vytvoření systému složek je skvělý tip, jak zvládat záplavu mailů. Důležité je zvolit takovou strukturu složek, aby vyhovovala pracovním procesům. Složky se dají vytvořit podle projektů nebo zákazníků, interní komunikace. Musí to být jednoduché a přehledné, proto se doporučuje maximálně tři hierarchické úrovně. (Knoblauch, 2012)

3.15 Příklad na pracovním stole

Pořádek a systematičnost zásadně přispívají k úspoře času. Jak vypadá pracovní stůl a používaný systém ukládání dokumentů, závisí na tom, jak je člověk zvyklý pracovat. S kreativci je většinou spojený naprostý chaos, jiní potřebují naprosto prázdný stůl,

v opačném případě by je to rozptylovalo a odvádělo od práce. Důležité je ale to, aby oba dva typy lidí věděly, kde mají potřebné pracovní podklady, ušetří to čas a nervy.

Mnoho psacích stolů vypadá spíš jako skládka se štosy papírů, desek a folií s poznámkami úkolů, než jako pracovní plocha. Často jsou pracovníky zaneprázdněny bezvýznamným a bezcílným přesouváním věci z jednoho místa na druhé. Ideálem je brát každý dokument ne více než dvakrát a už při prvním čtení třídít papíry. Nejlepším kamarádem procesu třídění je odpadkový koš, proto hodně úkolů by tam mělo směřovat rovnou. Existují pouze čtyři možnosti, jak naložit s papíry a pracovními podklady: vyhodit, delegovat, vyřídit rovnou nebo odložit. Platí, že pokud není jisto, jestli se tento papír bude v budoucnu potřebovat, tak by se měl vyhodit. V orientaci mezi úkoly pomůže odpověď na tuto otázku: „Stane se něco hrozného, když se tento dopis vyhodí do koše?“ (Knoblauch, 2012)

4. Vlastní práce

Ve Vlastní práci se nachází základní poznatky získané třemi nástroji. Se všemi účastníky byl proveden polostandardizovaný rozhovor, kde otázky jsou předem připravené, ale tazatel se mohl odchýlit od základu a rozvinout problematiku doplňujícími dotazy, viz. Příloha 1. Rozhovor byl zaznamenán ve formě audio a následně odpovědi byly přepsány vlastními slovy. Kapitoly rozhovorů jsou psány ve strukturované formě, nejdříve položená otázka, následuje vlastními slovy přepis odpovědi a na konci vlastní poznámka a doporučení, které se následně objevuje ve Výsledcích a diskusích. Dále všichni vedoucí pracovníci vyhotovili vlastní týdenní časové snímky. Jako poslední nástroj pro získání primárních dat byl použit samo-hodnotící test z knihy „*Time management: Mějte svůj čas pod kontrolou*“ od Jörge Knoblaucha a kolektivu pod názvem „*Otestujte si své chování.*“ Jsou zde také krátké popisy pozic a společnosti všech účastníků, dále jen Vedoucí pracovník 1, Vedoucí pracovnice 2, Vedoucí pracovník 3.

4.1 Vedoucí pracovník 1

Vedoucí pracovník 1 pracuje na pozici **Business analytik**. Specializuje se na operace dodavatelských řetězců se zaměřením na dostupnost náhradních dílů. Zabývá se řízením a nastavením ukazatelů výkonnosti. Je zodpovědný za externí a interní řízení a komunikaci všech osob, co máji s podnikem cokoliv dočinění: dodavatele, odběratele, zaměstnanci, vedení podniku atd. Je odborníkem na konkurenční analýzy, formulaci řešení a jejich implementaci. Má zkušenosti s finančním řízením vztahujícím se na reklamace, řízením klíčových ukazatelů výkonnosti a komunikaci a řízením dodavatelů. Hlavním cílem je optimalizace jak finanční tak i procesová a tím dosažení minimálních firemních výdajů na zákaznický servis.

Vedoucí pracovník 1 je zaměstnaný v nadnárodní společnosti zabývající se informačními technologiemi. Je to jedna z největších ve svém oboru firem a působí téměř ve všech zemích světa. Společnost se specializuje na výrobu a rozvoj výpočetního, paměťového a síťového hardwaru a softwaru. Vyrábí především tiskárny, osobní počítače, scannery, kapesní počítače a servery. Společnost byla založená roku 1939 a má dlouhý vývoj a historii. Hlavní sídlo je v Kalifornii. Je mezi 5 největšími softwarovými společnostmi světa. Příjmy společnosti jsou přes 100 miliard amerických dolarů.

4.2 Shrnutí polostandardizovaného rozhovoru 1

Co Vám plánování přináší- pozitiva a negativa?

Vedoucí pracovník 1 za pozitiva plánování považuje lepší organizovanost práce a lepší spolupráci s podřízenými a nadřízenými, protože kolegové vědí, kdy na ně má čas a zároveň ví, jaký je progres v jednotlivých úkolech a ročních cílech. Jako zápor uvádí to, že je to administrativně náročnější činnost, musí se pravidelně aktualizovat, což zdánlivě bere čas a přidává na práci. Na druhou stranu říká, že organizovanost práce se zvyšuje tím, že člověk udržuje plán, který si stanovil a není rozptylován dalšími aktivitami.

Čemu přikládáte větší váhu a proč krátkodobému nebo dlouhodobému plánování?

Ohledně krátkodobého a dlouhodobého plánování, záleží na procesu. Pokud se jedná o týdenní reporty, tak je krátkodobé plánování prioritní, pokud je to následování ročních cílů, tak dlouhodobé je podstatnější. Obecně v organizaci práce je pro něj důležité krátkodobé plánování, v stanovení cílů zas dlouhodobé.

Jaké používáte plánovací pomůcky, triky?

Jako pomůcky k plánování používá Outlook a diář jako poznámkový blok. Mezi jeho triky patří označování úkolů a emailů podle barev, vytváří si připomínky a má vždy poznámky a aktualizovaný kalendář po ruce. Do jeho kalendáře má přístup i jeho nadřízený, takže mu tam může přidávat schůzky, ale je to na něm, jestli určený čas akceptuje nebo přesune. S tím je ale spjatá povinnost kontrolovat kalendář dost často, nejlépe to mít propojené se všemi elektronickými zařízeními co používá, aby byl připraven a počítal se schůzkou v průběhu.

Uved'te a popište prosím příklad úkolu plánování, jaký Vám zabere hodně času?

Hodně času Vedoucímu 1 zabere naplánovat roční cíle, příprava rozpočtu a popis standardizace procesů.

Zhodnoťte, jestli se často Vaše práce liší od plánu, který jste si stanovil/la a co je nejčastějším důvodem?

Nejčastějším důvodem k odchýlení od plánu je změna priorit firmy, kdy se musí firma přizpůsobit vývoji na trhu a vnějším podmínkám, aby zůstala konkurenceschopná. V návaznosti na to se změní i osobní cíle, priority a plány, třeba dříve měl prioritu kvalitu a teď snížení nákladů. Také zmínil vliv nových trendů, školení, metodik, kalkulací, který může zrychlit nebo zpomalit přibližování k daným cílům a tím i odchýlení od plánu. Čím

blíže je člověk k danému cíli, tím lépe ho může definovat a zpřesnit. Z krátkodobého hlediska jsou to fyzická a psychická zdatnost, rodinná situace a pracovní záležitosti. Mezi pracovní patří urgentní úkoly, které má rozpracované, jejich dodatečné vysvětlení a zpřesnění a ad-hoc úkoly, co bortí nejvíce plány.

U často měnících se dlouhodobých cílů bylo doporučeno zhruba každý druhý měsíc zkontrolovat, zda jsou dlouhodobé cíle aktuální a v opačném případě nastavit si nové.

Do jaké míry se Vám daří vytvářet časové rezervy?

Časové rezervy se mu vytvářet daří, dává vždy tak 10- 15 minut před a po jednání nebo i jiné aktivitě. V této otázce záleží na rytmu v jakém pracuje a na tom si ty rezervy udržuje v průběhu.

Co je pro Vás pracovní doba, popište prosím vlastní?

V práci je jedno, kdy se věnuje jednotlivým úkolům a kde. Hlavní jsou výsledky a jejich dodání v požadovaném čase. Jeho přímý nadřízený se většinu času pohybuje mimo Českou Republiku, proto spolu mají pravidelné týdenní nebo dvoutýdenní online porady podle potřeby. V případě, že od něj nadřízený něco nutně potřebuje, kontaktuje ho ihned přes Skype a jednou za dva měsíce se setkávají osobně. Kontrola se provádí dodáním kvalitních výsledků včas, pro výkon dané pozice je to dostačující interakce. Pracovní doba je do momentu, kdy je denní úkol splněn, takže se může stát, že končí v noci nebo také ve tři odpoledne.

V rámci pracovní doby by bylo fajn si jednou za týden dát pár hodin méně náročných úkolů s tím, že vytvořená rezerva se využije na dotažení restů. Celkově bylo doporučeno klást důraz na vytváření rezerv.

Proč a jak často pracujete přesčas? Jaký je Váš postoj k přesčasům?

Přesčas má zhruba jednou za týden a většinou ve středu, je to spojeno s tím, že ve čtvrtek musí být dodány týdenní reporty. Přesčasy nebere jako zlo, je to práce, která musí být udělaná a kdy, to už je na něm, pokud to nestihne v rámci pracovní doby, tak je neefektivní, což přiznává, že je a je to jeho osobní problém. Není placený od hodiny, ale od toho, že dodává výstupy a výsledky.

I zde je řešením vytváření rezerv a jejich udržení v rámci dne.

Jaké jsou Vaše důvody nosit si práci domů? Jak často to děláte?

Důvodem, proč nosit práci domů, je pro něj neefektivita a čím dále vyšší nároky na výkonné pracovníky.

Co se týče neefektivity, bylo navrženo absolvování tréninku na téma efektivnosti a samo-motivace, a důsledné využívání získaných poznatků v praxi.

Jakou roli ve Vaší práci hraje delegování?

Delegování v jeho práci velkou roli nehraje, akorát administrativní úkoly může přesunout na asistentky oddělení.

Zhodnot'te prosím, jak se Vám spolupracuje s kolegy?

Spolupráci s kolegy hodnotí velmi kladně, jsou to profesionálové a skvělí lidé jako osoby. Jsou otevřené diskuzi a ví jak člověka neshodit a zároveň mu pomoci. Často pořádají firemní akce, jdou na kávu nebo skleničku. Přiznal, že s kolegy je radost spolupracovat.

Jakým způsobem s kolegy nejraději a nejčastěji komunikujete?

Nejraději komunikuje osobně, ve skutečnosti spíše telefonicky a emailově.

V komunikaci bylo doporučeno minimalizovat zdlouhavé emailování a spíše všechno řešit přímo nebo telefonáty. Ušetří to pár hodin v týdnu.

Jak se Vám pracuje ve stresu?

Ve stresu se mu pracuje průměrně, nemotivuje ho to k lepším výkonům, spíše mu to zužuje rozhled, ale zároveň to není na zhroucení. Stoprocentně mu stres nevádí, ale nevyhledává ho. Práci sice ve stresu dokončí rychle, ale není to vždy to nejlepší řešení.

Co je nejčastějším faktorem co vyvolává stres?

Nejčastějším faktorem, co způsobí stres, je okamžitá změna, o které se předem nevěděl, ale musí se vyřešit hned.

Uveďte prosím příklad, co je pro Vás úkol naléhavý a co důležitý?

Naléhavé je pro něj udělat report včas, důležité, aby ten report byl se správnými daty, tudíž kvalitní.

Jaké úkoly z perspektivy naléhavosti a důležitosti řešíte nejčastěji a proč?

Věnuje se většinou důležitým úkolům, jelikož si potrpí na kvalitně odvedené práce a ne rychlosti.

Jakým způsobem využíváte svou výkonnostní křivku v plánování? Uvědomujete si a pracujete se svým výkonnostním typem?

Jeho výkonnostním typem je „sova“, ví přesně, kdy má své silné a slabé chvíle a podle toho si rozvrhuje úkoly. Na silné zhruba od 10:00 do 12:00 a od 14:30 až do 16:30 si dává intenzivnější a těžší aktivitu, na slabší jenom administrativu a reporty, co vyžaduje hlubšího přemýšlení, si nechává na večer na doma.

Jak se bráníte rušivým elementům a jaké jsou nejčastější?

Rušivým elementům se brání hudbou, většinou je to hluk v kanceláři a světlo buď silné, nebo slabé. Před důležitým úkolem se snaží celou situaci vypustit z hlavy a hlavně nelovit něco na poslední chvíli, tím se akorát člověk dostane do zbytečného stresu.

4.3 Časové snímky 1

Vedoucí pracovník 1 tráví prací přes týden 2280 minut, což odpovídá 38 hodinám čisté práce, do tohoto údaje není započítán oběd a cestování.

Ve čtvrtek, viz. Příloha 5, Business analytik věnoval práci 32 % z celého dne, odpovídá to 480 minutám, 8 % (120 minut) zabralo cestování do práce a domů. Oddechový čas 60 % z celého dne (900 minut) z čehož je 420 minut spánek. Ohledně pracovního rozdělení ve čtvrtek, viz Příloha 6, tak 70 % své pracovní doby Vedoucí 1 byl na jednání 420 minut, dále se věnoval 60 minut (10%) administrativě nových klíčových výkonnostních ukazatelů. Celkem byl v práci 8 hodin.

Ve středu, viz. Příloha 9, Vedoucí 1 strávil 36% (540 minut) z celého času prací, 8% (120 minut) zabralo cestování, na odpočinek mu zbylo 56% (840 minut), z toho 420 minut je spánek. Co se týče středního rozvržení pracovní činnosti, viz Příloha 10, byl to mimořádně náročný den. Za prvé, Business analytik měl 360 minutové jednání (55% pracovního času), následně si domů odnesl přípravu materiálů pro týdenní report, což zabralo 180 minut (27%). Celkem se práci věnoval 540 minut, odpovídá to 9 hodinám.

V ostatní dny, pondělí, úterý a pátek, viz. Příloha 7, časové rozdělení vypadá stejně, 28% (420 minut) je pracovní čas, 64% (960 minut) oddechový čas, z toho 540 minut spánek a 8% (120 minut) cestování.

V pondělí, viz. Příloha 11, se Vedoucí 1 věnoval v práci dvěma aktivitám: přípravě materiálů z předchozího týdne, 120 minut (29%) a jednání 300 minut (71%). Celkem v práci strávil 420 minut, (7 hodin). V úterý, viz Příloha 12, se Business analytik věnoval

během pracovní doby třem činnostem. Měl 180 minutové jednání (34%), dále 120 minut (22%) připravoval materiály pro týdenní report a následně dalších 120 minut (22%) připravoval materiály pro externí workshop. V práci celkem byl stejně jako den před tím 420 minut, odpovídá to 7 hodinám. V pátek, viz. Příloha 8, se Vedoucí pracovník 1 zabýval v práci třemi činnostmi: jednáním 300 minut (72%), administrativě nových klíčových výkonnostních ukazatelů 60 minut (14%) a přípravě materiálů pro týdenní/měsíční shrnutí 60 minut (14%). V práci celkem byl 7 hodin.

Relaxace Business analytika každý den v průměru trvala 7,2 hodiny, práce 7,6 hodin a spánek 8,2 hodin.

4.4 Vedoucí pracovnice 2

Vedoucí pracovnice 2 pracuje na pozici **Marketingová ředitelka**. Její hlavní náplní práce je návrh a implementace marketingové a obchodní strategie firmy v ČR a SR, Definování dlouhodobé vize společnosti a zastupujících značek. Má zodpovědnost za prezentaci firemní identity a jednotlivých značek (interní i externí komunikaci), dohled nad přípravou a realizací dílčích marketingových projektů. Do jejích pravomocí spadá spolupráce s obchodními i marketingovými partnery, výběr externích médií, příprava a realizace kampaní, dojednávání barterů a sponzoringů. Vyhodnocuje veškeré realizované kampaně a zvyšuje jejich úspěšnost, dojednává bartery a sponzoring.

Vedoucí pracovnice 2 je zaměstnaná v české firmě, která zastupuje a distribuuje světoznámé tradiční značky. Společnost byla založena v roce 1992. Filosofie firmy je kvalita před kvantitou. Distribuuje exkluzivní anglický čaj, bramborové křupky, ledovou kávu, holandské nealkoholické pivo a francouzskou dijonskou hořčici. Společnost má i vlastní tři značky, které vyrábí a distribuuje: energetický nápoj, prémiové sirupy a nealkoholický nápoj. Je to menší firma s provozovnou v Kralupech nad Vltavou.

4.5 Shrnutí polostandardizovaného rozhovoru Vedoucího pracovníka 2

Co Vám plánování přináší- pozitiva a negativa?

Plánování pro Vedoucí pracovníci 2 má více výhod než nevýhod. Díky této aktivitě si rozvrhne čas, nastaví priority. Plánováním pro ni práce získává strukturu, tudíž se stává více organizovanou a jsou nastaveny jasné cíle. To vede k efektivnějšímu plnění úkolů. Negativní je, že sama tato činnost často vyžaduje hodně času.

Čemu přikládáte větší váhu a proč krátkodobému nebo dlouhodobému plánování?

Dlouhodobé plánování je pro Marketingovou ředitelku mnohem důležitější, protože celá její práce je o tom vytvářet dlouhodobý plán a mít vize kam se chce dostat, kdyžto krátkodobé plánování je na týdenní a měsíční bázi a podřizuje se dlouhodobému.

V dlouhodobém plánování bylo navrženo, každé čtvrtletí zkontrolovat jestli jsou cíle aktuální, případně je přizpůsobit realitě. Vztahuje se to na nové trendy a reakci na ně, přispěje to ke konkurenceschopnosti společnosti.

Jaké používáte plánovací pomůcky, triky?

K plánování používá diář v mobilu, elektronický kalendář a Excel, osobní a rodinné plány poznamenává do nástěnného kalendáře. Rozhodně jí nevyhovuje klasicky tištěný diář, jelikož ji to po čase nebaví vyplňovat. Trikem pro ni je mít všechno elektronicky a hned po ruce.

Uveďte a popište prosím příklad úkolu, plánování, jaký Vám zabere hodně času?

Hodně času jí zabere naplánovat úkol, který se týká nejenom jí, ale většího počtu lidí. Zahrnuje to, že se s nimi předem musí zkontaktovat, najít čas na to, vyřešit všechny detaily, sladit rozvrhy a najít kompromisní volnou mezeru pro všechny na termín schůzky. Zaleží také na povaze úkolu, ale většinou je to tak, že čím větší skupiny lidí se to týká, tím je větší náročnost. Dále ještě je v dlouhodobém plánování náročná koordinace více činností, často se něco musí urychlit nebo naopak posunout, dodržovat stanovené termíny a ve stejnou dobu přizpůsobovat se realitě.

V koordinaci programů více účastníků může být nápomocný následující postup, ujasnit termíny a časy, kdy může ona a pak poslat ostatním google formulář s těmito termíny, tam, kde se přihlásí většina, se bude konat schůzka. Také je vhodné upozornit na čas, do kdy to musí být vyplněno.

Zhodnořte, jestli se často Vaše práce liší od plánu, který jste si stanovil/la a co je nejčastějším důvodem?

Práce se od stanoveného plánu většinou neliší, jedině co může narušit chod dne, jsou externí naléhavé a zároveň důležité záležitosti, kterým se musí přizpůsobit a řešit je hned. Jinak si striktně hlídá termíny a dodržuje je.

Do jaké míry se Vám daří vytvářet časové rezervy?

Každý týden se snaží nechávat půl dne jako časovou rezervu na nečekané schůzky nebo administrativu, špatně se to realizuje a většinou dopadá jinak. Navíc pondělky dopoledne nechává spíše na rozjezd, nikdy si tam nedomlouvá schůzky. Je to pro ni čas udělat si pořádek v hlavě a dotáhnout věci z práce, co nestihla.

Co je pro Vás pracovní doba, popište prosím vlastní?

Pracovní dobu má pružnou. Ráno většinou začíná kolem desáté hodiny. Pracovat může i z domova, takže občas to střídá, ušetří čas na přípravě a cestě do práce. Pokud je nemocná, pracuje z domova a je k dostižení na telefonu.

Proč a jak často pracujete přesčas?

Před dítětem pracovala neustále přesčas, teď je to zřídka, jediné pokud je to nutností. Omezila to kvůli větší zodpovědnosti před rodinou. Nejvíce přesčasu mívá před spuštěním nového projektu nebo v případě, že se jí naruší plán více neodkladnými záležitostmi za sebou.

Jaký je Váš postoj k přesčasům?

Občasné přesčasy akceptuje a nevadí ji to, patří to k práci, ale nesmí toho být moc, jinak se cítí hodně vyčerpaná jak fyzicky, tak i mentálně a také to nikdo neocení. Také za léta práce ví, že neustálé přesčasy vyčerpávají a vedou k vyhoření, takže si to hlídá.

Jaké jsou Vaše důvody nosit si práci domů? Jak často to děláte?

Práci domů si obvykle nenosí z důvodu, že by to nestihla dokončit v kanceláři, ale spíše se doma dokáže lépe koncentrovat, má větší klid a také se tam rodí nejkreativnější nápady. Poslední dobou už si dlouho práci domu nepřinesla, ale dříve zhruba dvakrát do týdne. Jediný případ, kdy něco musí dohánět doma o víkendech je po poradách a školeních mimo kancelář.

Jakou roli ve Vaší práci hraje delegování? Jaké úkoly nejčastěji delegujete?

Delegování v práci Marketingové ředitelky hraje klíčovou roli, jelikož celá pozice je založená hlavně na delegování. Nejvíce deleguje operativní úkoly. Dále rozdává úkoly v týmu ohledně jednotlivých projektů, navíc mimo hlavní práci podřízených. Vyžaduje pečlivé a zodpovědné odvedení práce.

Zhodnot'te prosím, jak se Vám spolupracuje s kolegy?

S kolegy se jí spolupracuje dobře, vede tým 9 přímých podřízených a většinou jsou starší, než je ona. Ve firmě jsou dobré přátelské vztahy, každý každého zná a všichni chodí spolu denně na oběd, občas mají i společné akce, například zajdou i na skleničku. Zmínila, že to hodně záleží na velikosti a kultuře společnosti.

Jakým způsobem s kolegy nejraději a nejčastěji komunikujete?

Preferuje osobní kontakt než telefonování nebo emailovou korespondenci. Pokud je nucená telefonovat, tak preferuje video hovory přes aplikaci Skype, takže i mimo verbální komunikace jí napoví o výsledku hovoru. S externími pracovníky agentur komunikuje střídavě, není tam nic převažujícího, spíš se přizpůsobuje situaci. Říká, že při spolupráci hraje roli hodně vlivů, někdo je méně šikovný, takže vyžaduje více její pozornosti, někdo jí zas nemusí sedět osobně. Takže vždy se snaží jednat s každým individuálně, asertivně a s vysokou profesionalitou.

Jak se Vám pracuje ve stresu?

Preferuje práci pod tlakem a v rychlejším tempu, napomáhá jí to být efektivnější. Vyložení stres se ale snaží eliminovat co nejdříve. Muže si dovolit na své pozici odejít v pátek dříve a odreagovat se odcestováním na víkend, třeba do lázní. Změna prostředí jí nejvíce pomáhá pročistit hlavu.

Co je nejčastějším faktorem co vyvolává stres?

Nejčastější stresový faktor pro ni je dodržení termínů, co si stanovili ve firmě. V daný moment je ve stresu, protože ještě před Vánoci společnost zadala agenturám vytvořit nový design na plechovky, do konce února to musí být předáno do výroby. Neustále tyto návrhy ještě nemají, protože nejsou spokojeny s výsledky. Je tam teď tlak na ni, jelikož se to musí vyrobit do určitého termínu a být na trhu v květnu, protože obchodní oddělení už uzavřelo smlouvy s distribučními řetězci na tento měsíc.

V práci s externími agenturami bylo doporučeno více konzultovat a kontrolovat návrhy průběžně, zamezí to výskyt nespokojeností s konečnými návrhy.

Uveďte prosím příklad, co je pro Vás úkol naléhavý a co důležitý?

Důležité věci jsou prioritního charakteru a dlouhodobé, příkladem jsou obchodní schůzky, které se pravidelně opakují nebo průběžná kontrola. Naléhavé pro ni jsou věci externího charakteru, které hned musí vyřešit.

Jaké úkoly z perspektivy naléhavostí a důležitostí řešíte nejčastěji a proč?

Více času věnuje úkolům důležitým, vyplývá to z její pozice ve firmě.

Jakým způsobem využíváte svou výkonnostní křivku v plánování?

Odpovídá výkonnostnímu typu „sovy“, nejdůležitější věci si plánuje na pozdější dopoledne, brzy ráno vůbec nefunguje.

Uvědomujete si a pracujete se svým výkonnostním typem?

Svoji práci si přizpůsobuje intuitivně výkonnostní křivce. Jaký systém si v práci vytvořila, ji maximálně vyhovuje. Přiznala, že se do práce každý den těší a to ze dvou důvodů, za prvé se cítí příjemně v kolektivu a za druhé ji její práce baví. K odreagování před důležitým úkolem si zajde popovídat s kolegou, na kávu nebo čerstvý vzduch.

Jak se bráníte rušivým elementům a jaké jsou nejčastější?

Nejrušivější rušivými elementy jsou pro ni kolegové, těm narovinu vysvětlí, že teď je zaneprázdněná, dále si při potřebě vypíná mobil a maily a odstraňuje externí rušivé elementy, dokonce i tím, že odjede pracovat domů, aby měla větší pohodu a mohla se plně soustředit na práci. Jinak je to každodenní praxe a boj.

4.6 Časové snímky 2

Vedoucí pracovnice 2 je celkem v práci přes týden 2640 minut, 44 hodiny čisté práce, do tohoto údaje není započítán oběd a cestování.

V pondělí, viz. Příloha 13, Marketingová ředitelka strávila v práci 38 % celého dne (570 minut). Oddechový čas byl 54 % (810 minut), z toho 570 minut spánek. Časové rozdělení pracovní doby v pondělí vypadá následovně: 60 minut (9 %) vyřizování emailů, 30 minut (4 %) příprava na schůzku, 120 minut (18 %) schůzka s agentem, 30 minut (4 %) příprava na poradu, 150 minut (22 %) porada s týmem, 60 minut (9 %) individuální konzultace s členy týmu, 120 minut (17 %) příprava prezentace. Celkem v práci strávila skoro 9,5 hodiny.

V úterý, viz. Příloha 15, Vedoucí pracovnice 2 strávila 36 % celkového času v práci (540 minut), oddechový čas zabral 54 % celkového (810 minut) z toho 480 minut spánku, cestování 10 % (150 minut). Rozložení práce tento den, viz. Příloha 16, vypadal následovně: 90 minut (13 %) jednání s agenturou, 90 minut (13%) schůzka s novinářem, 90 minut (13%) pracovní oběd, 90 minut (13 %) vyřizování emailů, 120 minut (17 %) workshop s týmem ohledně projektu, 60 minut (9 %) finalizace prezentace pro management. Celkem v práci strávila 9 hodin.

Ve středu, viz. Příloha 17, Marketingová ředitelka věnovala práci 30 % celého času (450 minut), odpočívala 62 % (930 minut) z toho spánek trval 540 minut, cestování zabralo 8 % (120 minut). Tento den, viz. Příloha 18, se věnovala 4 pracovním aktivitám: 120 minut (21%) vyřizování emailů, 90 minut (16%) analýze obchodních výsledků, 120 minut (21%) telefonní konference s UK týmem, 120 minut (21%) jednání s obchodním partnerem. Celkem v práci strávila 7,5 hodin.

Ve čtvrtek, viz. Příloha 19, Marketingová ředitelka pracovala 36 % času (540 minut), oddechový čas byl 56 % (840 minut), z toho 540 minut spánku, cestování 8 % (120 minut). Práce byla rozdělená, viz. Příloha 20, do 4 aktivit: 60 minut (9%) administrativa, 60 minut (9%) vyřizování emailů, 360 minut (55%) příprava na celofiremní obchodní prezentaci, 60 minut (9%) individuální konzultace s týmem. Celkem v práci strávila 9 hodin.

V pátek, viz Příloha 21, Vedoucí pracovnice 2 pracovala 37% celkového času (540 minut), odpočívala 55 % (810 minut), z toho spánek byl 540 minut, cestování 8 % (120 minut). Rozdělení práce tento den, viz. Příloha 22, vypadalo následně, celofiremní obchodní prezentace 510 minut (77%) a vyřizování emailů 30 minut (5%). Celkem v práci bylo stráveno 9 hodin.

V týdenním průměru Marketingová ředitelka relaxovala 5,1 hodin denně, spala 8,9 a pracovala 8,8 hodin.

4.7 Vedoucí pracovník 3

Vedoucí pracovník 3 zastává pozici **Obchodního representanta**. Má na starosti obchodní styky firmy, veškerou komunikaci se zákazníky, jak stávajícími, tak i novými. Hlavní náplní práce je kompletní řízení projektu řešení pro zákazníky: poskytování konzultací, vytvoření vhodných návrhů řešení, kalkulace cenové nabídky, zpracování smluvních podkladů pro následné uzavření smluv, atd. Řídí tým stážistů, spadá pod něj plánování práce pro stážisty a techniky. Nově přibral pod sebe celou oblast HR.

Vedoucí pracovník 3 pracuje pro českou firmu, která byla založena v roce 1999, se sídlem v Praze. Společnost se zaměřuje na správu sítí a ICT systému, také na hosting serverových služeb, ale i celých serverů. V jistých oblastech Prahy nabízí podnikům a domácnostem kvalitní připojení k internetu. V nabídce má také dostupné hlasové služby na

platformě VoIP, hlavní výhodou této služby je úspora nákladů na volání. Zaměřuje se na realizaci klientských řešení, budování sítí a konzultace v oboru ICT.

4.8 Shrnutí polostandardizovaného rozhovoru Vedoucího pracovníka 3

Co Vám plánování přináší- pozitiva a negativa?

Vedoucí pracovní 3 přiznal, že samotné plánování mu občas přináší stres tím, že si při této aktivitě uvědomí, jak zahlcený a přetažený prací je a kolik nesplněných úkolů na něj čeká. To dodatečně může přinést pocit paniky a starostí o tom, jak to všechno zvládne. Říká, že se nesmí dát na první pocit, protože na druhou stranu plánováním nejdůležitějších úkolů se na ně připraví, dodatečně promyslí, jakým způsobem plány naplní s přidáním rozumných časů na odpočinek, ve výsledku se cítí jistější a celkově ví, že řízení času má pod kontrolou.

Čemu přikládáte větší váhu a proč krátkodobému nebo dlouhodobému plánování?

Myslí si, že důležité je jak krátkodobé, tak i dlouhodobé plánování. U dlouhodobého plánování si určuje své priority a využívá ho spíše v osobním životě, u krátkodobého jde o úkoly, co ho čekají a musí stihnout. Také přiznal, že úkoly dlouhodobého charakteru nejdou dohromady s prací, kterou vykonává, jelikož se nedají určit. Více času věnuje krátkodobému plánování. Maximálně si plánuje na měsíc dopředu. Samotný charakter firmy je dost proměnlivý, následně i firemní cyklus je dost rozhozený poslední půl rok, takže vývoj společnosti je určen maximálně na rok dopředu. Ve čtvrtletí je zavedeno ve firmě provést sumarizaci a ohodnocení výsledků.

Podle mého názoru dlouhodobé plánování a stanovení dlouhodobého cíle motivuje k lepšímu výkonu a poskytuje hodnocení, jestli se práce vykonává správně. Proto bylo doporučeno vytvořit si vlastní dlouhodobý plán a stanovit dlouhodobý cíl v práci alespoň na 3 roky a každý půlrok a rok kontrolovat a zhodnocovat výsledky.

Jaké používáte plánovací pomůcky, triky?

Jako pomůcky používá diář a Outlook hlavně pro krátkodobé plánování. Jako tipy se mu osvědčily různobarevné vlaječky, třídění do složek a označení mailů podle naléhavosti. V rámci dlouhodobého plánování má s nadřazeným každý týden poradou, při které se provádí kontrola plánu a vyhodnocení situace. Jednotný informační systém ve firmě zaveden není.

Uved'te a popište prosím příklad úkolu, plánování, kterého Vám zabere hodně času?

Nejvíce času zabere plánování úkolu, co obsahuje práci více techniků. Například klient chce přejít na jiné emailové řešení. Je to práce pro pět lidí zhruba na čtyři, pět dní. Z toho Vedoucí pracovník ví, že celý víkend se tomu musí věnovat, musí na to místo fyzicky zajít, také zajistit správu domény a všechnu práci kolem a hlavně všechno se musí zkoordinovat s vlastními programy kolegů- techniků, kteří zajišťují samotnou technickou práci pro klienta. Poukazuje, že samotná koordinace programů jiných lidí je velmi časově náročná.

Pro usnadnění koordinace programů více pracovníků bylo navrženo sdílení kalendářů hlavně s techniky, tím Vedoucí pracovník 3 hned bude vidět, kdy kolegové mají čas a může je kontaktovat s konkrétním návrhem, rozhodně to ušetří několik hodin.

Zhodnoťte, jestli se často Vaše práce liší od plánu, který jste si stanovil a co je nejčastějším důvodem?

Z 75% se jeho práce shoduje s plánem, co si stanovil, ve zbylých případech se stane něco naléhavého, zavolá klient nebo obdrží mail a Vedoucí pracovník 3 to musí řešit bezodkladně.

Do jaké míry se Vám daří vytvářet časové rezervy?

O vytváření rezerv je snaha, ale aktuálně to nejde, jelikož ještě k práci dodělává školu. Během prázdnin rezervy bez problému vytváří. Využívá také toho, že si práci neodhaduje přesně na hodinu a tím mu vznikají mezery na dodatečnou přípravu, odpočinek a věci kolem. V IT oboru je spokojený z důvodu, že má přístup k věcem, které se na trhu objeví až za půl roku a protože se odjakživa zajímal o tuto oblast.

Co je pro Vás pracovní doba popište prosím vlastní?

Na daný moment pracuje v menší firmě a je tam spokojený, do budoucna by chtěl zkusit práci ve velké firmě. Jednatel společnosti do budoucna rozšíření neplánuje z důvodů obtížného managementu mnoha lidí a následné ztrátě kvality odvedené práce, maximálně ještě přijmou dva nebo tři lidi. Obchodní zástupce má flexibilní pracovní dobu.

V tomto do budoucna vidím problém, protože lze předpokládat, že firma bude mít stále více a více zákazníků, ale stejný počet zaměstnanců, tím pádem každý zaměstnanec bude mít více a více práce. Rozhodně byl doporučený při růstu uvažovat o zavedení jednotného informačního systému, tím se management usnadní.

Proč a jak často pracujete přesčas? Jaký je Váš postoj k přesčasům?

Evidentně ho práce baví, jelikož přesčasy vůbec nevnímá.

Jaké jsou Vaše důvody nosit si práci domů? Jak často to děláte?

Práci domů si nejčastěji nosí kvůli škole. Většinou si po večerech vyřídí resty a odpoví na maily. Ráno, když vstane, tak používá pravidlo jedné minuty, to co může vyřešit hned, tak to udělá. Kompletní práce z domova mu nevyhovuje, jelikož si připadá málo efektivní, nemá přímý kontakt s kolegy, a tudíž by musel ztrácet čas telefonáty nebo emailovou korespondencí s kolegy.

Jakou roli ve Vaší práci hraje delegování? Jaké úkoly nejčastěji delegujete?

Delegování hraje velkou roli v práci Vedoucího 3, jelikož deleguje na techniky všechny technické aspekty práce na základě požadavků zákazníků, na účetní převádí administrativní úkoly ohledně příprav smluv. Na něj jednatel deleguje všechny záležitosti ohledně obchodu a HR oblasti.

Zhodnot'te prosím, jak se Vám spolupracuje s kolegy?

V kolektivu se mu pracuje dobře. Přiznal, že všichni kolegové se cítí být na jedné lodi a vlně. Občas mají firemní akce, zajdou spolu na skleničku a vyhlášené Vánoční večírky, což utužuje vztahy v kolektivu. Ve firmě panuje liberální řízení. Negativní je to, že když kolegové nestíhají, tak jsou podráždění, z tohoto důvodu následně vážne komunikace a vzniká nepříjemné napětí, ale Obchodní zástupce to nebere osobně.

Jakým způsobem s kolegy nejraději a nejčastěji komunikujete?

V komunikaci preferuje osobní kontakt obzvlášť s kolegy, zákazníkům nejčastěji volá nebo posílá maily, schůzky jsou výjimečné.

Jak se Vám pracuje ve stresu? Zhodnot'te, jak často se v práci cítíte pod stresem, je to zatím zdravé nezdravé?

Ve stresu je Vedoucí pracovník 3 neustále, ale vyhovuje mu to, jelikož ho to přiměje být efektivnější.

Co je nejčastějším faktorem co vyvolává stres?

Nejčastějším faktorem, co způsobuje stres je pro něj kumulace úkolů.

Uveďte prosím příklad, co je pro Vás úkol naléhavý a co důležitý?

Uvedl, že všechno co se týče obchodů je pro něj naléhavé, důležité je to, co si musí plánovat. Zákazník na druhou stranu je ochoten počkat i měsíc na něco kvalitního ze

zahranicí, ale je zapotřebí mu to správně podat a vysvětlit. Naléhavé jsou věci rozběhnuté nebo bezprostředně pokud se něco pokazí.

Jakým způsobem využíváte svou výkonnostní křivku v plánování?

Se svou výkonnostní křivkou nijak nepracuje a úkoly plní podle toho, jak má čas.

Myslím si, že práce s vlastní výkonnostní křivkou pomůže v efektivnosti a zmenší vyčerpání. Zde bylo doporučeno samostatně odpozorovat vlastní výkonnostní vrcholy a propady. Následně rozdělovat úkoly, těžší práci plánovat na výkonnostní vrcholy, jednodušší na propady.

Uvědomujete si a pracujete se svým výkonnostním typem?

Vlastní výkonnostní typ si neuvědomuje a spíše se přizpůsobuje podmínkám. Radši pracuje ráno a přes den, takže spíše odpovídá typu „skřivan“, ale podle okolnosti občas musí pracovat večer a v noci.

Jak se bráníte rušivým elementům a jaké jsou nejčastější?

Zpravidla se musí bránit bezúčelným voláním, která ani nejsou v jeho kompetenci řešit, dále musí odhadnout co nejdříve, jestli zákazník má potenciál pro uzavření obchodu nebo ne a neztrácet čas s neperspektivními.

4.9 Časové snímky 3

Vedoucí pracovník 3 tráví prací přes týden 1710 minut, což odpovídá 28,5 hodinám čisté práce, do tohoto údaje není započítáno oběd a cestování. Pravdou je, že během nemalého cestování si vždy vyřizuje maily a telefonáty.

V pondělí, viz Příloha 23, se Obchodní representant věnoval práci 24 % z celkového času (300 minut), odpočíval 62 % (780 minut), z toho spánek byl 420 minut, škola 14 % (180 minut) a cestování mu zabralo 16 % (240 minut). Pracovní náplň tohoto dne, viz Příloha 24, se skládala z 60 minut (11%) vyřízení emailů a rozplánování týdne, 90 minut (17%) administrativy, 90 minut (17%) obchodní schůzky, 60 minut (11%) vyřízení emailů a restů. Celkem v práci strávil 5 hodin a 4 hodiny procestoval.

V úterý, viz Příloha 25, Obchodní representant se věnoval práci 28 % z celkového času (420 minut), odpočíval 54 % (810 minut), z toho spánek byl 420 minut, škola 4 % (600 minut) a cestování mu zabralo 14 % (210 minut). Pracovní náplň tohoto dne, viz Příloha 26, se skládala z 30 minut (5%) přípravy do práce emailů, 60 minut (9%) porady, 60 minut (9%) telefonáty administrativa a HR, 60 minut (10%) nabídky a objednávky, 90

minut (14%) konzultace řešení s technikem a přípravy podkladů na jednání, 60 minut (10%) schůzky s leasingovou společností, 60 minut (10%) online schůzka se zahraničním klientem. Celkem v práci strávil 7 hodin a 3,5 hodiny procestoval.

Ve středu, viz Příloha 27, se Obchodní reprezentant věnoval práci 32 % z celkového času (480 minut), odpočíval 54 % (810 minut), z toho spánek byl 480 minut, škola 6 % (90 minut) a cestování mu zabralo 8 % (120 minut). Pracovní náplň tohoto dne, viz Příloha 28, se skládala z 30 minut (5%) konzultace s právníkem ohledně smluv, 30 minut (5%) telefonáty, 60 minut (10%) objednávky a plánování, 120 minut (20%) obchodní oběd, 30 minut (5%) pohledávky a maily, 60 minut (10%) příprava marketingových materiálů před schůzkou, 90 minut (15%) obchodní schůzka, 60 minut (10%) konzultace s technikem a příprava kostry nabídky. Celkem v práci strávil 8 hodin a 2 hodiny procestoval.

Ve čtvrtek, viz Příloha 29, se Obchodní reprezentant věnoval práci 10 % z celkového času (150 minut), odpočíval 54 % (810 minut), z toho spánek byl 540 minut, škola 24 % (360 minut) a cestování mu zabralo 12 % (180 minut). Pracovní náplň tohoto dne, viz Příloha 30, se skládala z 60 minut (18%) administrativy, 60 minut (18%) obchodní schůzky, 30 minut (9%) administrativy ohledně zakázky. Celkem v práci strávil 2,5 hodin a 3 hodiny procestoval.

V pátek, viz Příloha 31, se Obchodní reprezentant věnoval práci 24 % z celkového času (360 minut), odpočíval 60 % (900 minut), z toho spánek byl 510 minut a cestování mu zabralo 16 % (240 minut). Pracovní náplň tohoto dne, viz Příloha 32, se skládala z 30 minut (5%) telefonáty, 30 minut (5%) objednávky zboží, 60 minut (10%) řešení technických problémů partnerského systému, 60 minut (10%) příprava nabídek, 90 minut (15%) obchodní schůzky s partnerem, 30 minut (5%) schůzky s jednatelem (HR), 60 minut (10%) HR administrativa. Celkem v práci strávil 6 hodin a 4 hodiny procestoval.

Relaxace v průměru za týden dělá 5,8 hodiny denně, práce 5,7 hodiny a spánek 7,9 hodiny.

4.10 Hodnocení „Otestujte si své chování“

Každému vedoucímu pracovníku byl předložen k vyplnění samo-hodnotící test: „Otestuj si své chování“. Testování obsahuje 8 tvrzení, každé je zaměřené na ztíženou oblast spadající do obecného tématu řízení času. Všichni vedoucí pracovníci pravdivě

zakroužkovali míru ztotožnění se s výrokem. Hodnocení je založené na škále čísel od 5 do -5. Pět je sto procentní ztotožnění s výrokem, minus pět má opačný význam a výrok nepopisuje účastníka. Ani jeden z účastníků nezakroužkoval zápornou hodnotu, tudíž všichni mají zhruba řízení času pod kontrolou nebo aspoň to tak tvrdí. Jednotlivý výrok, viz. Přílohy 33- 35, se zaměřuje na určitou oblast:

1. **Cíle**
2. **Priority**
3. **Životní rovnováha**
4. **Denní plánování**
5. **Plánovací systém**
6. **Rušivé elementy**
7. **Silné slabé stránky**
8. **Optimistický přístup a plán ke zlepšení**

Podle **průměrné hodnoty**, kdy se všechny hodnoty sečetly a vydělily se jejich počtem, nejlépe zvládá řízení času Marketingová ředitelka s průměrem **3,125** na tvrzení. Na druhém místě se umístil Business analytik s výsledkem **2, 875** na výrok, třetí místo má Obchodní reprezentant se skóre **2,75** na otázku.

Vedoucí pracovník 1 se podle testu cítí být dost jistý v otázkách 2- priority, 7- slabé a silné stránky a 8- optimistický přístup a plán ke zlepšení, viz. Příloha 33, ve kterých se ohodnotil za čtyři. O bod méně dostaly otázky ohledně (1) cílů, životní rovnováhy (3) a plánovacího systému (5). Otázka týkající se denního plánování (4) byla ohodnocená dvojkou, zde je vidět možnost zlepšení. Nejhůře dopadla otázka ohledně rušivých elementů (6), která byla ohodnocená nulou.

Vedoucí pracovnice 2, viz. Příloha 34, se ohodnotila pěti v otázce 1 ohledně cílů. Otázky: 2- priority a 7- silné slabé stránky dostaly čtyřku. Výrok 5- o plánovacím systému byl ohodnocen trojkou, stejně jako 6- ohledně rušivých elementů. Nejhůř dopadly výroky 3, 4 a 8- životní rovnováha, denní plánování, optimistický přístup a plán k zlepšení obdržely dvojkou. Zejména v třetí a čtvrté otázce lze se dost jednoduše zlepšit.

Vedoucí pracovník 3, viz. Příloha 35, nejlépe ohodnotil otázky 2 a 7- priority, silné a slabé stránky za čtyři. O bod méně dostaly otázky 1, 4, 5 a 6- cíle, denní plánování, plánovací systém a rušivé elementy. Otázka 3- životní rovnováha je za dva a optimistický přístup a plán ke zlepšení (8) za nulu.

5. Výsledky a diskuse

Tato část v sobě zahrnuje doporučení a návrhy zlepšení vytvořené na základě polostandardizovaných rozhovorů, časových snímků a samo-hodnoticího testu „Otestujte si své chování“ pro všechny vedoucí pracovníky.

5.1 Návrh zlepšení Business analytik

Business analytik je spokojený s časem tráveným v práci, ale sám v rozhovoru přiznal, že je neefektivní. Proto pro jeho lepší efektivnost by měl zvážit tato doporučení. Podle analýzy jeho největší slabinou je denní plánování a samo-motivace, proto bylo navrženo zvážit účast na školení, věnovanému tomuto tématu. V případě, že už školení má za sebou, bylo doporučeno začít využívat získané vědomosti v praxi, bude to mít efekt na efektivitu. Jako další oblast, na které by měl zapracovat je eliminace rušivých elementů a to více efektivními metodami.

Většinu pracovní doby Vedoucí 1 věnuje jednání, některé dny tato položka tvoří i přes 70 % celé pracovní doby, bylo doporučeno zamyslet se nad tím, jestli tato jednání jsou efektivní a zapracovat na minimalizaci času stráveného touto činností. Mohla by pomoci lepší strukturovanost jednání a stanovení priorit. Možné řešení je také předem poslání materiálů k jednání k samostatnému prostudování, tím na jednání zbude přímo jen to nejkličovější. U často měnících se dlouhodobých cílů, bylo doporučeno zhruba každý druhý měsíc zkontrolovat, jestli jsou dlouhodobé cíle aktuální, v opačném případě nastavit si nové. V rámci pracovní doby by bylo fajn si jednou za týden dát pár hodin méně náročných úkolů s tím, že vytvořená rezerva se využije na dotažení restů. Celkově bylo doporučeno klást důraz na vytváření rezerv, viz. Kapitola číslo 4.2.

Jako další možné zlepšení bylo navrženo zapracovat na pravidelném rozvržení práce v týdnu a přesunutí práce z náročné středy, kdy Vedoucí 1 tráví práci 9 hodin a k tomu ještě pozdě do noci na méně vytížené pondělí, úterý a pátek. Menším vyčerpáním ve středu bude docíleno větší efektivnosti ve čtvrtek a pátek. V komunikaci bylo doporučeno minimalizovat zdlouhavé emailování a spíše všechno řešit přímo nebo telefonáty. Ušetří to pár hodin v týdnu.

Spánek dělá v průměru za den 8,2 hodiny. V rámci týdne Business analytik procestuje 10 hodin, je to dost nevyužitého času. Bylo doporučeno zamyslet se nad

minimalizací této aktivity pomocí změny dopravního prostředku, v případě osobního automobilu zjistit, jestli cesta veřejnou dopravou není rychlejší a naopak.

5.2 Návrh zlepšení - Marketingová ředitelka

Marketingová ředitelka zastává ze všech účastníků nejvyšší funkci, je součástí TOP- managementu firmy a také v samo- hodnotícím testu o řízení času má nejlepší výsledky. Stejně jako i u Business analytika je možné zlepšení v denním plánování, zejména v týdenním rozložení práce. Má zbytečně přetížené pondělí, ale dost volnou středu. Z časových snímků je vidět, že oddechový čas denně je dost značný, ale většina z toho je zastoupena spaním, v průměru spí 8,9 hodin denně. Jako možnost pro zlepšení životní rovnováhy bylo navrženo zkusit omezit spánek ve prospěch aktivit s rodinou.

Během týdne z časových snímků je vidět, že se věnuje 6,5 hodin administrativě a vyřízení emailů, zde bylo doporučeno několik možností úspory. První možností je najmout si asistenta na částečný úvazek, buď její osobní, nebo celého marketingového oddělení, který bude filtrovat emaily a řešit místo ní administrativu a telefonáty. Je to také výborný způsob obrany před rušivými elementy. Rozhodně bylo doporučeno přemýšlet o této možnosti i v rámci budoucí perspektivy společnosti spojené s její růstem a většího množství práce. V případě porady nebo jiné důležité aktivity by stačilo jenom přesměrovat telefonáty na asistenta. Další možnosti je delegovat část emailů a administrativu na někoho z podřízených.

V dlouhodobém plánování bylo navrženo, každé čtvrtletí zkontrolovat jestli jsou cíle aktuální, případně je přizpůsobit realitě, viz. Kapitola číslo 4.5. Vztahuje se to na nové trendy a reakci na ně, přispěje to ke konkurenceschopnosti společnosti. V koordinaci programů více účastníků může být nápomocný následující postup, ujasnit termíny a časy, kdy může ona a pak poslat ostatním Google formulář s těmito termíny, tam kde se přihlásí většina, se bude konat schůzka. Také je vhodné upozornit na čas, do kdy to musí být vyplněno. V práci s externími agenturami bylo doporučeno více konzultovat a kontrolovat návrhy průběžně, zamezí to výskyt nespokojeností s konečnými návrhy.

Také cestování zabírá velkou část týdenního času, dělá to 10,5 hodin za týden. Zde minimalizace není možná, jelikož sídlo společností je v Kralupech nad Vltavou a Vedoucí 2 žije v Praze, proto bylo doporučeno aspoň se snažit tuto hodnotu do budoucna nenavyšovat.

5.3 Návrh zlepšení - Obchodní representant

Obchodní representant v samo-hodnoticím testu chování dopadl nejhůř, ale přitom z časových snímků je vidět, že plýtvání časem v povaze nemá a využívá každou volnou chvíli. Jelikož je dost vytížený, bylo mu navrženo snažit se mít vždy k řízení času optimistický přístup a neustále pracovat na jeho zlepšení.

Ze všech tří účastníků je nejefektivnější a má nejdetailnější propracované denní a týdenní plánování a také jako jediný využívá čas při cestování k pracovním záležitostem. Jinak by to ani nešlo, jeho cestování za týden dělá 16,5 hodin, proto by bylo vhodné popřemýšlet o možnostech jak tuto dobu zmenšit. Sice během této doby pracuje, jeho efektivnost by mohla být ještě vyšší, kdyby část tohoto času čistě pracoval a část věnoval odpočinku. Také by pomohlo realizovat schůzky v kanceláři nebo v kavárně nedaleko kanceláře, mohlo by to šetřit čas na cestování.

Jeho průměrná hodnota spánku ve srovnání s ostatními je ze všech nejmenší, spí 7,9 hodin denně. Všechny podobné činnosti má hodně roztroušené po celém dnu, proto mu bylo doporučeno snažit se podobné činnosti dávat do jednotlivých bloků, ušetří mu to čas dostat se zase do stejné činnosti a také na operativních věcech, jako jsou přihlášení do emailového účtu, zapnutí elektronického zařízení, nalezení správného adresáta. Také je vidět, že má hodně nabyté dny, když se snaží spojit školu s prací a dělá obě činnosti zároveň, má to neefektivní dopad na obě aktivity. Bylo doporučeno věnovat se pořádně pouze jedné činnosti, zlepší to efektivitu a zmenší vyčerpání. Podle mého názoru dlouhodobé plánování a stanovení dlouhodobého cíle motivuje k lepšímu výkonu a poskytuje hodnocení, jestli se práce vykonává správně. Proto bylo doporučeno vytvořit si vlastní dlouhodobý plán a stanovit dlouhodobý cíl v práci aspoň na 3 roky a každý půlrok a rok kontrolovat a zhodnocovat výsledky, viz. Kapitola číslo 4.8.

Pro usnadnění koordinace programů více spolupracovníků bylo navrženo sdílení kalendářů hlavně s techniky, tím Vedoucí pracovník 3 hned bude vidět, kdy kolegové mají čas a bude je kontaktovat s konkrétním návrhem, rozhodně to ušetří několik hodin. V tom, že jednatel nechce rozšiřovat tým zaměstnanců, do budoucna vidím problém, protože lze předpokládat, že firma bude mít stále více a více zákazníků, ale stejný počet zaměstnanců, tím pádem každý zaměstnanec bude mít více a více práce. Rozhodně bylo doporučeno při růstu uvažovat o zavedení jednotného informačního systému, tím se management usnadní a přispěje to ke kvalitě práce v případě více zaměstnanců.

Myslím si, že práce s vlastní výkonnostní křivkou pomůže v efektivnosti a zmenší vyčerpání. Zde bylo doporučeno samostatně odpozorovat vlastní výkonnostní vrcholy a propady. Následně rozdělovat úkoly, těžší práci plánovat na výkonnostní vrcholy, jednodušší na propady.

6. Závěr

Snahou každého člověka by mělo být dosáhnout rovnováhy ve svém životě. Tento stav lze také definovat jako rozložení celkového denního času třetinově mezi tři životně důležité části: práci, relaxaci a spánek. Závěr zhodnocuje, jak jsou na tom z této perspektivy účastníci, a doporučuje, do jaké oblasti by se měl investovat v práci ušetřený čas.

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, význam efektivního využití času vedoucími pracovníky během pracovního dne v rámci realizování všech manažerských funkcí,.. Nalézt nedostatky a navrhnout způsoby, jak je odstranit.

Na rozdíl od ostatních Vedoucí 1 má nejrovnoměrěji rozložený čas mezi prací, relaxací a spánkem. Rozdíly mezi jednotlivými oblastmi jsou nejmenší. Doporučení je zaměřené na stabilizaci rovnováhy jednotlivých oblastí a následně na větší efektivitu v práci, tudíž zvládnutí většího množství úkolů. V samo-hodnotícím se testu dopadl na druhém místě, při tom jako jediný vede dost vyrovnaný život.

V samo-hodnotícím se testu Vedoucí pracovnice 2 získala nejlepší hodnocení. Z časových snímků vyplynulo, že hodně času věnuje práci a spánku na úkor oblasti rodiny a relaxace. Všechna doporučení na ušetřený čas by měla vést k vzniku volného času pro tuto část života. Dlouhodobá nerovnováha všech oblastí a hlavně šizení oblasti relaxace a čas pro rodinu může vést k pocitu neuspokojení základních potřeb a následnému pocitu frustrace.

Obchodní zástupce v samo-hodnotícím se testu dopadl na posledním místě. V práci je dost efektivní, jelikož času opravdu nemá nazbyt a tak všechno musí řešit v dost vysokém tempu. Doporučení je zaměřené na minimalizaci ostatních vlivů, aby si vytvořil více volného času, který by mohl investovat do práce a relaxace, jelikož obě oblasti jsou dost časově ochuzené a při tom rozsahově dost náročné. V budoucnu, při dlouhém pokračování ve stejném zběsilém tempu, hrozí efekt vyhoření, proto volný čas by se měl investovat více do oblasti relaxace.

7. Seznam použitých zdrojů

URBAN, Jan. *Manažer a jeho čas: efektivní zacházení s časem (nejen pro manažery)*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1999, 109 s. ISBN 80-717-5076-X.

BÉREŠ, Marián. *Kouč vlastního života: cesta ke spokojenému životu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 238 s. ISBN 978-802-4746-890.

ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1995, 225 s. ISBN 80-858-3906-7.

BUCKINGHAM, Marcus a Curt COFFMAN. *Nejprve porušte pravidla: co dělají nejlepší světoví manažeři jinak*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 269 s. ; ISBN 978-80-265-0023-0.

PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas: time management IV. generace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2006, 259 s. ISBN 80-247-1701-8.

KNOBLAUCH, Jörg. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2012, 206 s. ISBN 978-80-247-4431-5.

UHLIG, Beatris. *Time management: staňte se pánem svého času*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 153 s. Praxe. ISBN 978-80-247-2661-8.

BISCHOF, Anita a Klaus BISCHOF. *Aktivní sebeřízení: Jak získat kontrol nad svým časem*. Praha: Garda Publishing, 2003, 120 s. ISBN 80-247-0647-4.

SLOVNÍK CIZÍCH SLOV .NET. *Prokrastinace*. [online]. [cit. 2015-06-06]. Dostupné z WWW: <http://www.slovník-cizich-slov.net/prokrastinace/>

8. Přílohy

Příloha 1 Otázky polostandardizovaný rozhovor

1. *Co Vám plánování přináší- pozitiva a negativa?*
2. *Čemu přikládáte větší váhu a proč krátkodobému nebo dlouhodobému plánování?*
3. *Jaké používáte plánovací pomůcky, triky?*
4. *Uveďte a popište, prosím příklad úkolu, plánování, kterého Vám zabere hodně času?*
5. *Zhodnoťte, jestli se často Vaše práce liší od plánu, který jste si stanovil/la a co je nejčastějším důvodem?*
6. *Do jaké míry se Vám daří vytvářet časové rezervy?*
7. *Co je pro Vás pracovní doba, popište prosím vlastní?*
8. *Proč a jak často pracujete přesčas?*
9. *Jaký je Váš postoj k přesčasům?*
10. *Jaké jsou Vaše důvody nosit si práci domů? Jak často to děláte?*
11. *Jakou roli ve Vaší práci hraje delegování?*
12. *Jaké úkoly nejčastěji delegujete?*
13. *Zhodnoťte, prosím, jak se Vám spolupracuje s kolegy?*
14. *Jakým způsobem s kolegy nejraději a nejčastěji komunikujete?*
15. *Jak se Vám pracuje ve stresu?*
16. *Co je nejčastějším faktorem co vyvolává stres?*
17. *Zhodnoťte, jak často se v práci cítíte pod stresem, je to zatím zdravé nezdravé?*
18. *Uveďte prosím příklad, co je pro Vás úkol naléhavý a co důležitý?*
19. *Jaké úkoly z perspektivy naléhavosti a důležitosti řešíte nejčastěji a proč?*
20. *Jakým způsobem využíváte svou výkonnostní křivku v plánování?*
21. *Uvědomujete si a pracujete se svým výkonnostním typem?*
22. *Jak se bráníte rušivým elementům a jaké jsou nejčastější?*

Příloha 2 Časové snímky Vedoucí 1

	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek
0:00					
1:00					
2:00		spánek	spánek	spánek	spánek
3:00	spánek				
4:00					
5:00					
6:00					
7:00	ranní hygiena, vypravení dětí do školy	ranní hygiena, vypravení dětí do školy	ranní hygiena, vypravení dětí do školy	ranní hygiena, vypravení dětí do školy	ranní hygiena, vypravení dětí do školy
8:00	cesta do práce, snídane	cesta do práce, snídane	cesta do práce, snídane	cesta do práce, snídane	cesta do práce, snídane
9:00	příprava materiálů z předchozího týdne				příprava materiálů pro týdenní/měsíční shrnutí
10:00		jednání	jednání	jednání	jednání
11:00	jednání				
12:00	oběd	oběd	oběd	oběd	oběd
13:00		příprava materiálů pro externí workshop			administrativa nových KPIs
14:00	jednání	příprava materiálů pro týdenní reporting	jednání	administrativa nových KPIs	jednání
15:00			cesta z práce domů		
16:00					
17:00	cesta z práce domů	cesta z práce domů	cesta z práce domů	cesta z práce domů	cesta z práce domů
18:00	čas s rodinou	čas s rodinou	čas s rodinou - sport/kultura	cesta z práce domů	čas s rodinou
19:00				čas s rodinou	
20:00					
21:00	osobní administrativa a odpočinek - TV, četba internet	osobní administrativa a odpočinek - TV, četba internet	osobní administrativa a odpočinek - TV, četba internet	osobní administrativa a odpočinek - TV, četba internet	zábava s přáteli/rodinou
22:00			příprava materiálů pro týdenní reporting (v případě nutnosti)		
23:00	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek
0:00					

Příloha 3 Časové snímky Vedoucí 2

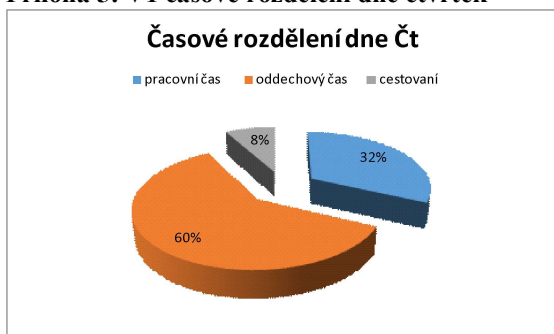
	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek
0:00					
1:00					
2:00	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek
3:00					
4:00					
5:00					
6:00	budíček	budíček	budíček	budíček	budíček
7:00	ranní hygiena, snídáně s rodinou, příprava dítěte do školy	ranní hygiena, snídáně s rodinou, příprava dítěte do	ranní hygiena, snídáně s rodinou, příprava dítěte do	ranní hygiena, snídáně s rodinou, příprava dítěte do	ranní hygiena, snídáně s rodinou, příprava dítěte do školy
8:00	cesta do kanceláře	přesun na schůzku s agenturou	cesta do kanceláře	cesta do kanceláře	cesta do kanceláře
9:00	vyřizování emailů	jednání s agenturou	vyřizování mailů	administrativa	
10:00	příprava na schůzku s agenturou	schůzka s novinářem	analýza obchodních výsledků	vyřizování emailů	
11:00	schůzka s agenturou				celofiremní obchodní prezentace
12:00	oběd	pracovní oběd	telefonní konference s UK týmem	příprava na celofiremní obchodní prezentaci	
13:00	příprava na poradu		oběd	oběd	oběd
14:00	porada s týmem	přesun do kanceláře	vyřizování mailů		
15:00	individuální konzultace s členy týmu	workshop s týmem ohledně projektu	jednání s obchodním partnerem	příprava na celofiremní obchodní prezentaci	celofiremní obchodní prezentace
16:00	vyřizování emailů		odjezd domů	individuální konzultace s týmem	
17:00	příprava prezentace	finalizace prezentace pro management	večere s rodinou	vyřizování emailů	vyřizování emailů, administrativa
18:00		odjezd domů		odjezd domů	odjezd domů
19:00	odjezd domů	relax s rodinou	relax s rodinou		
20:00	relax s rodinou, TV, dítě atd.	sportovní aktivita		relax s rodinou	relax s rodinou
21:00		relax s přáteli			
22:00		spánek	spánek	spánek	spánek
23:00					
0:00					

Příloha 4 Časové snímky Vedoucí 3

	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek
0:00					
1:00					
2:00	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek
3:00					
4:00					
5:00	ranní hygiena				
6:00	snídaně	ranní hygiena	ranní hygiena	ranní hygiena	ranní hygiena
7:00	balení věd+cesta na autobus	snídaně	snídaně	snídaně	balení
8:00	cesta do Prahy	příprava do práce, maily apod.	příprava semináře so školy	administrativa	cesta do práce
9:00	cesta na ČZU	cesta do práce	cesta do práce	administrativa	snídaně
10:00	vyřízení emailů+rozplánování týdne	porada	smluvy+konzultace s právníkem	semináře do školy	telefonáty
11:00	přátele	telefonáty, administrativa, HR	telefonáty	objednávky do školy	objednávka zboží
12:00	škola	nabídky, objednávky	objednávky+plánování	cesta na schůzku	řešení technických problémů
13:00	oběd	oběd	obchodní oběd	obchodní schůzka	partnerského systému
14:00	cesta do práce+vyřízení telefonátů	cesta do školy	obchodní oběd	cesta do práce	oběd
15:00	administrativa	škola + emaily	pohledávky, maily	oběd	příprava nabídek
16:00	obchodní schůzky	cesta do práce + telefonáty	příprava marketingových materiálů před schůzkou	administrativa kolem zakázky	obshodní schůzka partnerem
17:00	telefonáty, administrativa	konzultace řešení s technikou+příprava podkladů na jednání, obchodní nabídky	cesta na schůzku	škola+telefonáty+maily	schůzka s jednatelem (HR)
18:00	relax s přáteli	schůzka s leasingovou společností	obchodní schůzka	cesta na autobus	HR administrativa
19:00	cesta na byt	prátele	odpolední svačina	cesta ze školy	cesta domů+vyřizování e mailů
20:00	večeře	nákup, cesta na byt	konzultace s technikem+ příprava kostry nabídky	večeře a relax	večeře, čas s rodiči
21:00	vyřízení emailů + resty	online meeting se zahraničním klientem	večeře a relax	večerní hygiena	serial
22:00	diplomka	večeře, relax u seriálu	večerní hygiena	šetba	šetba
23:00	šetba	šetba	šetba	večerní hygiena	šetba
0:00	večerní hygiena	večerní hygiena	šetba	spánek	večerní hygiena
	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek

Vedoucí pracovník 1:

Příloha 5: V1 časové rozdělení dne čtvrtek



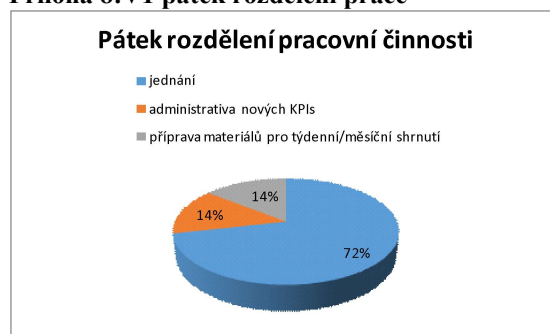
Příloha 6: V1 čtvrtek rozdělení práce



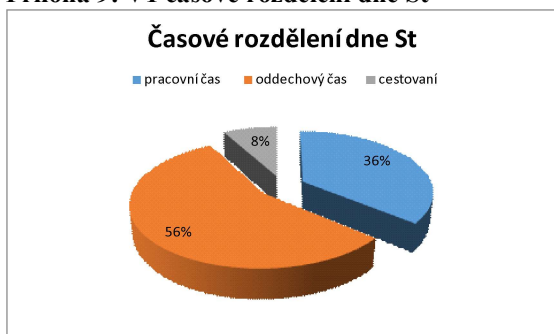
Příloha 7: V1 časové rozdělení dne Po, Út, Pá



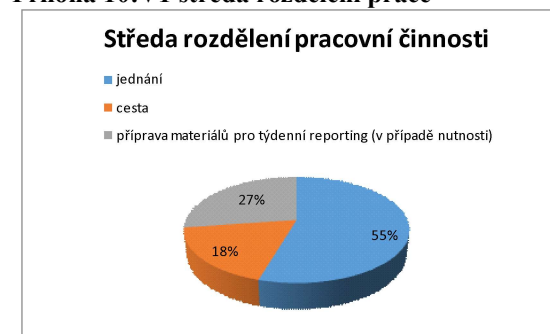
Příloha 8: V1 pátek rozdělení práce



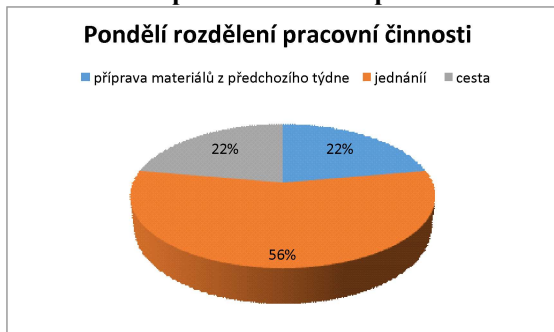
Příloha 9: V1 časové rozdělení dne St



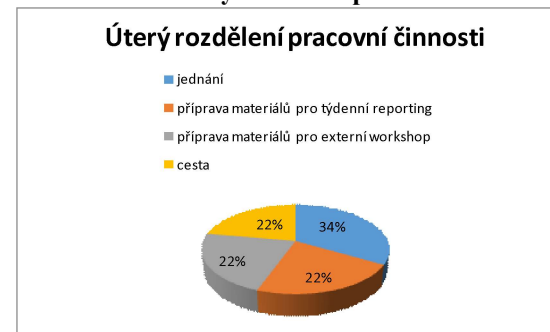
Příloha 10: V1 středa rozdělení práce



Příloha 11: V1 pondělí rozdělení práce

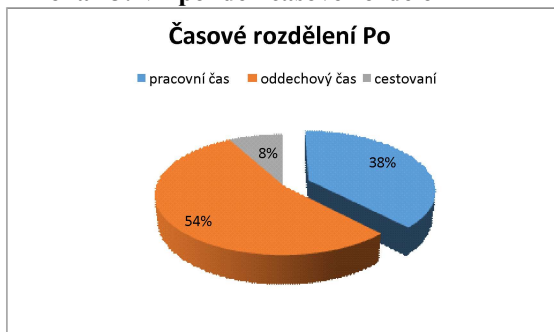


Příloha 12: V1 úterý rozdělení práce

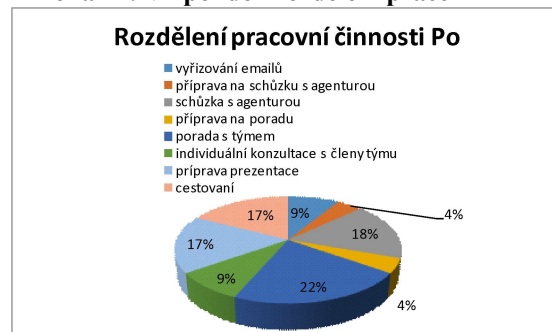


Vedoucí pracovník 2

Příloha 13: V2 pondělí časové rozdělení



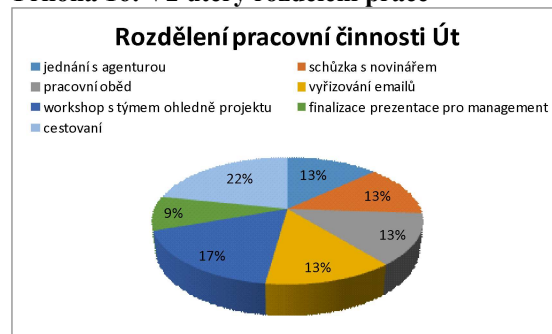
Příloha 14: V2 pondělí rozdělení práce



Příloha 15: V2 úterý časové rozdělení



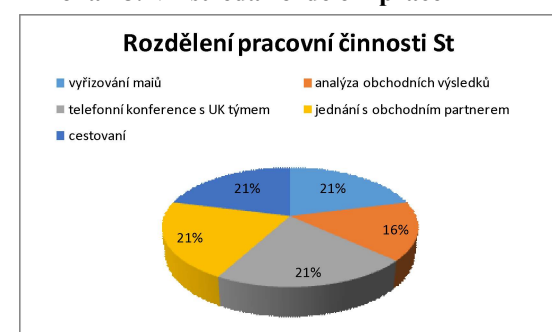
Příloha 16: V2 úterý rozdělení práce



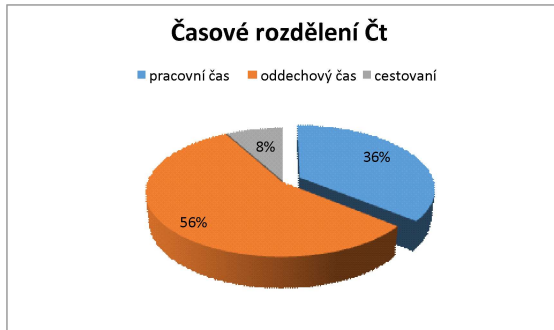
Příloha 17: V2 středa časové rozdělení



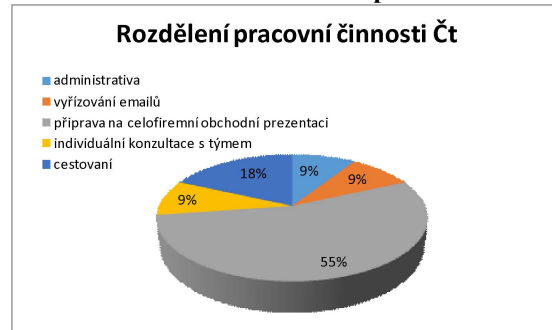
Příloha 18: V2 středa rozdělení práce



Příloha 19: V2 čtvrtek časové rozdělení



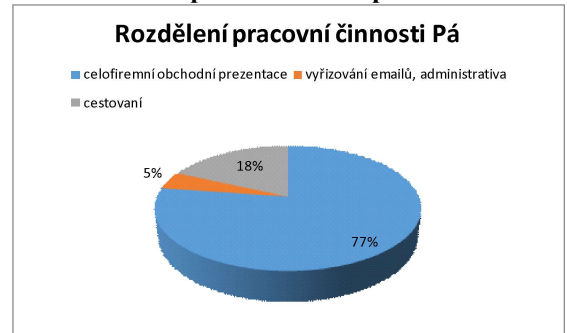
Příloha 6: V2 čtvrtek rozdělení práce



Příloha 21: V2 pátek časové rozdělení

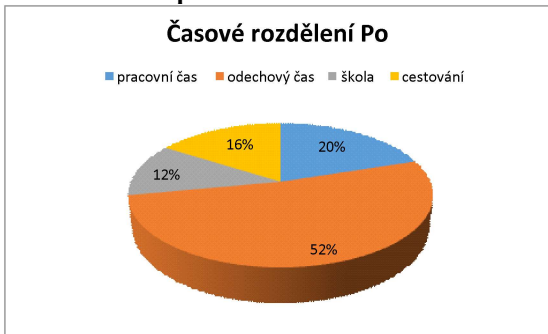


Příloha 22: V2 pátek rozdělení práce

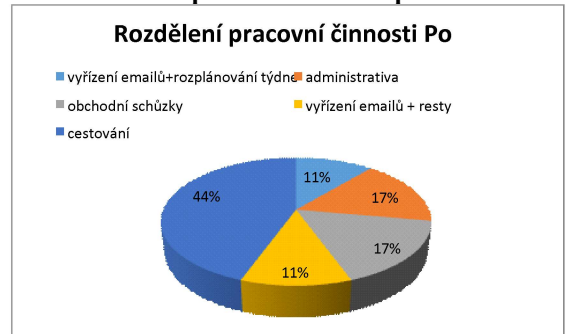


Vedoucí pracovník 3:

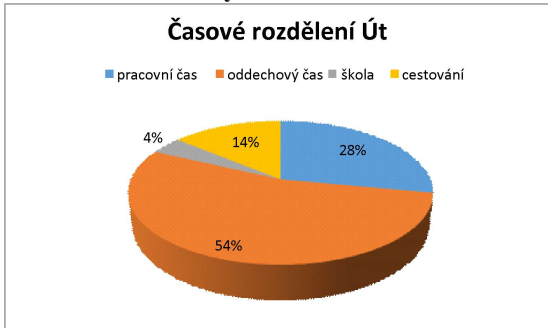
Příloha 23: V3 pondělí časové rozdělení



Příloha 24: V3 pondělí rozdělení práce



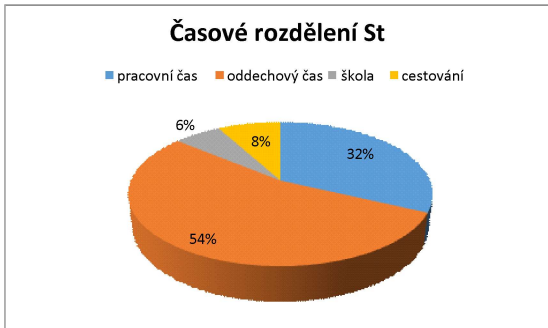
Příloha 25: V3 úterý časové rozdělení



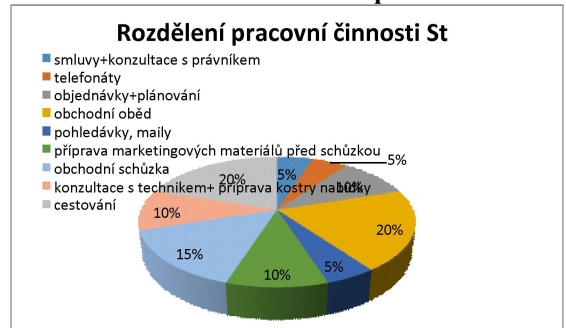
Příloha 26: V3 úterý rozdělení práce



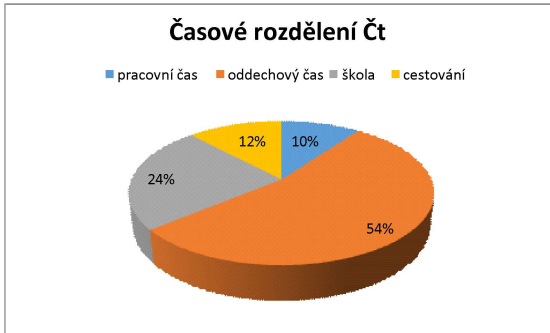
Příloha 27: V3 středa časové rozdělení



Příloha 28: V3 středa rozdělení práce



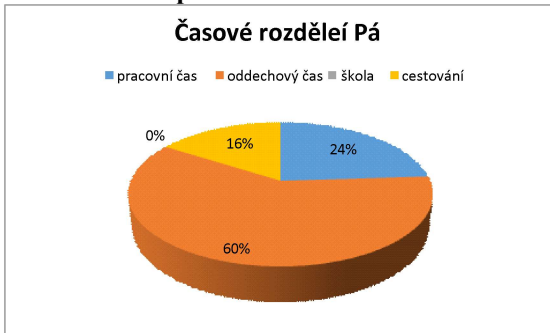
Příloha 29: V3 čtvrtek časové rozdělení



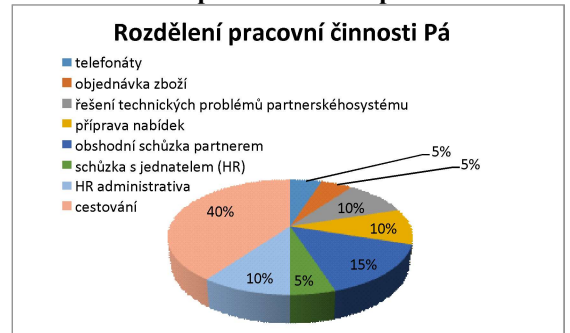
Příloha 7: V3 čtvrtek rozdělení práce



Příloha 31: V3 pátek časové rozdělení

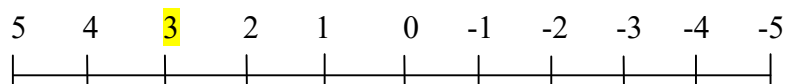


Příloha 32: V3 pátek rozdělení práce

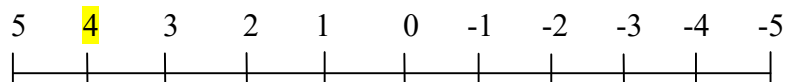


Příloha 33: Otestujte si své chování Vedoucí 1

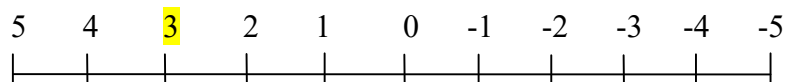
1. Mám jasné cíle, podle nichž se za všech okolností orientuju, a vím, čeho chci dosáhnout.



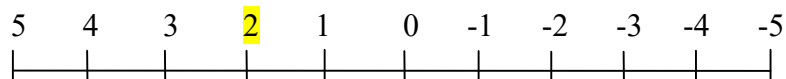
2. Víím, jaké klíčové úkoly jsou nezbytné k dosažení těchto cílů, a stanovuju si jednoznačné priority.



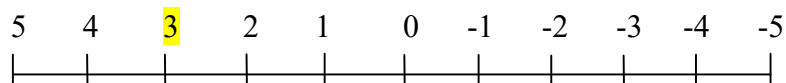
3. Cítím se vyrovnaně a negativní stres dokážu rychle a úplně kompenzovat – vedu vyvážený život?



4. Používám pečlivé denní a týdenní plánování, které se neustále snažím zdokonalovat.



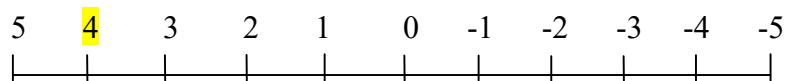
5. Mám systém časových plánů, který k tomuto plánování smysluplně využívám.



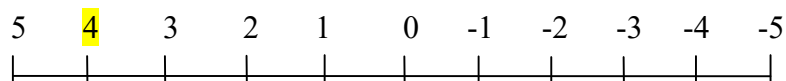
6. Mám pod kontrolou rušivé elementy a věci, které mě odvádějí od práce. Hravě se dokážu vypořádat s papírováním a e-maily.



7. Znáím své silné a slabé stránky a víím, v jaké oblasti se mohu nejvíce zlepšit.

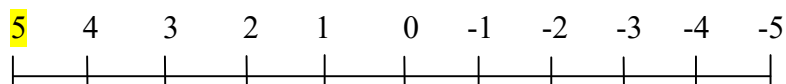


8. K věcem přistupuju stylem „To zvládnú!“ a mám akční plán ke zlepšení svého řízení času.

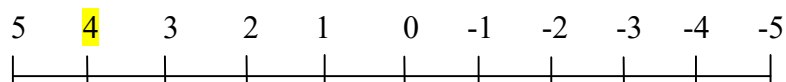


Příloha 13: Otestujte si své chování Vedoucí 2

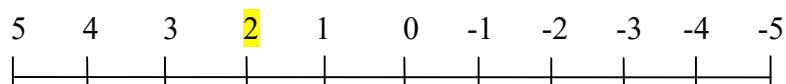
1. Mám jasné cíle, podle nichž se za všech okolností orientuju, a vím, čeho chci dosáhnout.



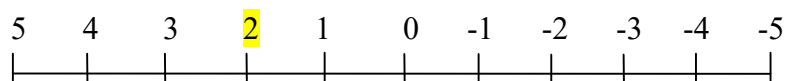
2. Víím, jaké klíčové úkoly jsou nezbytné k dosažení těchto cílů, a stanovuju si jednoznačné priority.



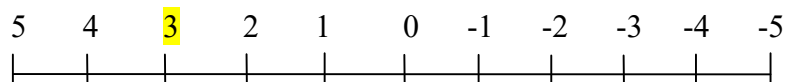
3. Cítím se vyrovnaně a negativní stres dokážu rychle a úplně kompenzovat – vedu vyvážený život?



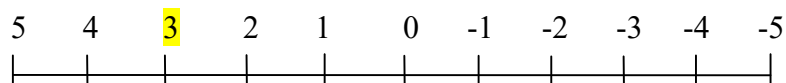
4. Používám pečlivé denní a týdenní plánování, které se neustále snažím zdokonalovat.



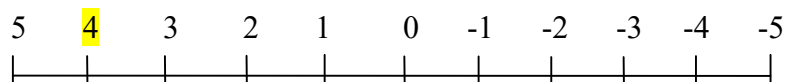
5. Mám systém časových plánů, který k tomuto plánování smysluplně využívám.



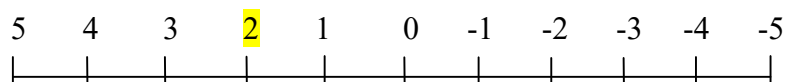
6. Mám pod kontrolou rušivé elementy a věci, které mě odvádějí od práce. Hravě se dokážu vypořádat s papírováním a e-maily.



7. Znáím své silné a slabé stránky a víím, v jaké oblasti se mohu nejvíce zlepšit.

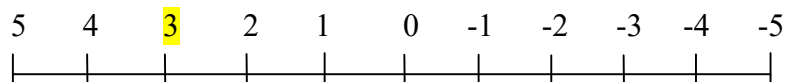


8. K věcem přistupuju stylem „To zvládnou!“ a mám akční plán ke zlepšení svého řízení času.

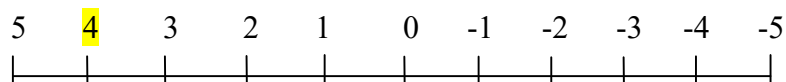


Příloha 35: Otestujte si své chování Vedoucí 3

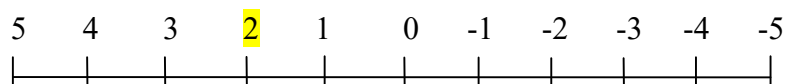
1. Mám jasné cíle, podle nichž se za všech okolností orientuju, a vím, čeho chci dosáhnout.



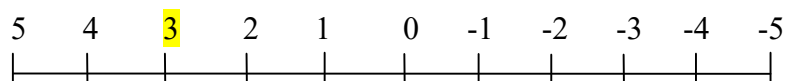
2. Víím, jaké klíčové úkoly jsou nezbytné k dosažení těchto cílů, a stanovuju si jednoznačné priority.



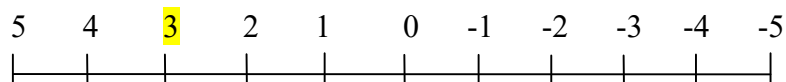
3. Cítím se vyrovnaně a negativní stres dokážu rychle a úplně kompenzovat – vedu vyvážený život?



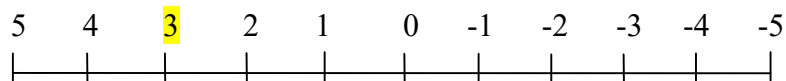
4. Používám pečlivé denní a týdenní plánování, které se neustále snažím zdokonalovat.



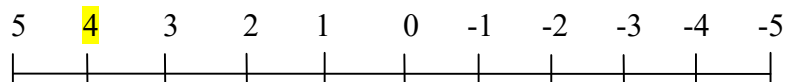
5. Mám systém časových plánů, který k tomuto plánování smysluplně využívám.



6. Mám pod kontrolou rušivé elementy a věci, které mě odvádějí od práce. Hravě se dokážu vypořádat s papírováním a e-mailly.



7. Znáím své silné a slabé stránky a víím, v jaké oblasti se mohu nejvíce zlepšit.



8. K věcem přistupuju stylem „To zvládnú!“ a mám akční plán ke zlepšení svého řízení času.

