

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2013–2016

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Jana Kultová

Time management v manažerské praxi

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Katarína Krpálková Krelová, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2013-2016

BACHELOR THESIS

Jana Kultová

Time management in managerial practice

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Ing. Katarína Krpálková Krelová, Ph.D.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 20.2. 2016

Jana Kultová

Anotace

Time management může pomoci ke zvýšení výkonnosti podniku, a je otázkou, jak je ve zkoumané společnosti NES využíván, a zda může být jeho úroveň zlepšena. Předpokládám, že určité návyky a povědomí o vlastním sebeřízení a time managementu má každý manažer společnosti, ale praxe často ukazuje značné podceňování přístupu k využívání time managementu a tím i k efektivnímu sebeřízení. Tato slabá stránka managementu a tím i celého systému řízení organizace může ovlivnit výkonnost celého podniku.

Nastavit vhodný přístup řídicích pracovníků k využívání time managementu čtvrté generace je cílem této práce. Záměrem je aplikovat teorii time managementu na vzorek manažerů společnosti NES, která podniká v konzultačním segmentu trhu, kde je hlavním výrobním nástrojem lidský jedinec, zjistit stav úrovně time managementu ve společnosti formou dotazníkového šetření, a na základě výsledků šetření doporučit vhodné kroky vedoucí ke zvýšení výkonnosti společnosti.

Klíčová slova

Čas, manažer, metody řízení času, organizace práce, plánování času, pomůcky pro řízení času, time management.

Annotation

Time management can help to increase business performance of the company, and the question is how is time management used in investigated company NES, and whether can be improved its level. It is supposed that each manager has specific habits and awareness of their own self-management and time management, but the practice often shows significant underestimated approach in using time management, with negative influence to effective management of the company. This weakness of the management members can affect the performance of the entire enterprise.

The aim of this thesis is to set appropriate approach to employees in management positions to use fourth generation time management approach. Time management theory is applied to the sample of company managers, whose are engaged in the consulting business, in which the main production tool is the human individual. Time management level status in the company's managers is determined by the questionnaire. Based on the results of the investigation it is recommended appropriate steps to increase the company's performance by improving time management.

Keywords

Manager, time, time management, time management methods, time management tools, time planning, work organization.

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 POHLED NA ČAS.....	10
1.1 Pojetí času	10
1.2 Filosofická východiska zkoumání času	11
1.3 Čas v historických souvislostech	12
2 TIME MANAGEMENT.....	15
2.1 Kořeny time managementu	15
2.2 Pojem time management	17
2.3 Význam time managementu	18
3 VÝVOJ TIME MANAGEMENTU	19
3.1 Time management I. – IV. generace	19
3.2 Principy time managementu IV. generace	20
3.3 Nástroje time managementu IV. generace	21
4 JAK VNÍMÁME ČAS.....	23
4.1 Princip času Kronos a Kairos	23
4.2 Model časové rovnováhy dle Seiwerta a Peseschkiana.....	24
4.3 Pravá a levá mozková hemisféra	26
4.4 Vlastní rytmus a čas	27
5 EFEKTIVNÍ ORGANIZACE PRÁCE.....	28
5.1 Stanovování cílů.....	28
5.1.1 Metoda SMART.....	28
5.2 Rozeznávání podstatného	29
5.2.1 Paretův princip	29
5.3 Určování priorit	30
5.3.1 Eisenhowerův princip	31
5.4 Plánování času	32
5.4.1 Metoda časového snímku.....	32
5.5 Zloději času	33
5.5.1 Vnější a vnitřní faktory.....	33
6 POMŮCKY A METODY ŘÍZENÍ ČASU	35
6.1 Pomůcky pro řízení času	35

6.1.1	Papírové pomůcky	35
6.1.2	Elektronické pomůcky	36
6.2	Metody řízení času	37
6.2.1	Metoda S.O.R.U.Z.	37
6.2.2	Metoda Getting Things Done	38
6.2.3	Technika Pomodoro.....	39
7	EFEKTIVNÍ MANAŽER	40
7.1	Funkce manažera.....	40
7.2	Řízení času z pohledu manažera.....	41
	PRAKTICKÁ ČÁST	43
8	REALIZACE ŠETŘENÍ	43
8.1	Charakteristika společnosti NES	43
8.2	Analýza stavu výkonnosti	44
8.3	Výzkumné předpoklady	45
8.4	Popis zkoumaného vzorku.....	47
8.5	Metoda výzkumu	47
8.5.1	Proces sběru dat	48
8.5.2	Oblasti šetření	49
8.6	Analýza výsledků šetření	50
8.6.1	Úvodní workshop.....	51
8.6.2	Jak vnímáme čas	52
8.6.3	Efektivní organizace práce.....	54
8.6.4	Pomůcky a metody řízení času	55
8.6.5	Efektivní manažer	57
8.7	Shrnutí výsledků šetření	58
8.7.1	Vyhodnocení výzkumných předpokladů.....	59
9	NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST NES.....	61
9.1	Dopady lepšího řízení času na společnost	62
	ZÁVĚR	64
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	66
	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....	69
	SEZNAM PŘÍLOH.....	70

ÚVOD

Management obchodní organizace je zodpovědný akcionářům podniku tím, že musí zajistit výkonnost podniku a zhodnocování investic. Naplnění tohoto základního podnikatelského cíle se neobejde bez kvalitního managementu, který musí nastavit a realizovat vhodnou podnikatelskou strategii včetně výběru kvalitních lidských zdrojů a jejich efektivního řízení. Jestliže se zaměříme na výkonnost managementu, měla by být na velmi vysoké úrovni z pohledů řízení nejen celého podniku, ale každého jednotlivce v manažerské pozici, který musí především dobře řídit sám sebe. Tato disciplína, kterou můžeme nazvat sebeřízením, velmi souvisí s uměním dobře nakládat s časem a s uměním čas efektivně využívat jak v práci, tak v soukromém životě. Ten, kdo umí řídit sám sebe, může být neocenitelným manažerským nástrojem pro zajištění výkonnosti podniku, opravdovým lídrem a motivátorem pro své okolí, a také spokojeným člověkem.

Čas se nedá koupit, nedá se uspořít, ani zastavit, a navíc ho je málo. Musíme ho proto využívat co nejlépe, abychom vykonali vše potřebné a zároveň abychom si zajistili duševní pohodu, kondici a vlastní spokojenost. A jak se může takový stav projevit na pracovním výkonu? Budeme pracovat kvalitněji, protože pozitivní přístup a motivace k výkonům bude na daleko vyšší úrovni. V dnešní době jsme pod neustálým tlakem různých povinností, pokoušíme se do denního plánu dostat více aktivit, ale někdy si neuvědomujeme, že člověk není stroj, a že dlouhodobě se takový přístup nevyplatí jak v osobním pojetí, tak vůči svému okolí.

Pro zvolení vhodného přístupu k práci a životu z pohledu času je nutné rozumět pojmu řízení času, jeho vývoji a posledním moderním přístupům, které označujeme jako time management čtvrté generace. Ten nás vede k sebepoznání a řízení času tak, aby byl každodenní život v souladu se zákonitostmi vlastní mysli, a aby naše zdroje byly zaměřeny nejlepším správným směrem, abychom tento směr naplňovali v každodenním životě. Prakticky se nám oblasti, které musíme řešit automaticky, překryjí s našimi potřebami.

Cílem bakalářské práce je zjistit, na základě požadavku managementu společnosti NES, jaký má dopad kvalita time managementu ve společnosti na výkon podniku. Informace budou čerpány z interních dokumentů společnosti¹. Bude zjištěno, zda jsou řídicí pracovníci pracovně i lidsky spokojeni, zda dokáží řídit a motivovat své kolegy a okolí, a jak se možné zvýšení úrovně řízení času může pozitivně projevit na výkonnosti organizace. Budou vysvětleny základní oblasti jedince ve vztahu k času, k jeho prioritám, a bude analyzována úroveň využívání time managementu ve společnosti NES formou dotazníkového šetření. Podle výsledku analýzy bude navržen vhodný postup k dosažení vyšší výkonnosti pomocí lepší úrovně time managementu.

Toto téma je pro mě osobně velice zajímavé. Je to oblast strategického řízení lidských zdrojů, ve které chci dále karierně růst, protože má zásadní dopad na výkonnost společností, zvláště těch, které podnikají ve službách. A protože společnost NES sleduji již delší dobu, má pro mě zpracování práce, a její konkrétní výsledky, i osobní motiv.

¹ Interní dokumenty společnosti – projektový management, sales proces, interní směrnice, roční závěrka.

TEORETICKÁ ČÁST

1 POHLED NA ČAS

Efektivní hospodaření s časem je základní dovedností řídicího pracovníka, a je také velmi žádanou dovedností pro každého jedince, který chce mít vyvážený a spokojený život. K vytvoření vlastního pohledu na čas, a tedy i na time management, je důležité chápat pojem čas, východiska jeho zkoumání a vývoj v historických souvislostech, a chápat širší kontext vlastních priorit.

1.1 POJETÍ ČASU

Slovo „čas“ je v mezilidské komunikaci jedním z nejběžnějších pojmů. Většina lidí chápe čas podle toho, co ukazují ručičky na hodinkách. Přesto rozlišujeme mezi časem, který lze odečíst na hodinkách a větou, kdy nám někdo řekne, že nemá čas. Vnímáme rozdíl mezi sdělením „nemám čas“ a „nevím, kolik je hodin“. Toto rozdílné chápání slova čas souvisí s problematikou subjektivního a objektivního času. Na jedné straně existuje čas objektivní, který je měřitelný na hodinkách, na druhé straně čas subjektivní, který vnímáme z hlediska jeho dostatku, nebo nedostatku.²

Pojem čas může být chápán jako:

- **fyzikální a měřitelná veličina**, která je znázornitelná v grafu,
- **subjektivní veličina**, která vychází z osobního pocitu,
- **biologický proces**, který se týká konkrétního jedince, jako proces stárnutí,
- **chiliastická představa**, která souvisí s očekáváním události, která změní náš život,

² HÁJEK, M. *Vnímání a prožívání času* [online]. © 14.4.2012 [cit. 2016-02-15]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/62-emoce/120-vnimani-casu.html>

- **existenciální bytí**, které představuje bytí jedince ve své komplexnosti, od narození k smrti.³

Přestože slovo „čas“ patří mezi základní pojmy, které používáme v každodenním životě, neumíme říci, co to vlastně čas je. Každý z nás ho někdy má, ale mnohem častěji nemá. Dá se změřit, ale nedá se uchopit. Nelze ho vidět ani slyšet, ale i tak je pořád kolem nás a můžeme ho vnímat. Čas bez ustání běží, někdy rychle, jindy pomaleji, a někdy se doslova vleče. Existuje velmi mnoho odlišných pohledů na čas, žádná oficiální definice času ale dosud neexistuje. Pokusy o pochopení času se tak staly na dlouhou dobu doménou filosofů a vědců.

1.2 FILOSOFICKÁ VÝCHODISKA ZKOUMÁNÍ ČASU

Protože lidská existence je časově vymezena, provází nás otázka, co to vlastně čas je, po celý náš život. Odpověď na tuto otázku se snažila nalézt i celá řada velkých myslitelů.

Aristoteles ze Stageiry, byl jedním z největších antických filosofů. Jeho pojetí času bývá označováno za východisko filosofického uvažování o čase. Vycházel z předpokladu, že čas se dá počítat pomocí pravidelných pohybů, a to ve smyslu „před“ a „po“. Přítomný okamžik, neboli „ted“, není žádná součást času, jen odděluje to, co již uplynulo od toho, co ještě nenastalo. Čas formuloval jako objektivní a měřitelnou veličinu.⁴

Svatý Augustin ve středověku dále rozvíjel úvahy o čase. Snažil se vyvrátit myšlenku o existenci tří časů, minulém, přítomném a budoucím. Minulý ani budoucí čas podle něj není skutečný, protože to, co je minulé, už není a to, co je budoucí, ještě není. A protože minulý ani budoucí čas není, nedá se ani měřit. Měřitelný je pouze čas přítomný. Rozlišuje tedy přítomný čas s ohledem k minulosti (paměť), přítomný čas s ohledem

³ BENDL, S. et al. *VYCHOVATELSTVÍ: Učebnice teoretických základů oboru*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 52. ISBN 978-80-247-4248-9.

⁴ VIDNER, A. *Aristoteles a definice času* [online]. © 10.12.2011 [cit. 2016-02-08]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/planetarium/priroda/_zprava/986782

k přítomnosti (nazírání) a přítomný čas s ohledem k budoucnosti (očekávání). Čas vymezil jako subjektivní neboli prožívanou dobu.⁵

Isaac Newton pokračoval v úvahách o čase v období raného novověku. Čas chápal jako absolutní veličinu, která ze své přirozenosti rovnoměrně plyne a je nezávislá na čemkoli vnějším. Absolutnost zde vyjadřuje nezávislost prostoru a času, který je ve vztahu k čemukoliv vnějšimu stále stejný. Čas definoval jako jednorozměrný a nekonečný.⁶

Albert Einstein byl významným filosofem moderní soudobé společnosti. Překonal dosud platnou představu času jako absolutní veličiny. Dospěl k názoru, že jsou časové i prostorové vzdálenosti relativní a mění se v závislosti na vztažné soustavě pozorovatele. Čas a prostor tedy nemohou existovat nezávisle na sobě. Čas v jeho pojetí není nic předem daného a neměnného.⁷

Dnes vnímáme čas jako jednu ze základních fyzikálních veličin, která vyjadřuje dobu trvání děje, nebo okamžik (umístění dané události) v časové škále. A přestože z hlediska fyziky je plynutí času neměnné, každý z nás ho vnímá jinak. Pro mnoho z nás je tempo, kterému člověk musí v životě čelit, skutečně náročné. Ne nadarmo tito lidé sní o časech, kdy tempo životního rytmu bylo pomalejší a vycházelo z přirozeného časového řádu.

1.3 ČAS V HISTORICKÝCH SOUVISLOSTECH

Čas z historického hlediska můžeme vnímat jako dobu pomalosti. Tuto pomalost zemědělské společnosti, která neuznává spěch a člověk přejímá rytmus přírody, můžeme charakterizovat jako dobu stálosti, pevnosti a solidnosti. Rychlost začíná přicházet až s prvními obchodníky a průmyslníky. A s ní také potřeba intenzivně využít čas. Pomalost začíná být překonána a zrychluje se tempo života a práce.

⁵ VÍCH, M. *Čas pohledem (nejen) fenomenologické filosofie* [online]. © 2008 [cit. 2016-02-01]. Dostupné z: <http://nb.vse.cz/kfil/elogos/mind/vich08.pdf>

⁶ VÍCH, M. *Čas pohledem (nejen) fenomenologické filosofie* [online]. © 2008 [cit. 2016-02-01]. Dostupné z: <http://nb.vse.cz/kfil/elogos/mind/vich08.pdf>

⁷ VÍCH, M. *Čas pohledem (nejen) fenomenologické filosofie* [online]. © 2008 [cit. 2016-02-01]. Dostupné z: <http://nb.vse.cz/kfil/elogos/mind/vich08.pdf>

Na konci 19. a počátkem 20. století se rychlost a čas mohou stát synonymem pro ekonomický růst. Můžeme zde objevit první snahy řídit zaměstnance a nalézt počátky managementu. Toto období můžeme nazvat jako období taylorismu nebo také období klasického managementu, pojmenované podle svého zakladatele, představitele amerického směru Fredericka Winslowa Taylora.⁸

Myšlenky F. W. Taylora je možné považovat za určující v historii řízení času: splnění/nesplnění jednoho velkého denního úkolu bylo motivováno odměnou/penálem, výběr pracovníků nebyl nahodilý a na pracovní pozici bylo třeba vybrat kandidáta podle profesního profilu kandidáta, bylo třeba plně kvalifikovaných řídicích pracovníků.⁹

Spolupracovníky F. W. Taylora byli: Henry Ford, Henry Gantt, manželé Gilberthovi.

Evropský směr se snažil obrátit pozornost spíše na řídicí pracovníky, na vymezení úloh a náplně jejich práce. Významnými osobnostmi tohoto období byli: Henry Fayol, Max Weber, Tomáš Baťa.

Ve 2. polovině 20. století se začíná zrychlovat vnímání času ve všech oblastech života. Může se tak stát díky obrovskému ekonomickému růstu danému globalizací, internacionalizací, robotizací a medializací světa. Velké nadnárodní společnosti začínají vyzývat své zaměstnance, aby mysleli rychleji. Vedle ceny a kvality začíná rozhodovat okamžitá dostupnost.¹⁰

Konec 20. století může nejlépe charakterizovat nástup počítačů do výroby a služeb. Počítač nás nutí neustále zrychlovat, vyhledávat, filtruje, třídí, uchovává informace. Díky vynálezu mikroprocesoru se může zvýšit nejen rychlost, ale hlavně objem přenášených dat. Za klíčovou součást managementu musíme považovat rychlost a čas.¹¹

⁸ JÍRA, S. a V. HUMLEROVÁ. *TIME-MANAGEMENT*. 1. vyd. České Budějovice: Typodesign, 2013, s. 9-10. ISBN 978-80-7394-408-7.

⁹ BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, s. 36. ISBN 80-85839-45-8.

¹⁰ JÍRA, S. a V. HUMLEROVÁ. *TIME-MANAGEMENT*. 1. vyd. České Budějovice: Typodesign, 2013, s. 11. ISBN 978-80-7394-408-7.

¹¹ Tamtéž, s. 11

Počátek 21. století si můžeme spojit se vznikem internetu. Toto médium umožňuje člověku komunikovat s celým světem, ale zároveň vyvíjí tlak na zrychlování pracovního a životního tempa. Mladší generace většinou nemá problém přizpůsobit se této vysoké rychlosti. Starší generace ale může pociťovat strach, zmatek a beznaděj. Pružnost v organizaci času dostává přednost před přesností a dochvilností.¹²

Spolu s tím, jak se stále více rozmáhá život ve vysokém tempu, si daleko více uvědomujeme potřebu svůj čas řídit.

¹² JÍRA, S. a V. HUMLEROVÁ. *TIME-MANAGEMENT*. 1. vyd. České Budějovice: Typodesign, 2013, s. 11-12. ISBN 978-80-7394-408-7.

2 TIME MANAGEMENT

S narůstajícím množstvím povinností může být těžké organizovat čas tak, aby bylo vše potřebné hotovo v požadovaném termínu a zároveň, aby práce byla vyvážena dostatečným odpočinkem. Nedostatek času trápí většinu populace, a stává se velmi důležitou veličinou. Hlavním problémem není jeho nedostatečné množství, ale špatné uspořádání jednotlivých aktivit. Důležitost time managementu v současnosti získává na významu. Jaká je podstata time managementu, jeho kořeny a význam, bude objasněna v následujícím textu.

2.1 KOŘENY TIME MANAGEMENTU

Počátky řízení času lze nalézt v 15. století v práci italského myslitele **Leona Albertiho**. Již v této době se zabýval otázkou, jak co nejlépe využít čas. Vycházel přitom z předpokladu, že ten, kdo ví, jak neztrácet čas, může dělat cokoli. Za dalšího přispěvatele k tomuto tématu je považován americký filosof **Benjamin Franklin**. Jeho úvahy o čase se zakládaly na myšlence, že pokud milujeme život, nesmíme mrhat časem. Protože čas je materiál, ze kterého se tvoří život.¹³

Denní rozvrh Benjamina Franklina:

5:00 Ranní otázka: Co dobrého dnes udělám?

5:00 – 8:00 Probouzení, snídaně, ranní hygiena, plánování denního rozvrhu, studium.

8:00 – 12:00 Práce.

12:00 – 14:00 Oběd a prohlížení si zpráv.

14:00 – 18:00 Práce.

18:00 – 22:00 Úklid, večeře, zábava, konverzace a zhodnocení dne.

¹³ SEITLOVÁ, K. *Time-management* [online]. © 2014 [cit. 2016-02-03]. Dostupné z: http://www.pdf.upol.cz/fileadmin/user_upload/PdF/aktuality/2014/Seitlova_FF_Time_management.doc

22:00 Večerní otázka: Co dobrého jsem dnes udělal?

22:00 – 5:00 Spánek¹⁴

Obrázek 1: Denní rozvrh Benjamina Franklina v originále

The morning question, What good shall I do this day?	5	Rise, wash, and address <i>Powerful Goodness</i> ; contrive day's business and take the resolution of the day; prosecute the present study; and breakfast.
	6	
	7	
	8	
	9	
	10	Work.
	11	
	12	Read or overlook my accounts, and dine.
	1	
	2	Work.
	3	
	4	
	5	
	6	
	7	Put things in their places, supper, music, or diversion, or conversation; examination of the day.
	8	
	9	
Evening question, What good have I done today?	10	Sleep.
	11	
	12	
	1	
	2	
	3	
	4	

Zdroj¹⁵

Řízení času bylo v této době chápáno jako ušetření a využití času jako vzácného zdroje. **Alan Kamein** v této souvislosti poukázal na důležitost stanovení jasných cílů, plánování, tvorby priorit a přispěl tak k hlubšímu pochopení řízení času. Základní

¹⁴ NEKUDA, R. *Poučte se z pracovního rozvrhu Benjamina Franklina* [online]. © 15.3.2011 [cit. 2015-11-21]. Dostupné z:

<http://www.renenekuda.cz/poucte-se-z-pracovniho-rozvrhu-benjamina-franklina/>

¹⁵ NEKUDA, R. *Poučte se z pracovního rozvrhu Benjamina Franklina* [online]. © 15.3.2011 [cit. 2015-11-21]. Dostupné z:

<http://www.renenekuda.cz/poucte-se-z-pracovniho-rozvrhu-benjamina-franklina/>

přístupy k řízení času ale formuloval až **Stephen Covey**. Byl přesvědčený, že větší efektivností při řízení času můžeme dosáhnout spokojenosti v pracovním i osobním životě. Jeho práce je dnes považována za klíčové dílo v oblasti time managementu.¹⁶

2.2 POJEM TIME MANAGEMENT

Pacovský definuje time management jako „*souhrn poznatků o plánování, uspořádání času. Jeho konkrétním nástrojem je plánovací systém, tzv. time manager (papírová pomůcka) nebo PDA – Personal Digital Assistant (elektronická pomůcka)*.“¹⁷

Seiwert vysvětluje pojem time management slovy „*řízení času je důsledné, cílené používání osvědčených pracovních postupů v denní praxi, jež nám pomáhá vést a organizovat samy sebe i jednotlivé oblasti našeho života tak, abychom optimálně a smysluplně využívali čas, který máme k dispozici*.“¹⁸

Pojem „time management“, v doslovném překladu „**řízení času**“, v sobě ale obsahuje jeden zásadní rozpor. Člověk totiž čas nijak řídit nemůže, čas plyne dál svým tempem bez ohledu na naše potřeby a zájmy. Řídit můžeme pouze sami sebe, a to prostřednictvím činností, kterými čas naplníme. Řízení času proto nutně musí znamenat řízení vlastní osoby.¹⁹

Umět řídit sám sebe je velice užitečná a stále více oceňovaná dovednost. Znalost svých silných stránek, schopnost soustředit se, dokončovat úkoly až do konce a umění určit si priority, to vše nám ulehčí cokoliv, do čeho se pustíme. Většinu těchto dovedností se v průběhu života stále učíme. Od školy přes rodinu až po pracovní zkušenosti. Je to dovednost, která nám umožňuje dosáhnout svých cílů v pracovním i osobním životě.

¹⁶ SEITLOVÁ, K. *Time-management* [online]. © 2014 [cit. 2016-02-03]. Dostupné z:

http://www.pdf.upol.cz/fileadmin/user_upload/PdF/aktuality/2014/Seitlova_FF_Time_management.doc

¹⁷ PACOVSKÝ, P. *Člověk a čas: Time management IV. generace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 19. ISBN 978-80-247-1701-2.

¹⁸ SEIWERT, L. J. *Čas jsou peníze: Naučte se řídit svůj čas*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995, s. 14. ISBN 80-85603-82-9.

¹⁹ SEIWERT, L. J. a B. TRACY. *Jak sladit práci a osobní život: ... a udržet si tělesnou i duševní pohodu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 27. ISBN 978-80-247-4021-8.

Umět řídit sám sebe, v první řadě, znamená pracovat efektivně. Efektivita spočívá v umění dopřát si při práci pauzu, aby bylo možné načerpat nové síly. Zahrnuje ale také cit pro čas, pro sebe sama a vlastní rytmy. A v neposlední řadě schopnost řídit své síly a zdroje. Dobrý time management je tedy o řízení svých potřeb, požadavků, přání a cílů.²⁰

Současné pojetí řízení času už není pouze o efektivním plánování času, ale stává se čím dál více i životním stylem, je o přemýšlení, změně návyků, poučování se z minulosti a nahlížení do budoucnosti.

2.3 VÝZNAM TIME MANAGEMENTU

Žijeme v civilizované době, založené na lineárním čase. Není důležité, co právě cítíme a co chceme dělat, ale co je naplánováno a jak to souvisí s druhými lidmi. Sladit všechny naše aktivity s vlastními hodnotami a preferencemi je pro nás v reálném čase mnohdy velmi náročné. Proto je tak důležité umět řídit sám sebe.

Problémy s řízením času a s řízením lidí má dnes také mnoho společností. Jejich zaměstnanci tráví velké množství času plněním naléhavých, ale nedůležitých úkolů a na ty skutečně důležité jim již nezbyvá čas. Takové neefektivní řízení času má za následek práci přesčas nebo neplnění úkolů. S tím pak úzce souvisí nedostatek času na rodinu, přátele, koníčky, a na odpočinek. Z tohoto začarovaného kruhu je jediná cesta, a tou je dobrý time management.²¹

Naším každodenním cílem je **dostat svůj čas pod kontrolu a využívat ho způsobem, který si sami zvolíme**, a který nám bude nejlépe vyhovovat. Právě v tom spočívá hlavní význam time managementu.²²

²⁰ UHLIG, B. *Time management: Staňte se pánem svého času*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 7. ISBN 978-80-247-2661-8.

²¹ SEIWERT, L. J. a B. TRACY. *Jak sladit práci a osobní život: ...a udržet si tělesnou i duševní pohodu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 65-66. ISBN 978-80-247-4021-8.

²² *Time management a zvládání stresu* [online]. © 2015 [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: http://vyuka.spssol.cz/~vyuka/DVPP/10%20TIME_MANAGEMENT.pdf

3 VÝVOJ TIME MANAGEMENTU

Nakládání s časem je velmi důležitou dovedností každého jedince. Tomu ale tak nebylo vždy, protože stejně jak se vyvíjela společnost, její priority a rostl tlak na výkonnost jedinců i organizací, stejně se vyvíjel i time management a tedy umění nakládání s časem. Generační vývoj time managementu, jeho principů a nástrojů zvláště v jeho poslední, čtvrté generaci, bude popsán v následujícím textu.

3.1 TIME MANAGEMENT I. – IV. GENERACE

V oblasti time managementu můžeme vycházet z práce Stephena Coveyho, který odlišil několik stupňů přístupu k času. Zjednodušeně hovoříme o čtyřech generacích, které se postupně vyvíjely a přizpůsobovaly novým potřebám doby.²³

První generace se zabývá otázkou, **co** máme dělat. Spočívá v klasickém zaznamenávání úkolů do zápisníku. Tím, že se seznam úkolů dostává z hlavy ven – na papír, zmenšuje se stres. Nevýhodou první generace je, že nebere v úvahu priority a termíny dokončení úkolů.

Druhá generace řeší nejen otázku, **co** máme dělat, ale i **kdy** to máme dělat. Je založena na plánování úkolů v čase. Využívá plánovací kalendář, do kterého je zaznamenán úkol a termín jeho dokončení. Nevýhodou druhé generace je, že nevyhodnocuje důležitost jednotlivých úkolů.

Třetí generace zpřesňuje, **co** máme dělat, **kdy** to máme dělat, a přidává klíčovou otázku, **jak** to máme dělat. Zabývá se přiřazováním priorit jednotlivým úkolům podle jejich důležitosti. Pracuje s organizéry, které kromě denních plánů umožňují tvorbu týdenních a měsíčních plánů. Nevýhodou třetí generace je její přílišná propracovanost, která vede až k odosobnění. V praxi to znamená návrat k méně efektivní druhé generaci. Za další nevýhodu můžeme považovat přílišnou orientaci na dnešek. Pozornost se

²³ COVEY, S. R. *7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život*. 1. vyd. Praha: Pragma, 1994, s. 144-169. ISBN 80-85213-41-9.

obrací na naléhavé úkoly, které je třeba řešit okamžitě a bez ohledu na plánovanou koncepci. Velkou nevýhodou je také to, že stanovené cíle se neztotožňují s cíli konkrétního jedince. Prioritou je výsledek práce, člověk zůstává v pozadí.

Čtvrtá generace představuje vytvoření nového životního stylu. Zdůrazňuje, že uspokojování každodenních lidských potřeb, přátelské vztahy a milé zážitky mohou přinést lepší pracovní výsledky než neustálé sledování času a dosahování cílů. Naše prosperita začíná tím, že se cítíme dobře. Tato myšlenka se stala podstatou filosofie čtvrté generace time managementu.

Čtvrtá generace není pravděpodobně poslení, další rozvoj time managementu bude pokračovat stejně tak, jak se vyvíjí společnost a nároky na člověka.

3.2 PRINCIPY TIME MANAGEMENTU IV. GENERACE

Pacovský popsal základní principy time managementu čtvrté generace, které vycházejí z poznání, že nejlepších výkonů jedinec dosahuje, když je spokojený v základních aspektech svého života. Podstatou tohoto pohledu je pět myšlenek, neboli pět základních principů čtvrté generace time managementu:

- člověk je víc než čas,
- cesta je víc než cíl,
- zevnitř je víc než zvenku,
- pomalu je víc než rychle,
- celek je víc než část.²⁴

Člověk je víc než čas znamená obrácení pozornosti od sledování času a průběhu jednotlivých úkolů na celý kontext našeho života, na efektivitu, vztahy, kondici a spokojenost. Vychází z poznání, že spokojenější, motivovanější a vyrovnanější člověk díky své výkonnosti automaticky pracuje lépe.

²⁴ PACOVSKÝ, P. *Člověk a čas: Time management IV. generace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 36-41. ISBN 978-80-247-1701-2.

Cesta je víc než cíl sleduje naplnění dvou hledisek, prožívání, které je důležitější než dosažení cíle, a výsledků, které jsou důležitější než činnosti. A protože cesta k cíli může trvat i několik let, je důležité věnovat pozornost každému dni, který prožíváme.

Zevnitř je víc než zvenku představuje naši vnitřní proměnu. To znamená, naučit se aktivně jednat a umět rozhodovat sám o sobě. Až dáme do pořádku sami sebe - tedy budeme vnitřně spokojeni, můžeme se pak zabývat svým okolím a vztahy, ve kterých ubíhá náš čas.

Pomalů je víc než rychle poukazuje na nutnost převzít odpovědnost sám za sebe a začít na sobě pomalu pracovat. Postupné, drobné a nenásilné změny naší činnosti budou přinášet dlouhodobě trvalejší výsledek.

Celek je víc než část soustřeďuje pozornost na trvalé posilování všech důležitých oblastí našeho života, práci, soukromí, kondici, vztahy. Pokud budeme věnovat pozornost pouze aktuálně důležitým oblastem, narušíme tak celkovou kvalitu našeho života.

Spokojenost a efektivita jsou spolu tak těsně spjaty jako soulad soukromého a pracovního života, který jedinci zajistí velký prospěch.

3.3 NÁSTROJE TIME MANAGEMENTU IV. GENERACE

Nástrojem time managementu čtvrté generace, podle Pacovského, je cesta, která vede od sebepoznání (celistvosti) k vedení (přemýšlení), a řízení (zavádění nových návyků).²⁵

Sebepoznání znamená uvědomit si, co a jak prožíváme. Uvědomit si své návyky, emoce, rozum, soustředění, radost, motivaci, stres. Nestavět se proti zákonitostem mysli v našem každodenním životě.

²⁵ PACOVSKÝ, P. *Člověk a čas: Time management IV. generace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 41-42. ISBN 978-80-247-1701-2.

Vedení znamená poznat, co je správné. Poznat, co je pro nás důležité, směr, koncepci, strategii, hodnoty, nadhled, cestu, rozhodování. Zaměřit své zdroje předpokládaným správným směrem.

Řízení znamená dělat, co je správné. Nalézt soulad mezi důležitým a operativou, zajistit optimalizaci, konkrétní plánování, a kultivaci časozroutů. Uplatňovat tyto zákonitosti v našem každodenním životě.

V případě pochopení a zavedení těchto klíčových návyků získáme pro svůj život dovednosti s velmi silným pozitivním dopadem.

4 JAK VNÍMÁME ČAS

Vnímání času je velmi subjektivní pro každého jedince, a je ovlivněno množstvím podnětů, vycházejících hlavně z osobní psychiky jedince a z podmínek, ve kterých se pohybuje. Aby byl člověk stabilní součástí společnosti, musí si najít vlastní vztah k nakládání s časem. Princip vnímání času, model časové rovnováhy, fungování mozkových hemisfér, a vlastní rytmus těla jsou východiskem pro dobrý time management jak v pracovním, tak i v osobním životě.

4.1 PRINCIP ČASU KRONOS A KAIROS

Pro objektivní měření času máme hodiny, ale je tu ještě něco, co nás ovlivňuje mnohem více, je to naše osobní vnímání času nebo také čas subjektivní. Věděli to již staří Řekové, kteří pro pochopení významu slova „čas“ neměli pouze jedno slovo, ale slova dvě: Kronos a Kairos.²⁶

Kronos je čas měřitelný, určený hodinami, kalendářem, čas přesně definovaný (... je deset hodin, je čas jít spát).

Kairos je náš vnitřní čas, čas vhodný pro určitou událost (... chce se mi spát, je čas jít spát).

Oba tyto časové principy mají v našem každodenním životě své přiměřené místo a měly by být v rovnováze. Řada lidí ale jeden princip upřednostňuje a ten druhý princip potlačuje.

Uhlig rozlišuje dva různé typy lidí: časový typ Kronos a časový typ Kairos.²⁷

²⁶ UHLIG, B. *Time management: Staňte se pánem svého času*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 14-15. ISBN 978-80-247-2661-8.

²⁷ Tamtéž, s. 17-18

Časový typ Kronos charakterizuje dochvilnost, strukturovanost a kontinuitu. Lidé tohoto typu slýchávají, že by se podle nich daly řídit hodinky, mnohdy působí, jako by byli sladění s časem.

Časový typ Kairos představuje spontaneita, umění zapomenout na čas odměřovaný hodinami a zůstat v klidu i při nečekaném zpoždění. Lidé tohoto typu se spoléhají na svůj cit, který jim říká, zda už nastal čas proměnit plány v realitu.

V dnešní společnosti převládá mezi lidmi časový typ Kronos. Je to dáno tím, že jsme odvykli vnímat naše vnitřní hodiny a řídíme se převážně časem měřitelným hodinami. To má své výhody, ale také nevýhody. Na jedné straně se snažíme maximálně využít svůj čas, na druhé straně ale ztrácíme schopnost vnímat přirozený rytmus našeho těla. Proto je tak důležité nechat také prostor časovému typu Kairos. Pokud budeme oba principy času vhodně kombinovat, můžeme využívat jejich předností a omezit jejich nedostatky.

A právě toto chápání dvojího času, času Kronos, měřitelného hodinami a času Kairos, našeho vnitřního času, stálo v samotných základech time managementu.

4.2 MODEL ČASOVÉ ROVNOVÁHY DLE SEIWERTA A PESECHKIANA

Možnost řídit v maximální možné míře svůj čas a život je smyslem modelu časové rovnováhy. Jeho cílem je **dosáhnout rovnováhu mezi pracovním a osobním životem**. Faktory, které tuto rovnováhu nejvíce ovlivňují – tělo, pracovní výkon, kontakt a smysl – tvoří základ modelu časové rovnováhy podle Seiwerta a Peseschkiana.²⁸

²⁸ UHLIG, B. *Time management: Staňte se pánem svého času*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 23-24. ISBN 978-80-247-2661-8.

Obrázek 2: Model časové rovnováhy



Zdroj²⁹

Model časové rovnováhy ukazuje na provázanost jednotlivých oblastí života. Pokud je na jednu oblast kladen příliš velký důraz, znamená to, že ostatní oblasti budou zanedbávány. Na udržení rovnováhy je proto nutné neustále pracovat.

Peseschkian popsal jednotlivé oblasti života tak, jak je vnímá dnešní společnost:

- pracovní výkon: vysoké požadavky práce vyžadují neustálý profesní rozvoj, vzdělávání a vytváří tlak na naši osobu, pracovní povinnosti často řešíme na úkor našeho volného času,
- tělo: zdraví bereme jako určitou samozřejmost, neuvědomujeme si, do jaké míry mohou zdravotní komplikace ovlivnit zbývající části našeho života,
- kontakt: rodina, přátelé, příbuzní zpočátku chápou argument, že práce má přednost, s postupem času ale dochází k úpadku kvalitních mezilidských vztahů,

²⁹ UHLIG, B. *Time management: Staňte se pánem svého času* [online]. © 2008 [cit. 2015-12-05].

Dostupné z:

<https://books.google.cz/books?id=Fgr3kFT1FxFC&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q=model&f=false>

- smysl: otázky týkající se vlastní budoucnosti, budoucnosti lidstva, otázky víry nevnímáme jako důležitou součást našeho života, naši pozornost obracíme na pracovní život.³⁰

Dnešní společnost je zaměřená především na výkon, dochází k přetěžování organismu a to má za následek podlomené zdraví, zanedbávání soukromých vztahů a pocit, že nic nemá smysl. Proto je tak potřebné, aby všechny oblasti života byly ve vzájemné rovnováze.

4.3 PRAVÁ A LEVÁ MOZKOVÁ HEMISFÉRA

Způsob, jak nakládáme se svým časem, je dán v našem mozku. Aniž chceme, používáme svůj mozek každý jinak. Mezi pravou a levou hemisférou lidského mozku je z hlediska řízení času velký rozdíl, jak popisuje Coveyho **teorie mozkové dominance**. Levá hemisféra je spíše logická, a pracuje se slovy a částmi celku, pravá hemisféra je intuitivní a tvořivá, pracuje s obrazy, s celými objekty a skládá jednotlivosti v celek. Při přemýšlení používá jedinec sice obě části, ale jedna dominuje.³¹

Podle Coveyho *„Žijeme ve světě, ve kterém převládá dominance levé hemisféry mozku, kde kralují slova, míra a logika, a kde tvořivější, intuitivnější, senzitivnější a umělečtější stránky naší povahy jsou často podrženy. Pro mnohé z nás je proto obtížnější využívat kapacitu pravé hemisféry mozku“*.³²

Je užitečné se naučit do svého každodenního života zapojovat co nejvíce představivost (pravá hemisféra), to nám přináší pocit spokojenosti. Když čeká jedince něco nepříjemného, je dobré, aby se pokusil ve své mysli tuto situaci co nejpodrobněji vykreslit, a aby si představil, že jedná velmi úspěšně. Takovou představivost obvykle umějí velmi dobře zapojovat úspěšní lidé, takoví, kteří jsou špičkami ve svých oborech.

³⁰ SEIWERT, L. J. a B. TRACY. *Jak sladit práci a osobní život: ...a udržet si tělesnou i duševní pohodu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 35-36. ISBN 978-80-247-4021-8.

³¹ COVEY, S. R. *7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život*. 1. vyd. Praha: Pragma, 1994, s. 128. ISBN 80-85213-41-9.

³² COVEY, S. R. *7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život*. 1. vyd. Praha: Pragma, 1994, s. 127. ISBN 80-85213-41-9.

4.4 VLASTNÍ RYTMUS A ČAS

Pochopit vlastní vnímání času a zároveň poznat své tělo po fyzické i psychické stránce, je důležitým krokem ke spokojenému životu. Na vnímání času nemáme žádný orgán, vnímáme ho pouze podle zkušeností, a ovlivňují ho různé aktivity těla a jeho psychiky.

Podle Uhlig, naši práci ovlivňují následující rytmy:

- **denní rytmus**, který vychází ze základního dělení na ranní a noční typ, podle toho, kdy je jedinec nejvýkonnější,
- **týdenní rytmus**, který odráží přirozené střídání chvil vypětí a regenerace sil a jen částečně podléhá naší kontrole.³³

Při plánování pracovního dne je také dobré vědět, které rušivé elementy mohou ovlivnit naši koncentraci. Čím více se soustředíme na práci, o to vyšší je naše koncentrace. V okamžiku, kdy nás něco vyruší, koncentrace opět klesá. Neustálé vyrušování od práce nás stojí mnoho času, a proto je nutné nalézt časový prostor s minimem rušivých elementů a zvýšit efektivitu své práce.³⁴

³³ UHLIG, B. *Time management: Staňte se pánem svého času*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 49-50. ISBN 978-80-247-2661-8.

³⁴ KNOBLAUCH, J. a H. WÖLTJE. *Time management: Jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 68-70. ISBN 80-247-1440-X.

5 EFEKTIVNÍ ORGANIZACE PRÁCE

Kvalitní organizace práce má za následek zvýšení výkonnosti, a proto se většina řídicí práce zaměřuje právě na tuto oblast. Pro efektivní organizaci práce je důležité umět stanovit cíle, rozeznat podstatné, určit priority, plánovat čas a poznat své zloděje času. Když přidáme k přístupu pozitivní motivaci, tak pravděpodobnost úspěchu nakládání s časem je vysoká. Zvláště vhodné stanovování úkolů, a uvědomění si jejich dosažitelnosti je základem opravdu efektivního manažera.

5.1 STANOVOVÁNÍ CÍLŮ

Schopnost správně stanovit cíle, sestavit jejich pořadí a dosahovat jich je pro náš život velice důležitá dovednost. Abychom mohli dosáhnout stanovených cílů, musíme je formulovat tak, aby to pro nás bylo co nejjednodušší, a postupnými kroky dojít ke konečnému cíli.

5.1.1 METODA SMART

Metoda SMART je pomůcka, která se využívá pro konkretizaci požadovaného cíle. Slovo SMART je ale především zkratka pěti anglických slov, která stručně popisují, **jaké vlastnosti má mít chytrě stanovený cíl:**

- „S“ Specific - konkrétní,
- „M“ Measurable - měřitelný,
- „A“ Agreed - odsouhlasený,
- „R“ Realistic - realistický,
- „T“ Timely - definovaný v čase.³⁵

³⁵ SEIWERT, L. J. a B. TRACY. *Jak sladit práci a osobní život: ...a udržet si tělesnou i duševní pohodu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 55-56. ISBN 978-80-247-4021-8.

Existuje také o něco méně známá, prodloužená verze této metodiky, nazvaná SMARTER, která doplňuje vlastnosti chytře stanoveného cíle:

- „E“ Ethical - v souladu s etickým přístupem k podnikání,
- „R“ Resourced - zaměřený na udroje.³⁶

Jestliže při stanovování cíle naplníme význam uvedených charakteristik, můžeme říci, že cíl je správně stanoven.

5.2 ROZEZNÁVÁNÍ PODSTATNÉHO

Nutné je jen málokdy důležité a důležité málokdy nutné. Proto je podstatné, naučit se rozeznávat důležité od nutného. Využít k tomu můžeme Paretův princip.

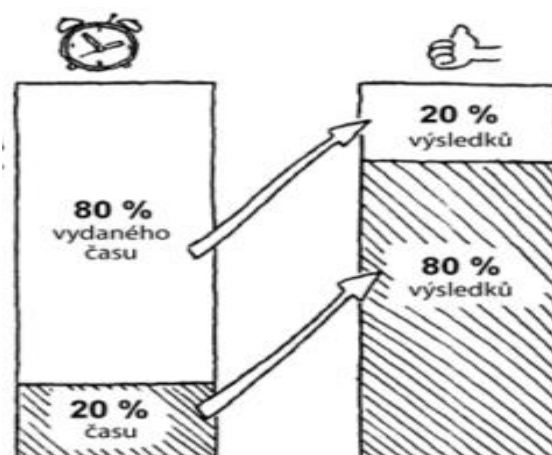
5.2.1 PARETŮV PRINCIP

Princip, nazvaný podle italského ekonoma Vilfreda Pareta, **pracuje s poměrem 80:20**. Pareto jím původně vyjadřoval fakt, že 80% bohatství kontroluje 20% lidí. Přitom nešlo ani tak o přesné procentuální rozdělení, jako o skutečnost, že rozdělení bohatství mezi obyvatelstvem je nevyvážené. Tento fenomén byl později přenesen také do time managementu. Typický příklad rozdělení ukazuje, že 80% účinku je dosaženo 20% námahy.³⁷

³⁶ FOTR, J. et. al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 36-37. ISBN 978-80-247-3985-4.

³⁷ KNOBLAUCH, J. a H. WÖLTJE. *Time management: Jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 23. ISBN 80-247-1440-X.

Obrázek 3: Paretův princip



Zdroj³⁸

Princip ukazuje, že pokud člověk své úsilí zaměří na 20% důležitých činností, bude mít 80% plánovaných výsledků. Pokud se ale bude zaměřovat na 80% bezvýznamných a malých cílů, bude mít pouze 20% výsledku. Zdůrazňuje, že není nutné provádět některé činnosti perfektně a na sto procent, protože dokonalost a pečlivost je velmi drahá. Pracovat efektivně znamená především soustředit se na úkoly, které přinášejí největší úspěchy.

5.3 URČOVÁNÍ PRIORIT

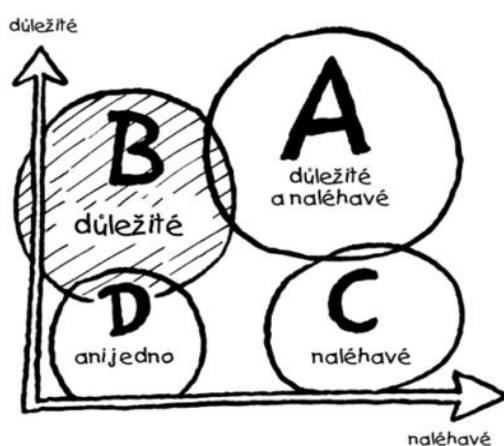
Stanovování priorit znamená, každý den se znovu rozhodovat pro to, co chceme nebo musíme vyřídit před vším ostatním, abychom dosáhli svých cílů. Správně stanovit priority může pomoci Eisenhowerův princip.

³⁸ KNOBLAUCH, J. a H. WÖLTJE. *Time management: Jak lépe plánovat a řídit svůj čas* [online]. © 2006 [cit. 2015-12-19]. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=ZXIS_qeRh4AC&pg=PA23&lpg=PA23&dq=paret

5.3.1 EISENHOWERŮV PRINCIP

Eisenhowerův princip kombinuje dvě kritéria - **důležité a nutné**, vzniknou tak čtyři třídy priorit. Z hlediska plánování je nutné všechny příchozí úkoly analyzovat a zařadit. Sestaví se tak pořadí, co, kdy a jak má být zpracované.³⁹

Obrázek 4: Eisenhowerův princip



Zdroj⁴⁰

Pořadí priorit vypadá takto:

- priorita A: činnosti naléhavé a důležité (krizové situace, termínované úkoly, neodkladné záležitosti).
- priorita B: činnosti nenaléhavé, ale důležité (práce na osobním růstu, rozvíjení vztahů, odpočinek).
- priorita C: činnosti naléhavé, ale nedůležité (některé nedůležité schůzky, pošta, telefonáty).
- priorita D: činnosti nenaléhavé a nedůležité (různé jednoduché a běžné úkoly).⁴¹

³⁹ KNOBLAUCH, J. a H. WÖLTJE. *Time management: Jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 27. ISBN 80-247-1440-X.

⁴⁰ KNOBLAUCH J. a H. WÖLTJE. *Time management: Jak lépe plánovat a řídit svůj čas* [online]. © 2006 [cit. 2015-12-19]. Dostupné z:

<https://books.google.cz/booksid=RrZgAgAAQBAJ&pg=PA31&lpg=PA31&dq>

⁴¹ KNOBLAUCH J. a H. WÖLTJE. *Time management: Jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 28-29. ISBN 80-247-1440-X.

K úkolům, které k člověku přicházejí z vnějšího prostředí, je nezbytné přistupovat proaktivně - hned je vyřídit, zařadit je do svého časového harmonogramu, delegovat je, nebo je rovnou hodit do koše. To je jediná cesta k dosažení stanovených cílů.

5.4 PLÁNOVÁNÍ ČASU

Plánování můžeme popsat jako činnost mezi stávajícím stavem a stavem, který si přejeme docílit. Když budeme znát cíle, svoje priority a schopnosti, budeme schopni určit, které činnosti v čase je potřeba udělat, abychom úspěšně dosáhli cílů. Úspěšně organizovat čas, tedy plánovat, může jedinec tehdy, naučí-li se znát sám sebe, svůj životní rytmus a návyky.

5.4.1 METODA ČASOVÉHO SNÍMKU

Dříve než začneme se zaváděním nového systému plánování času, je dobré věnovat pozornost tomu, jak trávíme svůj čas nyní. S tím nám může pomoci metoda časového snímku. Jde o to, **získat představu, kterým činnostem a jak dlouho jsme se věnovali a vyhodnotit je**. Do časového snímku je důležité zahrnout jak pracovní tak i osobní život.⁴²

Pacovský popsal, jak s touto metodou pracovat. Základem je jednoduchá tabulka. V pravém sloupci budou činnosti, kterým se přes den věnujeme a v levém sloupci prostor pro zaznamenávání času. V následujících dvou týdnech budeme do tabulky zaznamenávat, kolik času jsme jednotlivým činnostem věnovali. Potřebujeme zaznamenat nejen čas, ale také naše myšlenky a pocity. Poznámky se pak vyhodnotí a umožní nám získat řadu užitečných poznatků. Můžeme rozpoznat, se kterými činnostmi během dne ztrácíme nejvíce času, kdy jsme nejčastěji vyrušováni nebo kdy máme největší klid na práci. Na základě toho pak můžeme lépe plánovat čas.⁴³

⁴² PACOVSKÝ, P. *Člověk a čas: Time management IV. generace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 155-156. ISBN 978-80-247-1701-2.

⁴³ PACOVSKÝ, P. *Člověk a čas: Time management IV. generace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 155-156. ISBN 978-80-247-1701-2.

Při rozhodování, kolik času ze svého celkového času pokrýt plánováním, můžeme využít pravidlo 60:40. To znamená, plánovat 60% času a zbylých 40% času nechat volných pro neočekávané události. Nedostaneme se tak do potíží, když bude některá z aktivit trvat déle, než bylo plánováno.⁴⁴

Časový snímek představuje pravděpodobně nejcennější jednoduchý nástroj, který byl k plánování času vyvinut. S jeho pomocí můžeme rozpoznat, zda se činnosti, kterým se během dne věnujeme, shodují s našimi prioritami a dlouhodobými cíli.

5.5 ZLODĚJI ČASU

Vnější a vnitřní faktory, které nám zamezují dosáhnout stanoveného cíle, jsou naši zloději času. Zlodějem času ale nemusí být jen jiné osoby. Řada těchto faktorů, je dána naší povahou. To, jak se se zloději času dokážeme vypořádat, má pak přímý vliv na náš time management.

5.5.1 VNĚJŠÍ A VNITŘNÍ FAKTORY

Vnější faktory, které mohou ovlivnit naše plánování času:

- ztracený přehled ve věcech,
- rušivé prvky a hluk,
- neřízené spontánní priority,
- rušivé telefonáty,
- neohlášené návštěvy,
- zdlouhavá jednání,
- neplánovaná čekání,
- nekontrolovaná socializace,
- neroztříděná hromada papírů.⁴⁵

⁴⁴ PACOVSKÝ, P. *Člověk a čas: Time management IV. generace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 208. ISBN 978-80-247-1701-2.

⁴⁵ UHLIG, B. *Time management: Staňte se pánem svého času*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 70-86. ISBN 978-80-247-2661-8.

Vnitřní faktory, které mohou ovlivnit naše plánování času:

- neschopnost říci ne,
- nedostatečná vlastní disciplína a vůle,
- odsouvání činností,
- strach z rozhodnutí,
- rozdělení pozornosti na mnoho věcí najednou.⁴⁶

Příčinu vzniku těchto faktorů je důležité včas rozpoznat a zloděje času zredukovat nebo úplně odstranit. Utíká nám totiž čas, který by mohl být využit smysluplně a účinně.

⁴⁶ UHLIG, B. *Time management: Staňte se pánem svého času*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 88-103. ISBN 978-80-247-2661-8.

6 POMŮCKY A METODY ŘÍZENÍ ČASU

Základním principem time managementu je písemnost, protože pro efektivní řízení času je podstatné dostat věci z hlavy, nenechat se stresovat možností zapomínání, a umožnit jednoduchou kontrolu splněných aktivit. Nejeefektivnější je zvolit si vlastní plánovací systém, využívat ho, a podpořit ho vhodnou pomůckou nebo metodou pro efektivní řízení času.

6.1 POMŮCKY PRO ŘÍZENÍ ČASU

Pro plánování času můžeme využít dva druhy pomůcek, které je možné i kombinovat - papír a elektroniku. Při výběru vhodné pomůcky máme celou řadu možností. Vždy je důležité si je vyzkoušet a posoudit jejich přehlednost. Každému vyhovuje něco jiného, záleží to hlavně na druhu vykonávané práce.

6.1.1 PAPIROVÉ POMŮCKY

Papírové pomůcky můžeme rozdělit takto:

- běžné plánovací záznamníky,
- speciální plánovací systémy.⁴⁷

Běžné plánovací záznamníky jsou jednoduché kalendáře a diáře. Jejich nevýhodou je, že jsou schopné plnit prakticky jen jednu funkci, umožňují zaznamenat to, co se má stát, nebo to, co se již stalo.

Speciální plánovací systémy jsou poměrně složité diáře s velkým množstvím účelových oddělovačů. Je možné je přizpůsobovat našim potřebám, podporují tvořivost a nutí nás k neustálému přemýšlení. Nevýhodou je jejich vyšší pořizovací cena.

⁴⁷ PACOVSKÝ, P. *Člověk a čas: Time management IV. generace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 214-215. ISBN 978-80-247-1701-2.

Výhodou papírových pomůcek je jejich nízká pořizovací cena, jednoduché ovládání, rychlost zaznamenání a prohlédnutí zapsaných dat.

Nevýhodou papírových pomůcek je, že pokud nastanou změny v plánování, škrtnání a přepisování záznamů způsobí nepřehlednost.

Vždy bychom se měli přesvědčit, zda využívané pomůcky podporují principy čtvrté generace time managementu: přehledné týdenní plánování, nadhled a upřednostňování důležitých činností.

6.1.2 ELEKTRONICKÉ POMŮCKY

Elektronické pomůcky můžeme rozdělit takto:

- digitální diáře a databanky,
- osobní počítače,
- kapesní počítače, počítače do dlaně, mobilní telefony.⁴⁸

Digitální diáře a databanky jsou vhodným doplňkem větších plánovacích systémů. Jejich nevýhodou je, že slouží pouze jednomu účelu, umožňují zaznamenat to, co se má stát, nebo to, co se již stalo.

Osobní počítače (stolní nebo přenosné) jsou díky svému programovému vybavení významným pomocníkem při plánování času. Typickým příkladem je Microsoft Outlook. Nevýhodou stolních počítačů je jejich malá mobilita.

Kapesní počítače, počítače do dlaně, mobilní telefony jsou pro šíři svého využití nejvíce používanou pomůckou. Kromě funkce plánování času mohou sloužit jako hodiny, e-mail a www klient, navigační systém a další. Jejich nevýhodou je vyšší pořizovací cena.

⁴⁸ PACOVSKÝ, P. *Člověk a čas: Time management IV. generace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 215-216. ISBN 978-80-247-1701-2.

Výhodou elektronických pomůcek je jejich kapacita (dokáží zpracovat velké množství dat), data je možné chránit před okolím heslem, umožňují komunikaci s okolním světem.

Nevýhodou elektronických pomůcek je obvykle jejich struktura, která je daná systémem a nelze měnit.

Význam elektronických pomůcek v dnešní době stále roste, zvláště díky technologickému pokroku a jednoduchosti jejich používání.

6.2 METODY ŘÍZENÍ ČASU

Jednotlivé metody řízení času nám umožňují získat kontrolu nad časem, který využíváme při svých denních aktivitách. Nejedná se pouze o metody, využitelné v pracovní oblasti, ale zasahují také do našeho osobního života. Mezi metody vhodné pro efektivní řízení času můžeme zařadit metodu S.O.R.U.Z., Getting Things Done a techniku Pomodoro.

6.2.1 METODA S.O.R.U.Z.

Metoda S.O.R.U.Z. se využívá **pro strukturaci úkolů, které máme splnit**. Její název je odvozen od počátečních písmen jednotlivých činností, ze kterých se metoda skládá:

- „S“ Sumarizace úkolů: zahrnuje všechny denní aktivity, zohledňuje nedokončené úkoly, brání přecenení sil,
- „O“ Odhad času na jednotlivé činnosti: spoléhá na schopnost reálného odhadu časové zátěže,
- „R“ Rezervní čas: pomáhá zvládnout nepředvídané události tak, aby nenerušily denní plán,
- „U“ Určení priorit: stanovuje priority pro konkrétní den, zahrnuje delegování úkolů, přehodnocuje časovou zátěž jednotlivých úkolů,

- „Z“ Zpětná kontrola: hodnotí kvalitu denního plánu na konci pracovní doby.⁴⁹

Metoda S.O.U.R.Z. je efektivní systém řízení času založený na přípravě kvalitního denního plánu.

6.2.2 METODA GETTING THINGS DONE

Metodu Getting Things Done (zkráceně GTD) vytvořil americký kouč David Allen. Ukazuje cestu, jak si naplánovat své úkoly a zvládat je beze stresu tak, aby bylo možné dosáhnout maximální efektivity. Vychází z toho, že naše výkonnost je přímo úměrná naší schopnosti uvolnit se. Když máme čistou hlavu a srovnané myšlenky, můžeme odblokovat svůj tvůrčí potenciál a dosáhnout špičkových výsledků.⁵⁰

Metoda GTD má pět oddělených fází:

- sesbírejte to: věci, které si žádají naši pozornost, a které je třeba zpracovat,
- zpracujte to: kroky, které je nutné v souvislosti se sebranými vstupy učinit,
- zorganizujte to: systém, který zahrnuje vše, co máme v horizontu dnů a týdnů udělat,
- zhodnoťte to: závazky, které jste uzavřeli sami se sebou i s ostatními,
- udělejte to: rozhodnutí, kterým činností se budete v určitém časovém okamžiku věnovat.⁵¹

Metoda GTD je promyšlený systém řízení času k dokonalému zvládnutí znalostní práce s pocitem uvolnění a kontroly.

⁴⁹ UHLIG, B. *Time management: Staňte se pánem svého času*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 63-65. ISBN 978-80-247-2661-8.

⁵⁰ ALLEN, D. *MÍT VŠE HOTOVO: Jak zvládnout práci i život a cítit se při tom dobře*. 1. vyd. Brno: Jan Melvil Publishing, 2008, s. 11. ISBN 978-80-903912-8-4.

⁵¹ Tamtéž, s. 31-60

6.2.3 TECHNIKA POMODORO

Technika Pomodoro, jejímž autorem je Francesco Cirillo, slouží jako nástroj pro zvýšení pracovní efektivity. Jedná se o minimalistický systém, který nás nutí soustředit se pouze na jednu důležitou věc.⁵²

Postup techniky Pomodoro:

- připravit seznam věcí, na kterých je třeba pracovat
- nastavit časovač na 25 minut,
- začít pracovat na jednom konkrétním úkolu (25 minut),
- přestat pracovat po oznámení časovače, pauza (5 minut),
- pokračovat v rozpracovaném úkolu nebo zvolit další úkol (25 minut),
- přestat pracovat po oznámení časovače, pauza (5 minut), po čtyřech cyklech musí následovat delší pauza (15-30 minut).⁵³

Technika Pomodoro je jednoduchý systém řízení času postavený na naší dobré disciplinovanosti.

⁵² SUDOVÁ, M. *Pomodoro* [online]. © 20.2.2012 [cit. 2015-12-23]. Dostupné z: <http://wiki.knihovna.cz/index.php/Pomodoro>

⁵³ SUDOVÁ, M. *Pomodoro* [online]. © 20.2.2012 [cit. 2015-12-23]. Dostupné z: <http://wiki.knihovna.cz/index.php/Pomodoro>

7 EFEKTIVNÍ MANAŽER

Manažer je chápán jako představitel společnosti, který je zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřené jednotky a za velmi výkonnou spolupráci s interním i externím okolím. Efektivní manažer v současnosti svou moc neodvozuje od svého formálního postavení v organizaci, ale od svého osobního vlivu a od schopnosti dodávat požadované výsledky. Proto je snaha každé organizace zajistit, aby měli v organizační struktuře zodpovědné manažery, kteří mají široké dovednosti i schopnosti, které jsou uvedené v následujících kapitolách.

7.1 FUNKCE MANAŽERA

Manažerské funkce představují způsob klasifikace práce manažerů. Řídící práce se dělí na jednotlivé činnosti.

Podle Koontze a Weihricha se manažerské funkce třídí na:

- plánování,
- organizování,
- výběr a rozmístění pracovníků,
- vedení lidí,
- kontrola.⁵⁴

Plánování je proces, který zahrnuje formulaci cíle a určení cesty k jeho dosažení při využití všech dostupných zdrojů k jeho úspěšné realizaci.

Organizování je proces, který vymezuje, stanovuje a zajišťuje jednotlivé části procesů a umožňuje je uspořádat do funkčních celků.

⁵⁴ CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 130. ISBN 978-80-247-3348-7.

Výběr a rozmístění pracovníků je proces, který je založen na umění získat, udržet a využívat schopné pracovníky, kteří jsou nejcennějším kapitálem společnosti.

Vedení lidí je proces, který vyžaduje dovednost vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat spolupracovníky ke kvalitnímu plnění stanovených cílů.

Kontrola je proces, který vychází ze sledování, rozboru a přijetí závěrů v souvislosti se vzniklými odchylkami mezi plánem a jeho realizací.

Efektivní manažer by měl mít uvedené dovednosti na vysoké úrovni, jinak není pro své okolí přínosem.

7.2 ŘÍZENÍ ČASU Z POHLEDU MANAŽERA

Schopnost řídit čas je často chápána jako vedlejší složka řídicích dovedností, jako osobní záležitost manažera a jeho času. Příčinou špatného řízení času jsou proto mnohdy nedostatečné manažerské dovednosti a nevhodné osobní vlastnosti manažerů.

Symptomy špatného řízení času, které jen zřídka produkuje uspokojujivé výsledky, jsou:

- přetížený program, práce přesčas, málo odpočinku,
- neplnění časových harmonogramů,
- nenastavené priority,
- odkládání úkolů,
- strach delegovat,
- neschopnost říci ne,
- perfekcionismus,
- stres,
- chybí systém a pořádek ve věcech,
- málo času na rodinu, zábavu, sport.⁵⁵

⁵⁵ MELNIČÁK, L. *Time management* [online]. [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: http://neflt.ujep.cz/sites/default/files/time_management.pptx

Snaha vyrovnat se s těmito problémy a zlepšit své schopnosti může pomoci **omezit časové ztráty**. Kroky, které nás mohou dovést k cíli, jsou:

- spojování činností,
- vytváření modelů na základě opakovaných činností,
- využívání malých časových úseků,
- děláním malých prvních kroků k překonání odporu,
- pravidelně řešit nepříjemné činnosti,
- neodkládat činnosti, které poutají pozornost,
- zapomenout na cíl a udělat první krok,
- omezit počet životních rolí,
- nepřetěžovat se,
- naučit se říkat ne.⁵⁶

Dosáhnout změn v zacházení s časem vyžaduje získání základních dovedností osobní efektivity. **Základní pravidla plánování času** jsou:

- stanovit si vždy pracovní priority,
- nepříjemné věci vyřídit okamžitě,
- využít vzestupnou výkonovou fázi v denním cyklu,
- odhadnout spotřebu času na jednotlivé činnosti,
- na konci dne udělat strukturu programu na další den,
- naplánovat 60% času, 40% ponechat volných,
- pravidelně dělat denní bilanci,
- popsat zaměstnancům při delegování žádoucí výsledek,
- nedelegovat něco, co můžeme sami udělat rychleji.⁵⁷

Docílení efektivity při řízení času přináší kvalitnější vykonávání pracovních úkolů, ale i omezení stresu spojeného s časovou zátěží.

⁵⁶ MELNIČÁK, L. *Time management* [online]. [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: http://neflt.ujep.cz/sites/default/files/time_management.pptx

⁵⁷ VIDIM, J. *Time Management* [online]. © 7.12.2015 [cit. 2016-02-08]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/eVisionscz/kolen-time-managementu>

PRAKTICKÁ ČÁST

8 REALIZACE ŠETŘENÍ

Cílem šetření je zjistit, na jaké úrovni využívají manažeři společnosti NES hlavní zásady time managementu. Na vzorku 30 manažerů budou analyzována data, která umožní zjistit, jaký vliv má nynější úroveň time managementu jednotlivých manažerů na výkonnost celé společnosti. Jestliže se potvrdí, že time management je podceňovaná oblast, budou navrženy vhodné nápravné kroky.

Kvalitní zpracování cíle šetření je základem pro kvalitní analýzu, která se opírá o teorii time managementu i o manažerské praktiky, aby se time management využil v manažerské praxi v maximální míře a pomohl manažerům společnosti NES ke spokojenější, a tudíž i výkonnější práci.

Pro sběr dat byla zvolena metoda dotazníkového šetření, která umožní získat strukturované odpovědi vybraného vzorku manažerů na jednotlivé oblasti time managementu, dále analyzovat situaci, definovat slabá místa a navrhnout případnou nápravu.

Aby bylo šetření efektivní, tedy kvalitní a rychlé, musí být dobře připraveno. V následujících kapitolách bude popsán vybraný vzorek manažerů, stanoveny výzkumné předpoklady a popsán vlastní sběr dat a jeho technika.

8.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI NES

Společnost NES je systemovým integrátorem, dodává velmi sofistikovaná a komplexní elektronická řešení, postavená na znalostech informačních a komunikačních technologií. Již z podstaty potřebuje mít velmi kvalitní a motivované pracovníky, jelikož zaměstnanec je jediný výrobní prostředek – který ovšem nevyrábí produkty na drahých technologiích, ale dodává poradenské a implementační služby, a to výhradně na základě svých znalostí. Zaměstnanci nasazují u klientů nová technologická řešení, hledají nové cesty k úsporám a k podpoře podnikání klientů s využitím informačních

technologií. Společnost má 400 zaměstnanců, a každý z nich se zapojený do cyklu obsluhy zákazníka.

Cílem společnosti je přinášet pro své akcionáře zisk realizací dodávek řešení v oblasti informačních technologií pro své dlouhodobé i nové zákazníky.

Společnost je řízena prezidentem společnosti a jeho klíčovými viceprezidenty. Každý z nich řídí 5-8 přímých podřízených, kteří operují s dalšími 20 až 40 zaměstnanci. Manažeři, kteří jsou přímo podřízeni prezidentovi společnosti:

- VP⁵⁸ Divize Finance
- VP pro Excellence Delivery
- VP Divize Telekomunikace
- VP Divize Utility
- VP Řízení Lidských Zdrojů
- VP pro Strategický Obchod

Právě tento vzorek manažerů, a jejich přímých podřízených, byl vybrán k šetření.

8.2 ANALÝZA STAVU VÝKONNOSTI

Na základě osobních konzultací s 3 vybranými manažery byly kladeny následující otázky na výkonnost společnosti:

- Jaké jsou auditované výsledky posledních 5 let?
- Jaký je počet pracovníků v posledních 5 letech?
- Máte pocit, že přístup zaměstnanců k plnění úkolů je aktivní?
- Kolik je stávajících rizikových projektů?

⁵⁸ VP = Viceprezident - nejvyšší manažer, zodpovědný za jednu ze základních částí společnosti.

Následně byla vyhodnocena stávající výkonnost společnosti:

- společnost vykazuje pokles výkonu v ukazatelích obratu a profitu. Management je nucen zavést úsporné kroky (meziročně se snížil počet pracovníků o 12% procent),
- výkonnost složky obchodu je nižší než v minulých letech (meziročně poklesl objem nových nasmlouvaných projektů o 20%),
- kvalita projektového managementu je nízká (meziročně se zvýšil počet rizikových projektů o 15%),
- motivovanost zaměstnanců je na nízké úrovni (zaměstnanci neprojevují proaktivní přístup).

Sami manažeři společnosti doporučují nápravu především v oblasti řízení zaměstnanců, která má zásadní vliv na výkonnost, kvalitu odvedené práce a motivovanost zaměstnanců. Z tohoto pohledu je nutné zhodnotit kvalitu sebeřízení jednotlivých manažerů, která je předpokladem pro úspěšné řízení podřízených zaměstnanců. Management společnosti není v tuto chvíli dostatečnou autoritou pro své zaměstnance, proto bude zkoumána oblast, kde se dá očekávat zlepšení, a to je oblast time managementu.

8.3 VÝZKUMNÉ PŘEDPOKLADY

Na základě analýzy stávajícího stavu společnosti a studia interních dokumentů je za největší problém považován neefektivní přístup manažerů k řízení svého času, a jeho vliv na efektivitu vlastní práce manažerů, a tím i výkonnost celé společnosti. V rámci stanovení výzkumného problému budou definovány výzkumné předpoklady, které bude snaha potvrdit nebo vyvrátit.

Jeden z důvodů ztráty výkonu společnosti je pravděpodobně nedostatečné sebeřízení jednotlivých manažerů společnosti. Management působí zpomaleně a neaktivně. Zpětná vazba, získaná na základě diskuse s vybranými zaměstnanci, je negativní, zaměstnanci si myslí, že, že management neví, kam společnost směřuje, a není aktivní v řízení.

Dá se předpokládat, že většina manažerů je částečně demotivovaná. Management nedodrží základní principy řízení sebe sama i svěřené jednotky. Řízení je nestrukturované, kontrola nad výkonem práce nedostatečná a komunikace na velmi průměrné úrovni.

Na základě poznatků z manažerské praxe a teoretických znalostí z oblasti time managementu byly stanoveny výzkumné předpoklady pro jednotlivé oblasti šetření, které budou následně ověřovány.

Oblast „jak vnímáme čas“

Výzkumný předpoklad č. 1: Management nedodrží zásady time managementu čtvrté generace, jednotliví manažeři nejsou spokojeni v pracovním ani v osobním životě.

Oblast „efektivní organizace práce“

Výzkumný předpoklad č. 2: Management neorganizuje svoji práci dostatečně důsledně, je zde prostor pro zvýšení výkonnosti společnosti.

Oblast „pomůcky a metody řízení času“

Výzkumný předpoklad č. 3 : Management nevyužívá metody řízení času, pomůcky pro řízení času využívá neefektivně.

Oblast „efektivní manažer“

Výzkumný předpoklad č. 4: Management prostřednictvím svých manažerů řídí společnost neefektivně, je potřeba zlepšit jejich manažerské dovednosti a zvýšit manažerské zapojení.

Oblast „efektivní manažer“

Výzkumný předpoklad č. 5: Management si uvědomuje, že time management je ve společnosti na nízké úrovni, je potřeba zvýšit kvalitu řízení času jednotlivých manažerů.

8.4 POPIS ZKOUMANÉHO VZORKU

Zkoumaný vzorek zahrnuje celkem 30 manažerů. Jedná se o 6 vysokých manažerů společnosti a jejich 24 podřízených na pozici manažerů střední linie. Všichni mají v popisu práce řídit jim svěřenou jednotku, a tuto činnost provádějí.

Skladba šetřeného vzorku 30 manažerů z hlediska pokrytí celé společnosti je následující:

- **VP Finance a jeho 2 podřízení:** řídí jednotku 30 lidí, zajišťuje podporu ostatním složkám společnosti v oblasti kontroingu, reportingu, právních služeb,
- **VP Excellence Delivery a jeho 4 podřízení:** řídí jednotku 106 lidí, odpovídá za růst společnosti,
- **VP Telekomunikace a jeho 6 podřízených:** řídí jednotku 120 lidí, dodává kritické systémy telekomunikačním operátorům,
- **VP Utility a jeho 7 podřízených:** řídí jednotku 110 lidí, zabezpečuje expanzi společnosti na zahraniční trhy,
- **VP Řízení Lidských Zdrojů a jeho 2 podřízení:** řídí jednotku 5 lidí, zodpovídá za kvalitní nábor a rozvoj zaměstnanců podle strategií divizí,
- **VP Strategický obchod a jeho 3 podřízení:** řídí jednotku 25 lidí, vede komplikované obchodní případy ve spolupráci se všemi složkami společnosti.

Uvedených 6 viceprezidentů se svými 24 manažery zásadně ovlivňují výkonnost společnosti, její strategii i vlastní řízení.

8.5 METODA VÝZKUMU

Cílem šetření je zjistit úroveň využívání hlavních zásad time managementu v manažerské praxi. V rámci šetření bylo osloveno 30 manažerů, kteří mají významný vliv na výkonnost celé společnosti. Záměrem bylo namotivovat manažery k aktivní spolupráci na šetření, aby správně a pozitivně chápali smysl šetření a celé práce.

Samotný sběr dat byl uskutečněn metodou dotazníkového šetření. Na základě teoretických poznatků z oblasti time managementu byly definovány okruhy otázek, vztahujících se k efektivnímu řízení času. Požadavkem bylo získat data, vypovídající o úrovni využívání time managementu, od definovaného vzorku manažerů.

Proces sběru dat a jeho vyhodnocení bylo rozděleno do čtyř fází, jak je popsáno v dalších kapitolách.

8.5.1 PROCES SBĚRU DAT

Zkoumaný vzorek 30 manažerů společnosti absolvoval v rámci úvodního workshopu kurs „Time management ve společnosti NES“, který obsahoval informace o zásadách efektivního využívání time managementu, uvedené v teoretické části práce, a jasně definoval cíl šetření a požadavky na spolupráci v rámci celé aktivity.

Následně byl definovanému vzorku manažerů rozeslán elektronickou poštou dotazník s 31 otázkami, které jsou uvedeny v příloze A. Dotazník obsahuje sadu otázek pouze polouzavřené kategorie. Odpovídající hodnotili otázky podle vlastního uvážení v rozmezí stupnice 1 – 10, kdy 10 znamená maximální souhlas s otázkou. V kolonce „Případný komentář“ byli dotazovaní požádáni o doplnění v případě, kdy měli pocit, že je potřeba sdělit svůj názor. Vyplněné dotazníky byly vráceny všemi manažery do 10 pracovních dnů na uvedenou adresu.

Získaná data byla poté zpracována, vyhodnocena a analyzována viz tabulka 1. Výsledky šetření byly prezentovány na závěrečném workshopu a následně diskutovány zúčastněnými manažery. V návaznosti na získané výsledky byly doporučeny nápravné kroky, které budou směřovat ke zlepšení stávajícího stavu.

Tabulka 1: Proces sběru dat

Aktivita	Popis aktivity	Časový rozvrh
Úvodní workshop se zkoumaným vzorkem	Seznámení se s teorií time managementu a cílem šetření	3 hod
Sběr dat	Rozeslání dotazníku elektronickou poštou a vrácení vyplněného dotazníku	14 dní
Zpracování dat	Vyhodnocení a analýza výsledků šetření	14 dní
Závěrečný workshop se zkoumaným vzorkem	Sdělení výsledků šetření a návrh nápravných kroků	3 hodiny

Zdroj⁵⁹

8.5.2 OBLASTI ŠETŘENÍ

Oblasti šetření vychází z teoretických poznatků o efektivním využívání základních principů řízení času.

Stanovila jsem pět oblastí šetření:

- **úvodní workshop:** oblast zahrnuje 5 otázek. Cílem je zjistit, zda manažeři chápou přínos time managementu pro svou práci. Jaká existují potenciální rizika při sběru dat a jejich vyhodnocení,

⁵⁹ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

- **jak vnímáme čas:** oblast zahrnuje 8 otázek. Cílem je zjistit, do jaké míry je rozvinut u manažerů cit pro čas, pro sama sebe a vlastní rytmy. Zda dosahují rovnováhu mezi osobním a pracovním životem,
- **efektivní organizace práce:** oblast zahrnuje 6 otázek. Cílem je zjistit, jak se manažeři dokáží orientovat na cíl a zda využívají vhodné techniky řízení času. Jak jsou ve své práci strukturovaní a jaké mají v této oblasti mezery,
- **pomůcky a metody řízení času:** oblast zahrnuje 4 otázky. Cílem je zjistit, zda manažeři využívají plánovací systémy. Zda podporují plánování, nadhled a upřednostňují důležité činnosti,
- **efektivní manažer:** oblast zahrnuje 8 otázek. Cílem je zjistit, zda manažeři disponují potřebnými manažerskými dovednostmi. Jaké jsou jejich lidské, technické a koncepční dovednosti.

Na základě stanovených oblastí šetření jsem koncipovala otázky do dotazníku tak, abych dokázala hodnotit úroveň schopnosti manažerů chápat důležitost řízení svého času.

8.6 ANALÝZA VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ

Na základě sebraných dat byla provedena analýza jednotlivých oblastí. Obecně se dá hodnotit, že odpovědi na otázky byly v dobré kvalitě, a nebylo potvrzeno, že by nějaká zásadní odchylka ve výsledcích sběru dat celé šetření diskvalifikovala. Sebraná data byla průměrována, a specifické odchylky v odpovědích, které se zásadně odlišovaly (1 procento), byly řešeny samostatně. Výsledné průměrné hodnoty odpovědí byly zaokrouhlovány na desetinná čísla na stupnici 1-10 s následující citlivostí: hodnoty 1-5 jsou absolutně neuspokojivé, hodnoty 5-7 jsou neuspokojivé, hodnoty 7-9 jsou uspokojivé, hodnoty 9-10 jsou výborné. V hodnotícím komentáři bylo vycházeno z předpokladu, že čím menší číslo, tím větší problém. Jednotlivé oblasti šetření byly hodnoceny odděleně.

8.6.1 ÚVODNÍ WORKSHOP

Cílem hodnocení je zjistit, zda manažeři chápou přínos time managementu pro svou práci, a možnosti při správném využívání time managementu. Management reagoval na strategickou diskusi o time managementu, jeho možných přínosech a byl zaměřen na podpoření motivace pracovníků k celému šetření.

Tabulka 2: Hodnocení pro oblast „úvodní workshop“

Otázka	Hodnocení (1-10)	Hodnotící komentář
Byl úvodní workshop přínosný?	8,3	Úvodní workshop byl pro manažery opravdu podnětný, sada informací, které obdrželi, se ukázala v hodnocení jako důležitá z pohledu kvality řízení.
Získal jsem nový pohled na time management?	7,2	Nový pohled na time management byl pro manažery inspirativní, až na výjimky, time management nikdo nestudoval.
Je diskuse o time managementu pro společnost důležitá?	9,1	Diskuse byla pro manažery velmi přínosná a důležitá. Hlavní zásady time managementu nejsou ve společnosti rozšířeny a nejsou důsledně praktikovány.
Může mít kvalitní time management pro společnost zásadní přínos?	8,5	Kvalitní time management se může pozitivně projevit na výkonnosti manažerů a tím i celé společnosti.

Byl úvodní workshop o time managementu motivační?	9,3	Workshop vyvolal zájem manažerů o zvýšení úrovně jejich time managementu. Překvapivé je vysoké hodnocení, které dokladuje odpovědný přístup ke zpracovávání dotazníku.
---	-----	--

Zdroj⁶⁰

Z hodnocení otázek této oblasti se dá usuzovat, že:

- manažeři ocenili úvodní workshop a uvědomují si, že šetření má vysokou přidanou hodnotu,
- time management je důležitou dovedností každého manažera a může přinést pozitivní výsledky jak v oblasti pracovní, tak v oblasti osobní,
- manažeři budou na šetření aktivně spolupracovat.

8.6.2 JAK VNÍMÁME ČAS

Cílem hodnocení je zjistit, do jaké míry je rozvinut u manažerů cit pro čas a zda dosahují rovnováhu mezi osobním a pracovním životem.

Tabulka 3: Hodnocení pro oblast "jak vnímáte čas?"

Otázka	Hodnocení (1-10)	Hodnotící komentář
Jste velmi organizovaný, strukturovaný člověk?	7,8	Manažeři jsou z vlastního pohledu dostatečně organizovaní, nicméně management se nejeví jako velmi strukturovaný, což se negativně projevuje při řízení zaměstnanců.

⁶⁰ Autor práce, (vlastní návrh a šetření)

Jste radši, když vás k aktivitám zlákájí spontánní náhody?	8,3	Manažeři se ve větší míře orientují na krátkodobé cíle, kterým dávají přednost před dlouhodobým plánováním. To se negativně projevuje v chaotickém nastavování priorit.
Plánujete rádi?	7,2	Manažeři mají potřebu plánovat, ale ne vždy mají potřebnou vnitřní motivaci a důslednost. Imponuje jim umění plánovat, ale odpovědi potvrzující kvalitu plánování toto nepotvrzují.
Máte na každý den pracovní plán?	9,1	Manažeři mají každý den naplánován, otázka je, zda dobře a jakou formou.
Stanovujete si jednoznačné priority a následně je dodržujete?	6,5	Manažeři nedodržují dlouhodobé plány, nepracují efektivně. Proto se nedaří dosahovat strategické cíle, pakliže jsou nastavené.
Necháváte si čas na pravidelný odpočinek?	4,3	Manažeři nemají vyvážený pracovní a osobní život, nejsou v dobré „lidské“ kondici. Straes a chaos převládá.
Věnujete se udržování kontaktů se svými přáteli a rodinou?	5,1	Manažeři neudržují pravidelný kontakt se svými blízkými, nemají čas ani na sebe.

Jste spokojeni ve své aktuální životní situaci?	6,1	Manažeři nejsou spokojeni se svým životním stylem, nemají situaci pod kontrolou.
---	-----	--

Zdroj⁶¹

Z hodnocení otázek této oblasti se dá usuzovat, že:

- manažeři si uvědomují cenu času,
- časový tlak je každodenním faktem manažerů,
- vyváženost pracovního a osobního života manažerů není vyhovující.

8.6.3 EFEKTIVNÍ ORGANIZACE PRÁCE

Cílem hodnocení je zjistit, jak se manažeři dokáží orientovat na cíl, zda využívají vhodné techniky řízení času a jaké mají v této oblasti mezery.

Tabulka 4: Hodnocení pro oblast „efektivní organizace práce“

Otázka	Hodnocení (1-10)	Hodnotící komentář
Máte jasně formulované cíle, podle kterých se stále orientujete?	9,4	Cíle mají manažeři jasně stanoveny, ale jsou pouze(!) výkonové (profit a obrat). Chybí strategické cíle a jejich řízení.
Zaznamenáváte si vždy pro stanovené cíle klíčové úkoly, které Vás posouvají dále?	6,5	Klíčové úkoly nemají manažeři většinou písemně formulovány, ztrácí tak možnost kontroly a tím i nápravy dalších kroků.

⁶¹ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Plánujete důsledně své cíle podle nějaké metody (např. metodou SMART)?	7,0	Cíle manažeři neplánují vždy důsledně, spoléhají hlavně na svůj cit.
Rozeznáváte cíleně ve své činnosti důležité od nutného (např. využíváte Paretův nebo Eisenhowerův princip)?	7,0	Činnosti, kterým se manažeři prioritně věnují, patří do kategorie nutné. Naopak důležité činnosti jsou často odsouvány.
Používáte týdenní a denní plánování, které neustále vylepšujete?	6,5	Plánování není silnou stránkou manažerů, jeho kvalita je nízká.
Máte pod kontrolou své zloděje času?	4,3	Zloděje času nemají manažeři pod kontrolou, okrádají je o čas.

Zdroj⁶²

Z hodnocení otázek této oblasti se dá usuzovat, že:

- cíle nejsou důsledně plánovány, formulovány a písemně zaznamenány,
- týdenní plánování manažerů není v potřebné kvalitě,
- zloděje času nemají manažeři pod kontrolou.

8.6.4 POMŮCKY A METODY ŘÍZENÍ ČASU

Cílem hodnocení je zjistit, zda manažeři využívají plánovací systémy a zda podporují plánování, nadhled a upřednostňují důležité činnosti.

⁶² Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Tabulka 5: Hodnocení pro oblast „pomůcky a metody řízení času“

Otázka	Hodnocení (1-10)	Hodnotící komentář
Nosíte „věci“ v hlavě, a díky tomu často zapomínáte?	9,4	Manažeři připouští časté zapomínání, činnosti nejsou písemně formulovány.
Využíváte důsledně papírový nebo elektronický plánovací systém?	6,5	Manažeři nevyužívají důsledně žádný plánovací systém, řízení času je neefektivní.
Myslíte si, že využíváte plánovací systém efektivně?	5,0	Manažeři nevyužívají plně možnosti plánovacích systémů, plánování není efektivní.
Znáte dobře některou metodu pro řízení času (např. S.O.R.U.Z., Getting Things Done, Pomodoro)?	8,2	Manažeři znají některou z metod pro řízení času, přinejmenším znají její výhody.

Zdroj⁶³

Z hodnocení otázek této oblasti se dá usuzovat, že:

- je rozšířená technika nosím „věci“ v hlavě, což ukazuje na zvýšenou míru rizika neplnění úkolů,
- využívání pomůcek pro řízení času je na nízké úrovni,
- znalost metod pro řízení času je dostatečná, ale není praktikována.

⁶³ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

8.6.5 EFEKTIVNÍ MANAŽER

Cílem hodnocení je zjistit, zda manažeři disponují potřebnými manažerskými dovednostmi a jaké jsou jejich lidské, technické a koncepční dovednosti.

Tabulka 6: Hodnocení pro oblast „efektivní manažer“

Otázka	Hodnocení (1-10)	Hodnotící komentář
Sebedisciplína pro vás není problém, takže zvládáte důsledně vyřizovat své plánované aktivity?	7,0	Sebedisciplína manažerů není na vysoké úrovni, práce jim zabírá stále více času.
Máte pocit, že zvládnete naplnit své krátkodobé cíle?	7,0	Krátkodobé cíle se manažerům nedaří jednoduše naplnit, i když jsou pro ně zásadní.
Kontrolujete pravidelně své dlouhodobé cíle?	5,4	Dlouhodobé cíle nejsou manažery řízeny, zůstávají bez kontroly.
Připadáte si, že jste neustále v časové tísní?	9,4	Nedostatek času je pro manažery známkou špatného plánování, omezuje jejich výkonnost.
Umíte říci ne?	6,8	Říci ne, není pro manažery snadnou záležitostí, přináší ale více času na práci.
Máte problémy se spoluprací s ostatními kolegy?	8,8	Spolupráce s kolegy neprobíhá bez obtíží, i když jejich společnou snahou je dosahovat stanovené cíle.

Funguje delegování dobře (co nemusíte nutně dělat vy, vyřizují ostatní)?		Delegování je pro manažery nesnadné, řízení je neefektivní.
Zastáváte postoj „to zvládnou“ a máte akční plán pro zlepšení Vašeho time managementu?	6,1	Plán pro zvýšení úrovně time managementu není definován, z dlouhodobého hlediska je možné očekávat problémy.

Zdroj⁶⁴

Z hodnocení otázek této oblasti se dá usuzovat, že:

- manažeři se neustále cítí pod velkým časovým tlakem, což je známkou špatného plánování,
- spolupráce manažerů s kolegy není efektivní,
- zájem manažerů zlepšit svůj time management je zřejmý, nicméně jejich snaha není evidentní.

8.7 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ

Cílem šetření bylo zjistit, na jaké úrovni využívají manažeři společnosti NES hlavní zásady time managementu. Výsledek šetření ukázal, že time management je ve společnosti podceňovaná oblast. Manažeři ve své praxi neuplatňují základní principy time managementu, a to má dopad jak na jejich vlastní výkon, tak na výkon celé společnosti. Pro management to znamená navrhnout vhodné kroky, které umožní zvýšit úroveň využívání hlavních zásad time managementu ve společnosti.

⁶⁴ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

8.7.1 VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH PŘEDPOKLADŮ

Vyhodnocení výzkumných předpokladů navazuje na analýzu výsledků šetření. Zde uvádím jen krátké konsolidované výsledky.

Oblast „jak vnímáme čas“

Výzkumný předpoklad č. 1: Management nedodrží zásady time managementu čtvrté generace, jednotliví manažeři nejsou spokojeni v pracovním ani v osobním životě.

Tento výzkumný předpoklad **se potvrdil**.

Bylo zjištěno, že manažeři si uvědomují cenu času, ale přesto není jejich plánování efektivní. Často pracují pod velkým časovým tlakem a při všech pracovních povinnostech neřídí společnost efektivně, a také navíc nemají prostor na kvalitní soukromý život.

Oblast „efektivní organizace práce“

Výzkumný předpoklad 2: Management neorganizuje svoji práci dostatečně důsledně, je zde prostor pro zvýšení výkonnosti společnosti.

Tento výzkumný předpoklad **se potvrdil**.

Bylo zjištěno, že manažeři nejsou dostatečně efektivní ve svém řízení. Jasná formulace cílů mnohdy chybí, a také není pravděpodobně dobře interně komunikována. Většina manažerů má cíle pouze výkonové, a ne manažerské. Je zde velký prostor pro zvýšení výkonnosti.

Oblast „pomůcky a metody řízení času“

Výzkumný předpoklad 3 : Management nevyužívá metody řízení času, pomůcky pro řízení času využívá neefektivně.

Tento výzkumný předpoklad **se potvrdil**.

Bylo zjištěno, že manažeři využívají pomůcky pro řízení času nedůsledně. Metody pro řízení času znají, ale v praxi důsledně nevyužívají.

Oblast „efektivní manažer“

Výzkumný předpoklad 4: Management prostřednictvím svých manažerů řídí společnost neefektivně, je potřeba zlepšit jejich manažerské dovednosti a zvýšit manažerské zapojení.

Tento výzkumný předpoklad **se potvrdil.**

Bylo zjištěno, že motivace manažerů spolupracovat a dosahovat nadstandardních výkonů je na nízké úrovni. Přesto neprojevují výraznou snahu zlepšit své dovednosti a pracovat efektivněji. Úkolem managementu je manažery účinně motivovat.

Oblast „efektivní manažer“

Výzkumný předpoklad 5: Management si uvědomuje, že time management je ve společnosti na nízké úrovni, je potřeba zvýšit kvalitu řízení času jednotlivých manažerů.

Tento výzkumný předpoklad **se potvrdil.**

Bylo zjištěno, že manažeři mají zájem zlepšit svůj time management, nicméně jejich snaha není evidentní. Sebedisciplína manažerů není na vysoké úrovni.

9 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST NES

Na základě analýzy interních dokumentů a výsledků realizovaného šetření doporučujeme realizovat interní vzdělávací projekt s cílem zvýšit úroveň time managementu ve společnosti. Detailní návrh projektu není předmětem této práce, nicméně projekt musí cílit na zjištěné skutečnosti vyplývající z výsledků šetření ve zkoumaných oblastech:

- jak vnímáme čas,
- efektivní organizace práce,
- pomůcky a metody řízení času,
- efektivní manažer.

Proto také navrhujeme, aby v rámci vzdělávání v oblasti time managementu, stanovilo oddělení Řízení lidských zdrojů vhodnou formu školení a tréninku. Měla by obsahovat možnosti interního školení, koučing vybraných manažerů, nácvik týmové spolupráce, delegování. Projekt by měl časově navazovat na závěrečný workshop se zkoumaným vzorkem manažerů, na kterém byly oznámeny výsledky šetření a další postup směřující ke zvýšení výkonnosti společnosti uplatňováním kvalitního time managementu.

Jako okamžité opatření je doporučeno, na základě výsledků šetření, zavedení dvou operativních aktivit, které by bylo vhodné realizovat v co nejkratším čase.

Tabulka 7: Návrh okamžitých opatření

Aktivita	Popis aktivity	Zodpovědnost za aktivitu
Synchronizace manažerů	Sdílet kalendáře v outlooku, vysvětlit proč je vhodné „vidět“ do diářů ostatním, aby bylo jasné, jaké aktivity plánují.	Zodpovídá manažer oddělení Řízení lidských zdrojů jednou kvartálně.

Strategické porady	Zavést pravidelné porady o strategických cílech, které budou definovat prioritní úkoly (taktické cíle) ve střednědobém horizontu.	Zodpovídá průběžně manažer pro Strategický obchod.
--------------------	---	--

Zdroj⁶⁵

Realizací uvedených doporučení se zásadně zvýší úroveň time managementu ve společnosti NES. Abychom mohli tento pozitivní výsledek dokladovat, bude vhodné dotazníkové šetření zopakovat po realizaci těchto opatření, a porovnat výsledky šetření.

9.1 DOPADY LEPŠÍHO ŘÍZENÍ ČASU NA SPOLEČNOST

Dopady lepšího řízení času, po realizaci doporučených nápravných opatření pro zvýšení úrovně time managementu ve společnosti, jsou velmi pravděpodobně v následujících oblastech:

- lepší nakládání s časem dá společnosti nový impuls, manažeri budou spokojenější, motivovanější, a výkony budou předvídatelnější,
- efektivní plánování a stanovování priorit omezí zbytečné schůzování, a naopak bude cílené, což zvýší efektivitu práce manažerů,
- kvalitnější spolupráce manažerů bude mít pozitivní dopad na efektivitu práce,
- důslednější delegování vytvoří větší časový prostor pro další aktivity manažerů,
- větší výkonnost manažerů přinese lepší výsledky (profit a obrat) pro společnost.

⁶⁵ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Spokojenost toho, kdo přináší výsledky je nejméně stejně důležitá jako výsledky samotné. Zaměstnanci s dobrým řízením času jsou proto úspěšní jak v pracovním, tak i osobním životě. To přináší pro společnost nejvýznamější konkurenční výhodu.

ZÁVĚR

Cílem práce, která je určena pro management společnosti NES, bylo zjistit, jaký má dopad kvalita time managementu ve společnosti na výkon podniku. Zda zvýšení úrovně time managementu u řídicích pracovníků může zvýšit výkonnost společnosti, a zda může být management společnosti více efektivní, pokud bude využívat zásady time managementu. Aby bylo zjištěno, jaký je stávající stav úrovně time managementu ve společnosti, bylo nutno provést šetření, dotazníkovou metodou, na vzorku 30 řídicích pracovníků a tím zjistit, jak je time management ve společnosti využíván. Analýza odpovědí manažerů umožnila doporučit vhodné kroky k nápravě těch oblastí time managementu, které z výsledků šetření vykazovaly slabé hodnocení. Cíle práce tak byly naplněny.

Na základě požadavku managementu společnosti bylo provedeno šetření a zjištěno, že kvalita time managementu řídicích pracovníků má nezanedbatelný vliv na výkon podniku. Bylo prokázáno, že vybraný vzorek řídicích pracovníků, má zásadní rezervy ve svém přístupu k time managementu, a také to, že nejsou pracovní a osobní život ve vzájemné shodě. Manažeři neřídí dostatečně efektivně a aktivně jim svěřené týmy, a až na výjimky ani sami sebe. Z toho je možné usuzovat, že lepším využíváním zásad time managementu čtvrté generace bude výkonnost organizace vyšší, protože i řízení bude efektivnější a více motivující.

Dle výsledků workshopu o time managementu si manažeři velmi jasně uvědomují důležitost efektivního time managementu při řídicí práci, a projevují velký zájem o jeho maximální využívání. Bohužel výsledky dotazníkového šetření ukazují, že jejich dnešní dovednosti v oblasti řízení času, jsou slabé. Také schopnost manažerů zajistit nápravu vlastním přičiněním je limitovaná. Management pravděpodobně ví, jak by měl řídit společnost více efektivně, ale chybí motivace jednotlivých manažerů ke kvalitnějšímu výkonu. Toto zjištění ukazuje na další oblast, které by se měl management věnovat, a to na oblast vůdcovství neboli leadership.

Na základě šetření je doporučeno zvýšit úroveň time managementu ve společnosti. Je navrhováno realizovat interní vzdělávací projekt v oblasti time managementu, který je

směřován na odstranění slabých stránek managementu, to znamená na oblasti vnímání času a efektivní organizace práce podpořené používáním pomůcek a metod řízení času.

Jako krátkodobá okamžitá náprava pro zvýšení úrovně time managementu je doporučeno zlepšit synchronizaci manažerů a zavést pravidelné porady o strategii společnosti v jednotlivých odděleních. Tyto dvě aktivity podpoří efektivní spolupráci mezi zaměstnanci, a pomohou správně nastavit priority pro plnění úkolů.

Šetření také potvrdilo, že ten manažer, který využívá minimálně jednu metodu pro řízení času důsledně, nevykazuje prokazatelnou ztrátu výkonu, jeho podřízení jsou pozitivně motivovaní k dobrým výsledkům, a jsou i spokojenější v práci i v osobním životě. I tato skutečnost podporuje závěry, zjištěné při analýze výzkumných předpokladů.

Práce pro mne byla velmi přínosná. Zvláště oblast návrhu a vyhodnocení otázek pro mě byla inspirativní. Vlastní analýza potvrdila důležitost řízení času, a obecné přesvědčení, že spokojený život má velmi pozitivní vliv na pracovní výkonnost.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ALLEN, D. *MÍT VŠE HOTOVO: Jak zvládnout práci i život a cítit se při tom dobře.* 1. vyd. Brno: Jan Melvil Publishing, 2008. ISBN 978-80-903912-8-4.

BENDL, S. et al. *VYCHOVATELSTVÍ: Učebnice teoretických základů oboru.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-4248-9.

BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. *Management.* 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. *Management a organizační chování.* 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

COVEY, S. R. *7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život.* 1. vyd. Praha: Pragma, 1994. ISBN 80-85213-41-9.

COVEY, S. R. *To nejdůležitější na první místo.* 2. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-294-9.

FOTR, J. et. al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

JÍRA, S. a V. HUMLEROVÁ. *TIME-MANAGEMENT.* 1. vyd. České Budějovice: Typodesign, 2013. ISBN 978-80-7394-408-7.

KNOBLAUCH, J. a H. WÖLTJE. *Time management: Jak lépe plánovat a řídit svůj čas.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1440-X.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky.* 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4.

PACOVSKÝ, P. *Člověk a čas: Time management IV. generace.* 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1701-2.

SEIWERT, L. J. *Čas jsou peníze: Naučte se řídit svůj čas*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85603-82-9.

SEIWERT, L. J. a B. TRACY. *Jak sladit práci a osobní život: ...a udržet si tělesnou i duševní pohodu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4021-8.

SOKOL, J. *Čas a rytmus*. 2. vyd. Praha: Oikúmené, 2004. ISBN 80-7298-123-4.

UHLIG, B. *Time management: Staňte se pánem svého času*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2661-8.

Seznam použitých internetových zdrojů

HÁJEK, M. *Vnímání a prožívání času* [online]. © 14.4.2012 [cit. 2016-02-15].

Dostupné z:

<http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/62-emoce/120-vnimani-casu.html>

KNOBLAUCH J. a H. WÖLTJE. *Time management: Jak lépe plánovat a řídit svůj čas* [online]. © 2006 [cit. 2015-12-19]. Dostupné z:

https://books.google.cz/books?id=ZXIS_qeRh4AC&pg=PA23&lpg=PA23&dq=paret

MELNIČÁK, L. *Time management* [online]. [cit. 2016-02-07]. Dostupné z:

http://neflt.ujep.cz/sites/default/files/time_management.pptx

NEKUDA, R. *Poučte se z pracovního rozvrhu Benjamina Franklina* [online].

© 15.3.2011 [cit. 2015-11-21]. Dostupné z:

<http://www.renenekuda.cz/poucte-se-z-pracovniho-rozvrhu-benjamina-franklina/>

SEITLOVÁ, K. *Time-management* [online]. © 2014 [cit. 2016-02-03]. Dostupné z:

http://www.pdf.upol.cz/fileadmin/user_upload/PdF/aktuality/2014/Seitlova_FF_Time_management.doc

SUDOVÁ, M. *Pomodoro* [online]. © 20.2.2012 [cit. 2015-12-23]. Dostupné z:

<http://wiki.knihovna.cz/index.php/Pomodoro>

Time management a zvládání stresu [online]. © 2015 [cit. 2016-02-05]. Dostupné z:
http://vyuka.spssol.cz/~vyuka/DVPP/10%20TIME_MANAGEMENT.pdf

UHLIG, B. *Time management: Staňte se pánem svého času*. [online]. © 2008
[cit. 2015-12-05]. Dostupné z:
<https://books.google.cz/books?id=Fgr3kFT1FxYC&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q=model&f=false>

VIDIM, J. *Time Management* [online]. © 7.12.2015 [cit. 2016-02-08]. Dostupné z:
<http://www.slideshare.net/eVisionscz/kolen-time-managementu>

VIDNER, A. *Aristoteles a definice času* [online]. © 10.12.2011 [cit. 2016-02-08].
Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/planetarium/priroda/_zprava/986782

VÍCH, M. *Čas pohledem (nejen) fenomenologické filosofie* [online]. © 2008
[cit. 2016-02-01]. Dostupné z: <http://nb.vse.cz/kfil/elogos/mind/vich08.pdf>

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Denní rozvrh Benjamina Franklina v originále.....	16
Obrázek 2: Model časové rovnováhy	25
Obrázek 3: Paretův princip	30
Obrázek 4: Eisenhowerův princip.....	31

Seznam tabulek

Tabulka 1: Proces sběru dat	49
Tabulka 2: Hodnocení pro oblast „úvodní workshop“	51
Tabulka 3: Hodnocení pro oblast "jak vnímáte čas?"	52
Tabulka 4: Hodnocení pro oblast „efektivní organizace práce“	54
Tabulka 5: Hodnocení pro oblast „pomůcky a metody řízení času“	56
Tabulka 6: Hodnocení pro oblast „efektivní manažer“	57
Tabulka 7: Návrh okamžitých opatření	61

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník.....	I
---------------------------	---

Příloha A – Dotazník

NES: Interní projekt v režimu důvěrné "Úroveň time managementu ve společnosti NES"

Datum: leden 2016

Vraťte vyplněný dotazník (.xls) na adresu HR@nes.com do 22.1.2016 EOB

Vyplňujte pouze žluté pole, povinný údaj je hodnocení číslem 1-10 s následující citlivostí : hodnoty 1-5 jsou absolutně neuspokojivé, hodnoty 5-7 jsou neuspokojivé, hodnoty 7-9 jsou uspokojivé, hodnoty 9-10 jsou výborné

	<i>povinný údaj</i>	<i>nepovinný údaj</i>
Oblast / Otázka	Hodnocení na stupnici 1 - 10	Případný komentář
Úvodní workshop		
Byl úvodní workshop přínosný?		
Získal jste nový pohled na time management?		
Je diskuse o time managementu pro společnost důležitá?		
Můžete mít kvalitní time management pro společnost zásadní přínos?		
Byl úvodní workshop o time managementu motivační?		
Jak vnímáme čas (Kronos a Kairos a jak sladit osobní a pracovní život)		
Jste velmi organizovaný, strukturovaný člověk?		
Jste radši, když vás k aktivitám zlákají spontánní náhody?		
Plánujete rádi?		
Máte na každý den pracovní plán?		
Stanovujete si jednoznačné priority a následně je dodržujete?		
Necháváte si čas na pravidelný odpočinek?		
Věnujete se udržování kontaktů se svými přáteli a rodinou?		
Jste spokojení ve své aktuální životní situaci?		
Efektivní organizace práce		
Máte jasně formulované cíle, podle kterých se stále orientujete?		

Zaznamenáváte si vždy pro stanovené cíle klíčové úkoly, které Vás posouvají dále?		
Plánujete důsledně své cíle podle nějaké metody (např. metodou SMART)?		
Rozeznáváte cíleně ve své činnosti důležité od nutného (např. využíváte Paretův nebo Eisenhowerův princip)?		
Používáte týdenní a denní plánování, které neustále vylepšujete?		
Máte pod kontrolou své zloděje času?		
Pomůcky a metody řízení času		
Nosíte „věci“ v hlavě, a díky tomu často zapomínáte?		
Vyžíváte důsledně papírový nebo elektronický plánovací systém?		
Myslíte si, že využíváte plánovací systém efektivně?		
Znáte dobře některou metodu pro řízení času (např. S.O.R.U.Z., Getting Things Done, Pomodoro)?		
Efektivní manažer		
Sebedisciplína pro vás není problém, takže zvládáte důsledně vyřizovat své plánované aktivity?		
Máte pocit, že zvládnete naplnit své krátkodobé cíle?		
Kontrolujete pravidelně své dlouhodobé cíle?		
Připadáte si, že jste neustále v časové tísní?		
Umíte říci ne?		
Máte problémy se spoluprací s ostatními kolegy?		
Funguje delegování dobře (co nemusíte nutně dělat vy, vyřizují ostatní)?		
Zastáváte postoj „to zvládnu“, a máte akční plán pro zlepšení Vašeho time managementu?		

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jana Kultová

Obor: Manažerská studia - řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Time management v manažerské praxi

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 58

Celkový počet stran příloh: 2

Počet titulů českých použitých zdrojů: 15

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 11

Vedoucí práce: Ing. Katarína Krpálková Krelová, Ph.D.