



**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

---

**Masarykův ústav vyšších studií**

**Řízení času manažerů různých úrovní**

**Managing Time of Different-leveled Managers**

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

Vedoucí práce: Ing. Soňa Cupalová

---

**Praha 2016**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Kožušník	Jméno:	David	Osobní číslo:	426190
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Katedra Managementu				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:  
Řízení času manažerů různých úrovní

Název bakalářské práce anglicky:  
Managing Time of Different-leveled Managers

Pokyny pro vypracování:  
Práce má za cíl zhodnotit efektivnost a způsoby řízení času na různých manažerských úrovních. Přínos spočívá ve vyhodnocení informací a doporučení na možné zlepšení práce s časem jednotlivým manažerským úrovním zvlášť.  
Osnova práce: anotace, klíčová slova, úvod, teoretická část (čas; manažer; time management; fáze, metody a nástroje time managementu), praktická část (výzkum řízení času manažerů na různých úrovních, vyhodnocení informací, doporučení), závěr

Seznam doporučené literatury:  
1) Bischof, Anita, Aktivní sebeřízení: jak získat kontrolu nad svým časem a prací, 2003 2) Covey, Stephen, To nejdůležitější na první místo, 2008 3) Gruber, David, Time management: efektivní hospodaření s časem - klíčová součást beneopedie, 2009 4) Seiwert, Lothar, Čas jsou peníze: naučte se řídit svůj čas, 1995 5) Šuleř, Oldřich, 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout, 2008 6) Uhlig, Beatris, Time management: staňte se pánem svého času, 2008

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:  
Ing. Soňa Cupalová, Masarykův ústav vyšších studií - externí spolupráce

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:  
\_\_\_\_\_

Datum zadání bakalářské práce: 16. 1. 2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 8. 5. 2016  
Platnost zadání bakalářské práce: do konce LS 2017

\_\_\_\_\_  
Podpis vedoucí(ho) práce

\_\_\_\_\_  
Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

\_\_\_\_\_  
Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_  
Podpis studenta(ky)

KOŽUŠNÍK, David. *Řízení času manažerů různých úrovní*. Praha: ČVUT 2016. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 29. 8. 2016

podpis: ..........

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval Ing. Soně Cupalové za její odborné vedení mé bakalářské práce, ke kterému přistupovala trpělivě a ochotně. Děkuji za její cenné rady a doporučení, které mi při tvorbě této práce poskytla.

Dále děkuji všem respondentům, kteří vyplnili dotazník potřebný k vytvoření této práce.

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se věnuje oblasti time managementu. V teoretické části jsou popsány prvky v řízení času, jeho historie, metody a nástroje. Obsahem praktické části je výzkum, který si klade za cíl porovnat schopnosti řízení času v jednotlivých manažerských úrovních a vysledovat, zda manažeři na vyšších pozicích si svůj čas zvládají plánovat lépe než manažeři na nižších úrovních.

## **Klíčová slova**

Čas, manažer, management, řízení času, plány, cíle, priority, rozhodování, organizace, kontrola, komunikace, efektivita, nástroje, metody.

## **Abstract**

The purpose of this bachelor thesis is to define and study the importance of Time Management. The theoretical part covers elements of Time Management, its history and methods and tools of its use. The practical part consists of a research on the differences in the use of Time Management in various levels of management. Particularly whether higher level managers manage their time better than managers in lower jobs.

## **Key words**

Time, Manager, Management, Time Managemnet, Plans, Goals, Priorities, The Decision-Making process, Organization, Controlling, Communication, Effectivity, Tools, Methods

# Obsah

ÚVOD .....	3
<b>1 TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>4</b>
1.1 Čas.....	4
1.2 Manažer .....	4
1.3 Time management.....	5
1.4 Fáze time managementu .....	7
1.5 Nástroje k řízení času .....	22
<b>2 PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>24</b>
2.2 Cíl výzkumu .....	24
2.3 Výzkumné předpoklady .....	24
2.4 Metodologie výzkumu a respondenti.....	25
2.5 Výsledky dotazníku .....	26
2.6 Shrnutí výsledků výzkumu a doporučení .....	45
<b>3 ZÁVĚR.....</b>	<b>49</b>
POUŽITÁ LITERATURA .....	51
POUŽITÉ INTERNETOVÉ ZDROJE.....	52
SEZNAM OBRÁZKŮ .....	53
SEZNAM TABULEK .....	53
SEZNAM GRAFŮ .....	53
SEZNAM PŘÍLOH .....	53

# Úvod

Tato bakalářská práce je psána na téma time management. Každý z nás, ať vykonává jakékoliv povolání, musí pracovat s časem. Jedná se o vzácný prvek v našem životě, se kterým je potřeba umět šetřit. Abychom mohli být úspěšní a efektivní, je potřeba znát základní principy řízení času. Toto téma jsem si vybral proto, neboť bych se sám chtěl v tomto ohledu nadále vzdělávat a obecně mě zajímá, o jak rozšířené téma se jedná.

V této práci je time management zaměřen na manažery a vedoucí pracovníky. Každý z nich by měl znát alespoň základní informace a poznatky o tomto tématu. A čím více a lépe problematice s time managementem rozumí, tím lepším manažerem nebo vedoucím se následně stává.

Teoretická část se zabývá prvky time managementu. Je zde popsána historie a vývoj time managementu v průběhu čtyř generací. Největší částí jsou pak kroky v plánování času od stanovení cílů, přes organizaci, až po kontrolu.

Praktická část se skládá z dotazníku, pomocí kterého jsem sesbíral odpovědi manažerů nižší, střední a vyšší úrovně. Ty jsem následně zpracoval a mezi sebou porovnával. Cílem práce je srovnání kvality řízení času mezi jednotlivými manažerskými úrovněmi. Tato část navazuje na část teoretickou, se kterou je úzce svázána a propojena.

Výsledkem je pak doporučení na zlepšení se v řízení času zvláště pro jednotlivé úrovně.

# 1 Teoretická část

## 1.1 Čas

*„Čas nemůžeme koupit. Čas nemůžeme uspořít. Čas nemůžeme zastavit. Času je málo. Tato silná slova, na první pohled pravdivá, najdeme v každé knize, která se zabývá organizací času. Mají nás vyburcovat, motivovat, postrašit a ...přimět k nějakým změnám“ (Pacovský, 2000, 15s)*

Čas je fyzikální veličina označována písmenkem *t*. Tento pojem je spojen s každým z nás, ať chceme, nebo nechceme. Setkáváme se s ním každý dennodenně a je nedílnou součástí našeho života. Pracujeme s ním, řídíme se podle něj a často na něj nadáváme. (Šuler, 2008, 39s)

Čas je omezující faktor. Je to mez, ať u plánování výkonu, či procesů, přes kterou se nedá dostat. Není možné ho najmout, zaměstnat, koupit nebo jakkoliv jinak získat více. Jedná se o naprosto nepružnou nabídku, která se nedá zvýšit a nelze u ní stanovit ani křivku mezní užitečnosti. Podléhá zkáze a nelze ho skladovat. Zároveň je ale nenahraditelný. Nemůžeme ho stejně jako třeba u materiálu za něco vyměnit či nahradit. Efektivní vedoucí pracovník se tak nevyznačuje ničím více než svou pozornou péčí o čas. (Drucker, 2002, 192s)

## 1.2 Manažer

Podle definice Mikulíka je zřejmé, že každý nemůže být manažerem. Respektive, každý může být manažerem, ale ne všichni tuto funkci zastávají správně a tedy mohou být dobrým vedoucím. Správný manažer se pozná dle svých výsledků a výsledků svého týmu. Pokud tento jev není zřejmý, nejsou viditelné výsledky a práce není odváděna správně, mělo by vyšší vedení uvažovat o změně v dané funkci a hledat tak osobu, která se na tuto pozici hodí více a splňuje jejich požadavky a vlastnosti manažera. (Mikulík, 2015, 111s)

Seiwert také radí, aby se každý naučil hospodařit se svým časem se stejným úsilím, s jakým se zdokonaluje například ve vedení lidí. Úspěch jakéhokoliv manažera či vedoucího pracovníka nezávisí jen na ekonomických aspektech, ale především na tom, jak dotyčný zachází se svým nejcennějším statkem, se svým časem. (Seiwert, 1995, 21s)

To, že má manažer práci různorodou, je zřejmé. Stále se setkává s něčím novým. S novými problémy, které se objevují jak u práce, tak i u zaměstnanců. Aby mohl všechny tyto činnosti stíhat, musí mít svůj čas pod kontrolou a tento čas si pečlivě naplánovat a následně i samozřejmě realizovat. Pokud se mu toto povede a jeho osobnostní rysy odpovídají výše zmíněným, zvyšuje



se šance, že bude dobrým a hlavně úspěšným manažerem. Pokud se tak stane, firma, respektive oddělení, ve kterém daný vedoucí pracuje, je úspěšné. Čím má firma více kvalitních vedoucích, tím více se jí daří. (Mikulík, 2015, 111s)

## 1.3 Time management

Time management, neboli také česky řízení času, nemá jedinou definici. Je to široký pojem se spoustou možností a každý ho popisuje jinak. Existuje mnoho přístupů k definování time managementu. Je však z názvu zřejmé, že půjde o čas a s ním vše spojené. Bude se jednat hlavně o plánování a uspořádání času tak, aby se stihlo vše, co je potřeba.

*„Začneme-li se zabývat tím, co vlastně s časem souvisí, zjistíme, že jde o téma dosti široké. Od světónázoru, přes umění koncepce až ke každodenním efektivním činnostem v oblasti řízení, vedení, komunikace, rozhodování, týmové práce ... Potřebné znalosti se dotýkají filozofie, psychologie, ekonomie ...“ (Pacovský, 2000, 24s)*

Time management začal vznikat na konci 19. století. Na začátku minulého století vznikly první tendence vědecky řídit zaměstnance. (Jíra, 2013,9s)

To ale neznamená, že předtím se nikdo řízením času nezabýval. Každý, ať dnes nebo v minulosti, ráno vstává. V určitou hodinu snídá, obědvá či večeří. Má práci, chodí ven, zalévá kytky, krmí zvířata, navštěvuje doktora. Chodí spát. Každý si tyto činnosti plánuje, ale dříve ještě nikdo netušil, že postupem času se z tohoto stane rozsáhlá vědecká disciplína a bude se o tom psát v mnoha odborných knihách.

*„V oblasti time managementu je možno odlišit několik stupňů – generací přístupu k času. S určitým zjednodušením lze hovořit o čtyřech generacích, které postupně vznikly a reprezentují různé přístupy k této problematice.“ (Pacovský, 2000, 28)*

## **Time management I. Generace**

*„První generace se pokusila o zavedení pořádku v tom, jaké jsou před námi úkoly, činnosti. Výsledkem byly přehledy úkolů a jejich propojení se zdroji potřebnými k jejich zastížení. Ulehčení je zřejmé – stres se zmenšuje tím, že seznam úkolů se dostává z hlavy ven – na papír. Jednoduše řečeno, první generace se zabývá tím, co máme dělat.“ (Pacovský, 2000, 28s)*

Jde o jednoduché naplánování si úkolů. Je to pouze výčet jednoduchých, přehledných poznámek a kontrolních seznamů. Lidé využívající první generaci plánování času si své poznámky obvykle nosí stále s sebou, aby je měli neustále po ruce a na žádný úkol nezapomněli. Jedná se o lehčí úkoly, takže je dost často stihnou za jeden den a mohou si je tak ze seznamu vyškrtnout. Případně si je přidají k úkolům na další den. (Covey, 2008, 26s)

## **Time management II. Generace**

V této generaci se k otázce „co“ přidala i otázka „kdy“. Systém zůstal stále stejný – zapsat si úkoly na papír. Nyní se ale k úkolům přidala časová osa, aby bylo jasné, kdy se daný úkol bude dělat. (Pacovský, 2000, 28s)

Pro plánování a přípravu se tedy přidávají hlavně diáře a kalendáře. Obyčejný papír už nestačí. Lidé používající techniku druhé generace si již vedou v patrnosti termíny schůzek, nadcházejících porad, jednání atd. Využit samozřejmě může být už i počítač. Jak internet, tak i různé programy. (Covey, 2008, 27s)

## **Time management III. Generace**

Stejně jako se u druhé generace přidala jedna otázka, nejinak to bude u třetí generace. Bude se jednat o to, jak to všechno budeme dělat. (Pacovský, 2000, 29s)

*„Třetí generace pak zpřesňuje co vyjasněním souvislostí a cílů, precizuje kdy a hlouběji se zabývá jak. Zavádí pojem cílů priorit, delegování, týmové práce ... Je zaměřena na dlouhodobé výsledky, ke kterým se přiblížíme dennímu plánování.“ (Pacovský, 2000, 29s)*

Tato generace má již ale složitý systém. Pan Pacovský uvádí, že je tak propracovaná, až je nelidská. Zkušenosti s aplikací v praxi jsou rozpačité, a proto mnozí manažeři degradují na pouhý diář a vracejí se zpět ke druhé generaci, kde se zabývají pouze tím, co a kdy udělají. Jak to udělají, se pak rozhodují ve chvíli, kdy se k danému úkolu dostanou. (Pacovský, 2000, 29s)

## **Time management IV. Generace**

Lidé třetí generaci opouštějí z důvodu omezování spontánnosti a pružnosti jednání. Časový plán je tak nadřazován lidem, což ale není v souladu s principem, že lidé jsou důležitější než věci. Čtvrtá generace tento princip respektuje. Je pět věcí, ve kterých čtvrtá generace předčí třetí. Za prvé se zaměřuje na principy. Přístupuje k času v kontextu důležitosti a efektivnosti. Za druhé respektuje hlas svědomí. Máme možnost si své plány a život uspořádat v souladu s našimi nejhlubšími hodnotami. Za další stanovuje přesně naše jedinečné, neopakovatelné osobní poslání, včetně hodnot a dlouhodobých cílů. Za čtvrté pomáhá vést vyvážený život. Je to z důvodu stanovení cílů a týdenních aktivit, které realizujeme v rámci jednotlivých rolí. A nakonec díky týdennímu plánování poskytuje širší kontext, který tak umožňuje překonat perspektivu jednoho dne a zvážit, které hodnoty blízké budoucnosti jsou pro nás klíčové. (Covey, 2011, 163-164s)

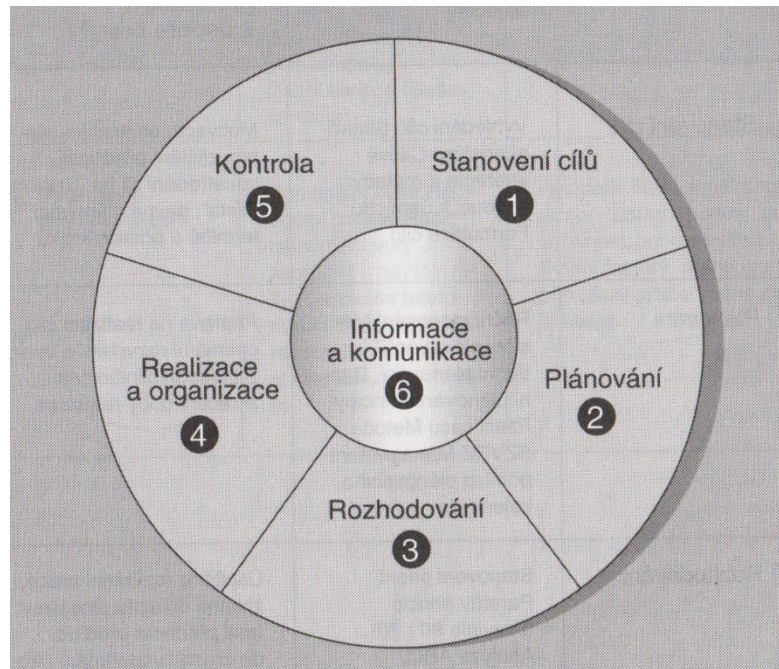
*„Praktickým výsledkem uplatnění těchto pěti předností je, že se zaměříme na vztahy a výsledky, zatímco čas se ocitne až na druhém místě.“ (Covey, 2011, 164s)*

### **1.4 Fáze time managementu**

Seiwert znázornil fáze time managementu pomocí kruhového diagramu řízení času. Tento diagram a tedy fáze rozdělil do následujících okruhů:

- Stanovení cílů
- Plánování
- Rozhodování
- Realizace a organizace
- Kontrola
- Informace a komunikace

Obrázek č. 1 Kruhový diagram řízení času



Zdroj: Seiwert, 1995, 41s

Fáze v modelu jsou sice seřazeny pomocí čísel vzestupně, ve skutečnosti to ale tak jednoduché není. Všechny jsou spolu různě propojeny a navazují na sebe. Seiwert toto své seřazení vysvětluje tím, že je to důležité pro řádné pochopení celého systému pracovní techniky a její aplikace v praxi. (Seiwert, 1995, 41s)

## Stanovení cílů

*„Stanovit cíle znamená shrnout do jasných záměrů a precizně formulovat existující i latentní potřeby, zájmy, přání nebo úkoly a své jednání a konání zaměřit na splnění těchto cílů.“ (Seiwert, 1995, 50s)*

Všichni manažeři, bez ohledu na jejich funkci a firemní zařazení, potřebují mít jasně formulované cíle. Tyto cíle by měly být specifikovány pro každý útvar, který je dotyčným řízen. Na druhou stranu by také mělo být stanoveno, co může manažer čekat od ostatních útvarů k dosažení svých cílů. Jde tedy bezpochyby o týmovou práci a také o týmové výsledky. Vše závisí na záměrech podnikové organizace, od které jsou cíle odvozeny. Ne všichni mohou však ve všech oblastech přispívat přímo, nicméně všechny cíle jsou stavebními kameny celkového úspěchu. (Drucker, 2002, 103s)

Šuleř se zmiňuje o organizačních cílech, které poskytují pracovníkům směr, jakým se organizace přeje pohybovat. Slouží také manažerům ke zvolení vhodné strategie a podle celkových cílů pak

dokáží stanovit cíle pro jednotlivé útvary a jednotlivce. Mají také informační funkci o záměrech celé společnosti a podávají základnu pro posouzení efektivity podniku.

Rozdělil je na dvě části - interní a externí. Externí cíle ovlivňují způsob, jakým je organizace spojena s okolním prostředím. Interní cíle mají význam pro vnitropodnikové aktivity. „*Cíle poskytují manažerům a pracovníkům zaměření pracovních úkolů, způsob rozhodování, motivační metody, kritéria výkonu atd. Tímto cíle slouží k vytváření všeobecného pocitu spoluodpovědnosti a identifikace s podnikem.*“ (Šuleř, 2008, 167s)

Jak jsem se již zmiňoval, není podmínkou, aby fáze šly popořadě, jak ukazuje kruhový graf od Seiwerta. Ten sám označuje fázi plánování cílů jako nepřetržitý proces, protože žádný cíl nelze stanovit přesně jednou provždy. Cíle se mohou měnit v průběhu celého procesu plnění, například když podnik při kontrole zjistí, že vize jsou obsahově mylné nebo nároky příliš vysoké či nízké. (Seiwert, 1995, 51s)

V organizaci to funguje tak, že se cíle přenášejí vždy na nižší management. Pro snazší pochopení uvádí Šuleř třístupňový systém řízení. Vrcholovým managementem jsou formulována očekávání strategického cíle při naplňování jednotlivými organizačními jednotkami. Tato očekávání se tak stávají cíli pro střední úroveň řízení, která opět musí jejich dosažení naplánovat. Střední management tak formuluje svá očekávání, která se stávají cíli pro nejnižší řídicí úroveň, tzv. prvoliniový management, který zahrnuje oddělení, mistry atd. (Šuleř, 2008, 168s)

Správně stanovené cíle by měly mít určité vlastnosti. Je potřeba, aby byly specifikované. Ty určíme tak, že identifikujeme své slabé stránky, na nichž je potřeba pracovat. Dále je nutnost zjistit, do jaké míry byly cíle dosaženy, proto musejí být hodnotitelné. Demotivační by bylo, kdyby byly cíle nedosažitelné. Takové cíle si proto nestanovujeme. Cíl by neměl být popsán ani jako činnost, nýbrž jako výsledek. Jinak bychom cíl splnili jen třeba u psaní dopisu, který bychom nedopsali. Posledním měřítkem by měl být časový faktor. Tedy si stanovit, dokdy úkol splnit. (Caunt, 2007, 9-11s)

Posledním krokem procesu stanovení cílů je formulace cílů. Jedná se o konkrétní vymezení, odvození průběžných cílů pro následný stupeň plánování. Pro formulaci průběžných cílů, které vedou ke splnění celkových cílů, je nutné, aby dotyčný měl prvotřídní informace a dobře se orientoval ve firmě, v oboru a na trhu. (Seiwert, 1995, 75s-83s)

## Plánování

Dalším krokem time managementu je plánování, které je označováno jako rozhodovací proces. Je velice důležité, protože na něm závisí budoucí prosperita firmy. Z plánování také vycházejí další manažerské funkce, které jsou probírány v následujících kapitolách. Do plánování by měli být zapojeni všichni manažeři na všech úrovních, pokud bereme v úvahu firemní plánování. Vedlejším cílem plánování je plánování osobní, čili příprava svého osobního času a práce. Částí tohoto procesu je učinit rozhodnutí o stanovených cílech, postupech, zdrojích, úkolech a jejich kontrole. (Šuleř, 2003, 9-11s)

Stejně jako každá firma plánuje své tržní a podnikové aktivity, měl by i každý jednotlivec ve svém oboru myslet a pracovat předvídavě a neměl by se nechávat pasivně ovládat událostmi. Plánování denní práce a všech svých aktivit a událostí přináší úsporu času, úspěch a uvolněnější přístup.

*„Největší výhodou plánování času je, že šetří čas.“ (Seiwert, 1995, 87s)*

Všeobecné zkušenosti ukazují, že čím více strávíme času nad plánováním, tím méně času potřebujeme na realizaci. Proces plánování však nelze libovolně prodlužovat, protože v určitém okamžiku dosáhne svého optima a přestává být efektivní. Pokud přesáhneme optimální dobu plánování, pracujeme již kontraproduktivně a tento jev je označován jako „přeplánování“. (Seiwert, 1995, 87s)

Bělohlávek při plánování svého osobního času doporučuje si rozvrhnout pouze 60 % svého času. Do tohoto rozmezí je třeba si pečlivě naplánovat potřebné úkoly, které jsme si stanovili. Zbýlých 40 % je dobré si nechat volných, abychom měli čas na neočekávané události. Kdybychom si naplánovali celých 100 % svého času, dávali bychom najevo, že nepočítáme s narušením či komplikacemi, což si nemůžeme dovolit. (Bělohlávek, 2003, 8s)

Stejně tak Urban si každý den rozděluje úkoly do dvou seznamů. V prvním seznamu jsou položky naplánované na určitý čas. Jsou to například porady nebo schůze. Druhým seznamem jsou tak činnosti, které konkrétní čas nemají stanovený. Nezáleží tedy, kdy přesně je v daný den uděláte. (Urban, 2015, 32s)

System plánování podle Šuleře se řídí určitými strategickými dlouhodobými cíli, které lze v jednotlivých krocích rozčlenit na přehledné, operativní dílčí cíle. Dají se rozdělit do kategorií dle plánovacího období v obchodním životě.

- Dlouhodobé cíle = 3 až 5 let (a víc) - víceleté plány
- Střednědobé cíle = 1 až 3 roky - roční plány
- Krátkodobé cíle = 3 měsíce až 1 rok - čtvrtletní plány
- Průběžné cíle = 1 týden až 3 měsíce - měsíční a týdenní plány

Ve schématu, který nalezneme v knížce, je plánování času znázorněno jako uzavřený systém. Vše na sebe navazuje. Z dlouhodobých plánů jsou odvozeny střednědobé a krátkodobé plány. V celém systému jsou zahrnuty i plány průběžné, které se dále konkretizují v rámci pracovního dne. Dosažení cílů se pak zpětně srovnává mezi výchozím a cílovým stavem. (Šuleř, 2008, 100s)

Bariér při plánování cílů je nepřehledné množství. Šuler uvádí, že při průzkumu 350 amerických a evropských organizací bylo zjištěno, že selhání plánování bývá výsledkem jednoho z následujících faktorů:

- Plány nejsou integrovány do celkového systému řízení.
- Plánování je prováděno nahodile. Chybějí systematické postupy pro formulování a implementaci plánů.
- Plánování nezahrnuje všechny pracovníky, kteří budou plány ovlivňeni.
- Plánovací útvary jsou vytvořeny s tím, že jsou odpovědné za formulování plánů, místo aby tuto odpovědnost sdílely s manažery.
- Management předpokládá, že formulování plánů je základem jeho implementace.
- Plány se pokoušejí řešit vše najednou.
- Management sice plánuje svou práci, ale nepracuje podle toho.
- Přeceňuje se předvídání trendů a podceňuje vytváření plánů odpovídajících těmto trendům.
- Nedostatek přiměřených informací.
- Příliš mnoho důrazu je kladeno na jednu oblast plánu.

Mezi překážky také řadí měnící se prostředí, osobní zájmy, nedostatečná znalost organizace, odpor ke změně, čas a náklady. (Šuleř, 2003, 15-16s)

Od Seiwerta mohu ještě doplnit jedno. Zmiňuje se, že nejnaléhavější úkoly vždy nejsou ty nejdůležitější, přesto zaberou až příliš velkou část tak drahocenného času. Problém je, že lidé často nedokáží správně stanovit priority. Všichni dávají přednost nedůležitým věcem a zanedbávají důležité. To vše jen proto, že kvůli nedostatečnému plánování se z bezvýznamností staly naléhavé záležitosti. (Seiwert, 1995, 96s)

## **Rozhodování**

Kapitolu rozhodování jako fázi time managementu uvádí ve své publikaci pouze Seiwert. Ostatní autoři tuto kapitolu vynechávají, nicméně zmiňují metody a principy, které do této kapitoly patří.

Priorita je věc, kterou děláme jako první. Je v ní obsaženo latinské slovo „prio“, které značí „před“. Určování priorit tedy znamená rozhodnout se, nejlépe každý den znovu o tom, co chceme vyřídit a udělat jako první, co nepočká. Tím dosáhneme splnění svých cílů. (Knoblauch, 2012, 25s)

Nejčastěji si každý na začátek řadí ty lehčí úkoly, kterých je ale mnohem více, než těch opravdu důležitých. I přesto, že všechny tyto menší úkoly splnil a bezesporu správně, ty důležité ale nestihl, případně je neudělal pořádně. Je vlastností snad každého z nás, že to těžší si nechává až na konec, protože se těchto úkolů bojí a odkládá je. (Seiwert, 1995, 128s)

*„Úspěšní manažeři se mimo jiné vyznačují tím, že vyřídí hodně věcí a vykonají hodně různých činností tím, že se po určitou dobu věnují pouze jedinému úkolu. Vyřizují tedy vždycky pouze jednu záležitost, avšak důsledně a cílevědomě. Musejí ovšem rozhodnout o pořadí – popřípadě stejném stupni důležitosti – důležitých úkolů, sestavit příslušný seznam priorit a řídit se jím.“ (Seiwert, 1995, 128s)*

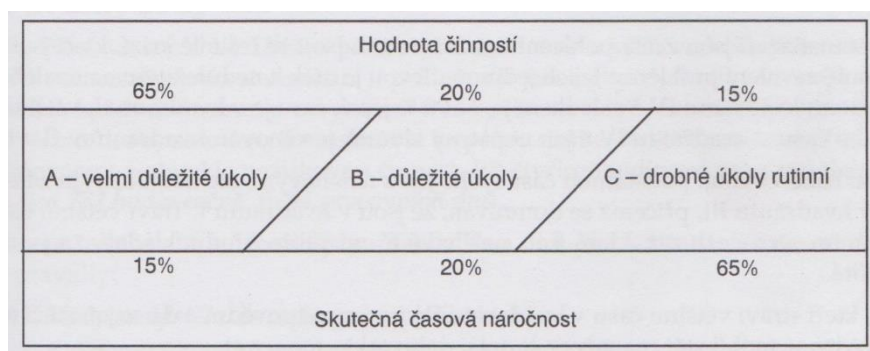
Proces stanovení priorit je dle autora samozřejmý, často až příliš, takže se může zdát nesystematický nebo dokonce jen podvědomý. Pokud si každý sestaví osobní pořadí svých úkolů, bude pracovat jen na důležitých a nezbytných věcech. Úkoly bude řešit dle naléhavosti a bude se soustředit na každý zvlášť. Vyloučí se tím také úkoly, které může vyřídit někdo jiný, například podřízený nebo sekretářka. Pomůže to také dodržet termíny a průběžné výsledky dne budou uspokojivější. Pokud se správně povedou určit priority a ty se budou dodržovat, vyloučí se i zbytečný stres a tím se práce stane klidnější a pohodovější. (Seiwert, 1995, 129-130s)



## ABC metoda

ABC metoda pracuje s náročností a důležitostí úkolů. Ty jsou rozděleny do tří kategorií. Kategorie A značí velmi důležité úkoly. Tyto úkoly jsou natolik důležité, že je manažer nemůže delegovat a musí je splnit a vyřídit sám. Mají tak největší hodnotu pro splnění jeho cílů. Kategorie B značí důležité úkoly, které jsou sice důležité, ale už se dají delegovat na někoho jiného. Neznamena to ale, že všechny úkoly kategorie B musí manažer přenášet na ostatní. Kategorie C jsou tedy méně důležité úkoly. Mají nejmenší hodnotu pro splnění cílů manažera, ale zároveň mají největší podíl na množství práce. (Šuleř, 2008, 47s)

Obrázek č. 2 ABC metoda



Zdroj: Šuleř, 2008, 47s

Nejdůležitější úkoly A, jak je nazval Seiwert, tvoří zhruba 15 % všech úkolů a činností, kterými se vedoucí pracovník zabývá. Vlastní hodnota neboli přínos k dosažení cílů je 65%. Středně důležité úkoly B pak tvoří 20 % vlastních činností vedoucího manažera a jejich hodnota je rovněž 20%. 65 % množiny všech úkolů tvoří méně důležité nebo nedůležité úkoly C, které ale mají pouze 15% podíl na hodnotě.

Znamená to tedy, že pokud si rozřadíme úkoly do kategorií A, B a C a následně budeme pracovat od úkolů A, přes úkoly B a nakonec si necháme úkoly C, je zaručena větší úspěšnost. Tato skutečnost závisí na procentuálním rozdělení, protože hodnota úkolů A dosahuje až 65 % a to značí již celkem vysokou úspěšnost. (Seiwert, 1995, 133-134s)

## Eisenhowerův princip

*„Ne všechno, co je naléhavé, je také důležité! Každý zná situaci, že ten, kdo se něčeho domáhá nejhlasitěji nebo je nejvlivnější, je obslužen jako první - ať je to třeba proto, aby se dotyčný uklidnil. To je nebezpečná věc také pro vlastní sledování cílů. Vy musíte mít kontrolu nad svými vlastními zkušenostmi – ne ten, kdo vás nejhlasitěji vyrušuje.“ (Bischof, 2003, 54s)*

Autorem tohoto principu se stal americký generál a později prezident Dwight Eisenhower, který si své priority stanovoval pomocí členění na naléhavé a důležité. Stejně tak jako metoda ABC se úkoly dělí na kategorie. Tentokrát jsou ale 4:

- Priority A – jsou vysoce naléhavé a důležité. Měly by se tedy řešit okamžitě a neměly by se odkládat. Správný manažer by tyto úkoly měl plnit osobně, poněvadž jsou často spojovány se samotným smyslem existence zastávané manažerské funkce.
- Priority B – jsou důležité, ale méně naléhavé. Tedy úkoly mohou počkat. Musíme však myslet na to, že tyto úkoly nelze neustále odsouvat. Aby v budoucnu nenastaly problémy, je třeba si jejich splnění naplánovat – termínovat. Je také dobré se zamyslet, zda některé z těchto úkolů není možné delegovat. Nejsou již natolik důležité, aby je nemohl splnit někdo jiný, nejčastěji podřízený.
- Priority C – jsou velice naléhavé, ale ne zcela důležité. Pokud možno by tyto úkoly měly být delegovány. Ne všechny ale mohou být vykonány někým jiným než manažerem, ten by ale těmto úkolům neměl věnovat více času, než si jejich důležitost zaslouží.
- Priority O – jsou, jak již vyplynulo z ostatních variant, málo důležité a málo naléhavé. Pan Eisenhower měl pro tyto úkoly jediné určení – odpadkový koš. Ve výsledku se jedná o úkoly, kterými by se manažer neměl zabývat, protože jeho činnost by se měla zaměřovat na úkoly priority A, B a C. Tato kategorie by měla být trvale zahrnuta do práce některého z podřízených. (Šuleř, 2008, 46-47s)

Covey je v této věci o něco více radikální. Sektory rozděluje na důležité, nedůležité, naléhavé a nenaléhavé. Nepoužívá pojmy jako méně naléhavé či méně důležité. Upozorňuje také na to, že důležité věci se stávají naléhavými díky nám. Některé věci jsou naléhavé od začátku. Jiné se ale naléhavými stávají až v průběhu času, kdy jsme těmto úkolům nevěnovali dostatečnou pozornost a zanedbali je. (Covey, 2008, 43s)

Seiwert například oproti Šuleřovi radí, aby se manažeři nebáli riskovat a častěji používali odpadkový koš. Měli by se vyhýbat úkolům, které nejsou důležité a naléhavé. (Seiwert, 1995, 139s)

## **Paretův princip**

Paretův princip, nebo také pravidlo 80 : 20, vyjadřuje poměr mezi prvky v množině, které se vyznačují mnohem větší hodnotou, než vlastně odpovídá jejich procentuálnímu podílu z celkového počtu prvků v dané množině. (Seiwert, 1995, 131s)

Přišel s ním Wilfredo Pareto, což byl italský ekonom žijící v 19. století. Zjistil, že 80 % bohatství zemí kontroluje přibližně 20 % lidí. Tento poměr pak později rozšířil na všechny aspekty obchodu, především na prvky řízení, kde údajně platí, že asi 80 % výsledků je dílem 20 % úsilí. (Caunt, 2007, 14s)

Když to pak převedeme na práci vedoucího pracovníka neboli manažera, vyjdou nám tyto poměry.

- v prvních 20 % vynaloženého času dosáhne manažer 80 % výsledků
- naproti tomu ve zbylých 80 % vynaloženého času docílí pouze 20 % z celkového výkonu

Což znamená, že pokud spojíme Paretovo pravidlo a metodu ABC nebo Eisenhowerovu metodu, vyjde nám, že pokud si správně nastavíme priority a úkoly A splníme v prvních 20 % času, máme zaručený skvělý výsledek. (Seiwert, 1995, 131s)

## **Realizace a organizace**

V předchozích fázích bylo vysvětleno, jak si správně stanovit cíle, kterých se má dosáhnout. Následně se naplánovalo, jak tyto cíle dosáhnout a rozhodlo se, které cíle a úkoly jsou důležité a nejvíce akutní. Stanovily se priority a nyní přichází praktická fáze, praktická část a to realizace a organizace.

I přesto, že všechny předchozí kroky manažer splní správně a vše si bezchybně naplánuje, neznamená to ale, že tyto kroky budou dodrženy. Den začíná a každý se řídí podle svého plánu. Poté ale přijde první pošta, která je potřeba řešit, kolega s novým úkolem a za chvíli se všechny plány na daný den hroutí. Přijdou nové problémy, které se musí řešit telefonicky, ústně či písemně a už se opět odklání od své naplánované práce. Není možné všechny rušivé vlivy vyloučit ze svého pracovního dne úplně, ale je možné se jim vyvarovat, nebo zvládnout jinak a lépe. (Seiwert, 1995, 160s)

Adair ve své publikaci radí delegovat efektivně. Nejdříve je potřeba vybrat, který úkol může být delegován a následně zvážit, kdo je ten nejlepší adept na jeho delegování. Každý má jiné schopnosti, zaměření a kompetence, a proto je nutné dobře znát náplň a charakteristiku úkolu, který má být delegován a také osoby, které by úkol měly převzít. Pokud tyto details neznáme, může se stát, že delegováním způsobíme ještě větší škody, než kdybychom nad úkolem strávili čas my. Průzkum odhalil, že výkonní ředitelé evropských zemí málo delegují z těchto důvodů:

- Je to riskantní
- Děláme tyto věci rádi
- Netroufáme si jen sedět a přemýšlet
- Je to zdlouhavý postup
- Rádi „máme vše pod palcem“
- Nepokusí se nás potom naši podřízení vystrnadit?
- Nikdo to nemůže udělat tak dobře jako já

(Adair, 2005,14-15s)

Problém je pak rozpoznat, na koho práci delegovat. Je nutné pak přesně znát charakter odpovědnosti vybrané činnosti a předpoklady v profesním a kvalifikačním profilu pracovníka, na kterého chceme práci delegovat. Pokud se tedy manažer nepodílí na plánování úkolů, nemůže pak správně delegovat, protože nezná všechny podrobnosti. Odpovědnost za vykonanou práci jde právě za ním. (Vodáček, 2013, 93s)

Autoři také radí bránit si svůj čas a „eliminovat zloděje výkonu“. Takto Bischof označuje osoby nebo činnosti, které si nárokují mnoho našeho času. Obvykle nejsou příjemné, lezou na nervy a ve výsledku nás nechají frustrované a s mizivými výsledky. Postup při eliminaci těchto „žroutů času“ je sebeanalýza, při které zjistíme, do kterých úkolů a osob investujeme příliš mnoho času, aniž by z toho vzešlo něco produktivního. Je potřeba si odpovědět na otázky, zda bychom mohli telefonovat kratší dobu, jestli bychom mohli lépe připravovat porady, zda bychom mohli využít více technických pomůcek, jestli by byla jiná lepší cesta na výměnu informací nebo zda bychom mohli spojovat více cest do menšího počtu. Podle tohoto rozboru, pokud si na každou otázku odpovíme nikdy, zřídka, často, vždy, zjistíme, kde máme největší prodlevu. A na to bychom se měli zaměřovat. Je potřeba si svůj čas naplánovat podle svých potřeb a cílů a nenechat nikoho jiného, aby tento váš čas odebíral. (Bischof, 2003, 60s)

Šuleř je též názoru, že si každý musí bránit svůj čas. S Bischof se shodují na přístupu k rozdělování a kontrolování svého času. Šuleř navíc radí, aby si každý všimal a snažil se eliminovat „autovyrušení“. V tomto případě se jedná o příležitosti, kdy nejsme schopni se plně soustředit na práci a máme potřebu řešit věci, které s prací nejsou spojeny. Důležité je také zredukovat čas strávený nad zbytečnými diskuzemi. Samozřejmě, že komunikace na pracovišti je potřebná, nicméně je potřeba rozlišit, kdy je důležitá a kdy už je zbytečná a diskuze třeba směřuje do osobních záležitostí. Může se také stát, že největším konzumentem vašeho času bude váš nadřízený. V tomto případě je dobré si o tom se svým vedoucím promluvit a případně ho vtáhnout do svého plánování času. (Šuleř, 2008, 50s)

Den každého manažera má začínat pozitivní náladou, která by měla být předávána spolupracovníkům. Den by měl také začít ve stejnou dobu, abychom dostali určitý řád. Samotné práci předchází plánování celého dne a stanovení úkolů. V průběhu dne by se mělo držet vyhovující tempo a jednou za čas si udělat pauzu na odpočinek. Drobné úkoly se dělají průběžně během vykonávání hlavních úkolů. Nenechávat rozdělanou práci a vše hned dokončit. Šance na včasné dokončení klesá s délkou odkladu. Domů bychom měli odcházet spokojení a s pocitem dobře odvedené práce. (Mikuláščík, 2015, 56-57s)

Denní plán podle Bischof se řídí metodou „pět P“. Plán dne má tedy obsahovat všechny aktivity, které se mají v jednom dni vykonat. Musejí se vyřídit v čase, který je k dispozici. Denní plán přináší rychlý přehled a zajišťuje, aby nic nebylo opomenuto. Zaměřují se na ty podstatné věci a tím se zažehává nebezpečí rozptýlení a plnění nedůležitých úkolů. Podle této autorky je nejlepší si denní plány tvořit pomocí této metody. „Pět P“ v tomto případě znamená následující:

- Pište si všechno
- Posuzujte potřeby času
- Plánujte časové rezervy
- Přijímejte rozhodnutí
- Pak kontrolujte

(Bischof, 2003, 61-62s)

Slovíčko „ne“ dokáže ušetřit tolik času jako žádné jiné. Je potřeba se ho naučit používat, ale takovým způsobem, aby se to ostatních nedotklo. Musíme rozlišovat, zda dotyčný, který požádal o pomoc nebo radu, nás chce využít ve svůj prospěch a práci na nás hodit, nebo zda je v koncích a opravdu potřebuje pomoci. Důležité je, abychom prvně mysleli na své cíle a úkoly a až následně pomáhali ostatním. Můžeme se s dotyčným domluvit na určitém termínu, kdy mu s prací pomůžeme či poradíme. (Knoblauch, 2012, 32s)

Shrnutí této fáze je jednoznačné. Dávat pozor na plnění připravených plánů, nenechat se vyrušit cizími a nežádoucími elementy, umět se rozhodnout a naučit se říkat NE.

## **Kontrola**

*„Dobře stanovovat cíle a plánovat znamená také je následně dobře realizovat a nakonec kontrolovat.“ (Seiwert, 1995, 208s)*

Správná kontrola zavčas či průběžně přináší úsporu času. Na druhou stranu, pokud kontrolu provádíme nevhodným způsobem, můžeme chyby znásobovat a tím se opět připravovat o čas. Nejedná se však jen o to, aby se našly případné chyby. Je také potřeba kontrolovat, zda se s důležitými úkoly jedná jako s prioritními apod. I přesto, že je kontrola nesmírně důležitá, nesmíme ji věnovat příliš mnoho času. To by pak znamenalo, že je opět někde chyba, kterou bychom měli odhalit. (Urban, 2015, 100s)

Podle Seiwerta se jedná o poslední funkci vnějšího prstence kruhového diagramu řízení času. Tato činnost nespočívá pouze v tom zkontrolovat danou práci a úsilí, zjistit, zda byly splněny všechny úkoly a procesy. Ale jedná se také o zdokonalení, v ideálním případě o optimalizaci procesů a v neposlední řadě o odpovídající korekturu. Ze vzniklých chyb, které při kontrole zjistíme, se můžeme přiučit a získáme tím nové zkušenosti. V celém tomto procesu je potřeba srovnat výchozí a konečný stav („Má dáti – dal“). (Seiwert, 1995, 210s)

Procesy jsou velice různorodé a záleží na tom, jaké činnosti se kontrolují. Všechny ale plní určité funkce a průběh je obdobný. Podle Šuleře se tyto procesy dají rozdělit do 4 vzájemně provázaných funkcí: dohled, srovnání, náprava odchylek a ovlivňování budoucího rozhodnutí.

Dohled – účelem je zjistit, zda jsou aktivity prováděny průběžně, aby bylo dosaženo požadovaného výkonu. Dohled zpravidla provádí přímý nadřízený nad svými zaměstnanci. Nicméně je potřeba, aby udržel dohled i nad svou prací.

Srovnání – jedná se o princip „Má dáti – dal“ a posouzení, zda případné odchylky jsou akceptovatelné, či bude potřeba je napravit.

Náprava odchylek – podle Šuleře existují dva typy náprav. První je okamžitá, která ovlivňuje současný výkon. Na manažera se to dá přenést ve smyslu, že si v průběhu práce uvědomí, že by práci mohl dělat jinak a třeba lépe. Zásadní, druhý typ nápravy, ovlivňuje budoucí výkon. Zahrnuje analýzu odchylky, aby se zamezilo jejímu dalšímu opakování.

Ovlivňování budoucích rozhodnutí – jedná se o poskytování zpětné vazby manažerům. Případně o sebereflexi. Hlavním úkolem je ponaučení z minulých výsledků a současných problémů, aby se do budoucna předešlo případným nedorozuměním a neshodám.

(Šuleř, 2008, 179-180s)

## **Informace a komunikace**

Propojující složkou všech předchozích fází time managementu jsou právě informace a komunikace. Jedná se o střed neboli centrum diagramu řízení času. Informace jsou základní jednotkou při všech manažerských aktivitách. K tomu, abyste mohli něco naplánovat, potřebujete informace. Potřebujete je také při řešení vzniklých problémů, zadávání úkolů, či při svém vlastním plánování času. Problém je v tom, že se obvykle přijímá, zpracovává a předává mnohem více informací, než je nutné. Stejně jako se v předchozí fázi eliminovali „zloději výkonu“, zde je potřeba eliminovat nadbytečné informace, které buď přijímáme, nebo které předáváme dál. Musíme si dát pozor a včas tento přísun nadbytečných informací zastavit. K předávání informací nám slouží komunikace. (Seiwert, 1995, 222s)

*„Informace a komunikace jsou klíčovými funkcemi každého řídicího procesu, tedy i procesu řízení času. Jsou základem všech vztahů, sociálních systémů, ba i lidské existence vůbec. Manažeři tráví čtením, korespondováním, telefonováním, poradami atd. v průměru 80 % svého času.“ (Seiwert, 1995, 222s)*

Robinsonova metoda SQ 3R se zabývá racionálním čtením a z časového hlediska ji lze rozdělit do 3 fází: předcházející čtení, samotné čtení a po čtení. První fáze předcházející čtení spočívá v tom správně rozhodnout, které části textu jsou zajímavé a důležité pro osobní a profesní cíle. Je zde potřeba rozlišit, jestli jsou v textu či ústní formě nezbytné a potřebné informace, či jestli máme text odložit či vyhodit nebo kolegu či nadřízeného včas zastavit a nevyslechnout. Jsou zde

k dispozici otázky, které nám pomohou se v tomto okamžiku rozhodnout – Co všechno musím číst? Jak s přečteným naložím? Co si mohu přečíst později? Co nemusím číst vůbec?

V případě, že jsme se rozhodli, který text je pro nás důležitý a který ne, přichází druhá část a to samotné čtení. Zde se opět dostáváme do tří podfází. Orientační čtení, kde se zaměříme na obsah a zjišťujeme, co nás jako čtenáře čeká. Naposled si tedy můžeme ověřit, že chystaný text nám bude přínosem. Studijní čtení je stěžejní a základní část, kde čteme a vyhledáváme to podstatné, klademe otázky a hledáme odpovědi. Závěrečná část je shrnutí čtení, kde kriticky zhodnotíme text a uvědomíme si podstatu získaných informací, které si zapamatujeme.

Závěrečná část, která následuje po čtení, se zabývá prací s texty, které jsme přečetli. Tím, že text prostudujeme, práce nekončí. Text lépe zpracujeme vyznačením důležitých částí a pořízením výpisků. Vyznačením tak stanovíme priority, které nám posléze pomohou znovu vyhledat důležité pasáže při vrácení se k textu. Vyznačování také pomáhá lépe vnímat text, který si pak snadněji zapamatujeme. Pořizování výpisků neboli excerpování, slouží podobně jako vyznačování. Na rozdíl od vyznačování, které se zaměřuje na zvýraznění důležitého textu, výpisky postihují důležité myšlenkové pochody. S výpisky pak lze lépe pracovat například na poradách, přednáškách či při psaní dalších článků. (Seiwert, 1995, 224-237s)

Komunikace je dorozumívání se s druhými, kde se přenášejí informace. Hlavní rysy této činnosti jsou tyto:

- Vystupování po jazykové stránce
- Úspěšné jednání
- Přesvědčování ostatních
- Efektivní vedení rozhovorů a správné zhodnocení partnerů v rozhovorech
- Otevřené podílení se na vnitrofiremní komunikaci
- Pochopení pozice druhého a vytváření společného základu pro porozumění
- Dešifrování nevyřčených sdělení a porozumění neverbálním signálům

(Bischof, 2003, 93s)

Podle Adaira je klíčovým prvkem v komunikaci naslouchání. Jde o opomíjenou dovednost, která však není jen o slyšení toho, co bylo řečeno. Jde o pozorné naslouchání a vnímání osoby, se kterou hovoříte. Selektivní poslouchání je zapříčiněno dvojím - nechtít vědět věci a být hluchý k určitým typům informací. To vede k tomu, že neslyšíte důležité věci a cenzurujete, co řeknete. Obojí má



velmi špatný vliv na podnikání i pro soukromý život. Špatný přístup je i skákání do řeči. Nejen, že je to neslušné, ale také ten, kdo takto vyrušuje, neposlouchá. (Adair, 2005, 112-113s)

*„Správné naslouchání je aktivní činností vyžadující pozornost, přiměřené reagování a efektivní vyhodnocování obsahu i pocitů řečníka. Neschopnost naslouchat bývá jednou z hlavních bariér efektivní komunikace. Posluchač by se měl snažit soustředit na projev, eliminovat myšlenkovou nepřítomnost, sledovat gesta mluvčího a dávat najevo naslouchání gesty i slovně („Ano, rozumím“, „Souhlasím“, „Chápu“, „To je pravda“, „Ne, myslím, že je to jinak“, „Ne, s tím nesouhlasím“).“ (Šuleř, 2008, 74s)*

Promlouvat k lidem skrze papír znamená schopnost psát. Komunikace písemnou formou je důležitou součástí každého z nás. Pomocí psaní sice nekomunikujeme s druhou osobou přímo a osobně, ale i tak jí něco sdělujeme. Měli bychom tedy použít stejných šest principů jako při mluvené komunikaci:

- Jasnost
- Plánování a příprava
- Jednoduchost
- Živost
- Bezprostřednost
- Stručnost

Kvalita poznámek, dopisů a zpráv pak může pomoci zlepšit plánování a celkovou komunikaci. Čím kvalitnější písemná komunikace bude, tím spíše předejdeme případným nedorozuměním a prodlužováním vyřizování. (Adair, 2005, 113s)

Seiwert se ve své publikaci zmiňuje, že vyřizování korespondence vedoucího pracovníka vede ke značným časovým ztrátám. V průměru tato činnost zabere manažerovi denně více jak jednu hodinu. (Seiwert, 1995, 280s)

*„Každý dopis/spis se snažte vzít do ruky pokud možno pouze jednou!“ (Seiwert, 1995, 281s)*

V dnešní době je hlavním proudem komunikace elektronická pošta. Důvod je jasný - je to zdarma, pohodlné a rychlé. S tím ale souvisí to, že se posílá mnohem více informací, i ty, které nejsou potřeba. A emaily se posílají pro jistotu i lidem, kteří je vůbec nepotřebují a nejsou pro ně určeny. Dále nás také zaplavuje spousta spamů a jiné irelevantní pošty. Je tedy potřeba vše nejdříve vytrít. Následně je dobré si založit systém složek, který bude vyhovovat charakteru dané práce.

Okamžité třídění nám ušetří mnoho času. Pokud máme emaily roztrženy, můžeme použít již zmiňovaný Eisenhowerův princip. (Knoblauch, 2012, 84-85s)

Již byla zmíněna osobní komunikace neboli rozhovory, písemná komunikace a nyní zbývá ještě jedna důležitá část - telefonování. Jedná se nejužitečnější, ale také nejnáročnější komunikaci. Patří také k nejčastějším rušivým faktorům v pracovním životě. Mobilní telefon je v dnešní době již neodmyslitelná součást našeho života. Každý ho má a u manažerů není výjimkou i více zařízení. V určitých ohledech nám to usnadňuje komunikaci. S dotyčným se nemusíme scházet, hovory se dají vyřešit i přes velké vzdálenosti. V rámci firmy nemusíte běžet přes celou budovu, abyste se zeptali, na kolikátou se přesunula porada. Na druhou stranu se může jednat o nežádoucí návštěvu, kterou pronikáme do sféry ostatních. Mnozí by se jen tak do kanceláře bez ohlášení neodvážili vtrhnout, kdežto pomocí telefonu to udělají snadno a kdykoliv. Pokud se dovolají, často to svádí ke zbytečným hovorům, které je pak připravují o čas. (Seiwert, 1995, 260s)

Pro komunikaci po telefonu jsou stanovena stejná pravidla jako u komunikace tváří v tvář. Rozdíl je v tom, že dotyčného nevidíte. Nemůžete tak vnímat jeho řeč těla, nevidíte, zda vám dotyčný věnuje patřičnou pozornost. O to víc musíte vnímat tón řeči volajícího, zbarvení hlasu, tempo, hlasitost, pohotovost reakcí apod. Za další neznáte okolnosti, za kterých se hovor uskutečňuje. Tedy neznáte jeho momentální rozpoložení. V případě očního kontaktu se dá vyvodit, zda je dotyčný v klidu, zda je šťastný či našťvaný. Přes telefon je to mnohem těžší. Můžete to poznat hned při představení, nebo to poznáte až z přehnaných reakcí, které si nedokážete vysvětlit. Proto je potřeba být při telefonních hovorech více citlivý a opatrný. (Gruber, 2009, 116s)

## **1.5 Nástroje k řízení času**

Nástroje k řízení času nám slouží pro organizaci práce. S jejich pomocí na žádný úkol nezapomeneme a nestane se, že nedorazíme na dlouho dopředu plánovanou poradu či jednání.

### **Papírové**

#### **„To do“ list**

Jedná se o obyčejný seznam úkolů, které chceme udělat. Zpravidla se jedná o denní plán, který je ale daný plánem týdne. „To do“ list je nástroj k řízení, který se používá u první generace time managementu. Je to jednoduchá levná záležitost, která postačí pro základní potřeby plánování. Plánovat dlouhodoběji s pomocí „to do“ listu je takřka nemožné. (Uhlig, 2008, 59s)

## **Diář**

Diář je podle knihy Allena nejzákladnějším nástrojem pro udržení pozornosti v každodenním provozu. Nemělo by se do něj ale psát vše. Jsou pouze tři základní okruhy, které bychom si měli zaznamenat, aby diář neztratil svou funkci.

- Schůzky – Vždy jsou naplánovány na přesný čas a místo, a pokud máme schůzku domluvenou, je záhodno na ni dorazit. S těmito úkoly bohužel hýbat nemůžeme.
- Denní úkoly – Jedná se o pevné připomínky, ale platí pro celý den. Nevztahují se na určitou hodinu ani čas. Úkol si tedy zaznamenáme a v průběhu dne ho uděláme. Stejně jako u „To do“ listu si můžeme po dokončení úkol tzv. odškrtnout, aby se nám seznam zmenšoval.
- Informace – Poslední položkou, kterou bychom měli do diáře psát, jsou libovolné informace. Jedná se o poznámky, které potřebujeme nebo chceme vést celý den v patrnosti. Opět se obvykle nepojí na žádný konkrétní čas, a proto je zapíšeme v rámci celého dne. (Allen, 2009, 138-139s)

## **Kalendář**

Kalendář slouží k plánování termínů a schůzek. Na rozdíl od diáře zde není žádné místo na zaznamenávání denních úkolů a informací. Variant kalendářů je několik - nástěnné, stolní, týdenní nebo kapesní. Záleží pouze na každém z nás, které preferuje. Velkou výhodou je jejich cena a dostupnost, stojí pár korun a dají se koupit víceméně všude. Nevýhodou pak je nedostatek místa. Obvykle se do něj vejdou dva až tři záznamy denně. (Knoblauch, 2012, 59s)

## **Elektronické**

### **Elektronický diář**

Existují v mnoha podobách a provedeních. V dnešní době elektroniky už i v přijatelných cenách. Zvládají pouze funkce totožné s papírovými diáři, nejsou aktivní. Velkou výhodou je pohodlné mazání, přepisování a podobné funkce. Je také možnost spárovat více diářů, třeba v rámci jedné pracovní skupiny a všechny položky kalendáře mít tak pro celý tým pohromadě.

## 2 Praktická část

Na základě teoretické části je pravděpodobné, že pro efektivitu práce je nutné dobře pracovat s time managementem. Potřeba znalostí v tomto směru je důležitá pro kariérní růst. S rostoucí pracovní pozicí se tak od daného zaměstnance, v tomto případě manažera nebo vedoucího, očekává lepší a důslednější time management.

### 2.2 Cíl výzkumu

Hlavním záměrem výzkumu v této práci je srovnání řízení času manažerů na třech úrovních. Výzkum je rozdělen do šesti bloků, ve kterých budu srovnávat mezi sebou tři manažerské úrovně - **nižší, střední a vyšší management**. Bloky jsou následující - **obecné, stanovení cílů, plánování, rozhodování, organizace a realizace, kontrola a nástroje a metody řízení času**.

### 2.3 Výzkumné předpoklady

#### VP1

Manažeři spadající do vyššího managementu mají obvykle na starost řízení celého podniku. Zpravidla řídí větší počet osob, případně skupinu manažerů středního managementu. **Měli by tedy velmi dobře umět pracovat s časem a jejich time management by měl být na lepší úrovni než u manažerů nižší a střední úrovně.**

#### VP2

Manažeři středního managementu mají ve své kompetenci dílčí úkoly a cíle. Obvykle i oni mají pod sebou tým osob, které řídí, nicméně nebývá tak velký jako u vyššího managementu. **Předpokládám tedy, že práci s časem zvládají dobře, ale bude na nižší úrovni než u vyššího managementu.**

#### VP3

Ani nižší management se bez řízení svého času neobejde. Minimálně jeho základy by manažerům této úrovně měly být známé. **Výzkum by tedy měl ukázat, že nižší management má alespoň minimální znalosti time managementu a tyto znalosti využívá v praxi.**

Cílem tohoto výzkumu je zjistit, zda je time management a jeho využití v praxi u manažerů vyššího managementu lepší a důslednější, než u manažerů střední a nižší úrovně.

Součástí závěru bude celkové zhodnocení výzkumu a doporučení na zlepšení práce s časem pro každou úroveň zvlášť.

## **2.4 Metodologie výzkumu a respondenti**

Jako metodu sběru dat pro můj výzkum jsem si vybral dotazník, který je jedním z nejběžnějších nástrojů pro průzkum. Dotazník jsem si zvolil proto, neboť je finančně i časově nenáročný, jeho vyplnění je pro respondenty jednoduché a též časově nenáročné a mohu se touto formou dostat i k respondentům, ke kterým bych se pomocí jiné metody, například rozhovoru, nikdy nedostal. Sesbírané informace jsou také přehledné a dá se s nimi dále lehce pracovat.

Respondenti jsou manažeři na různých úrovních z různých společností. Dotazník byl rozesílán pomocí emailu a sociálních sítí, proto jde o manažery v různých oborech a odvětvích. Celkem dotazník vyplnilo 37 respondentů. Z toho 12 manažerů zastává funkci v nižším managementu, 10 manažerů pochází ze středního managementu a zbylých 15 respondentů pracuje na postu patřícího do vyššího managementu.

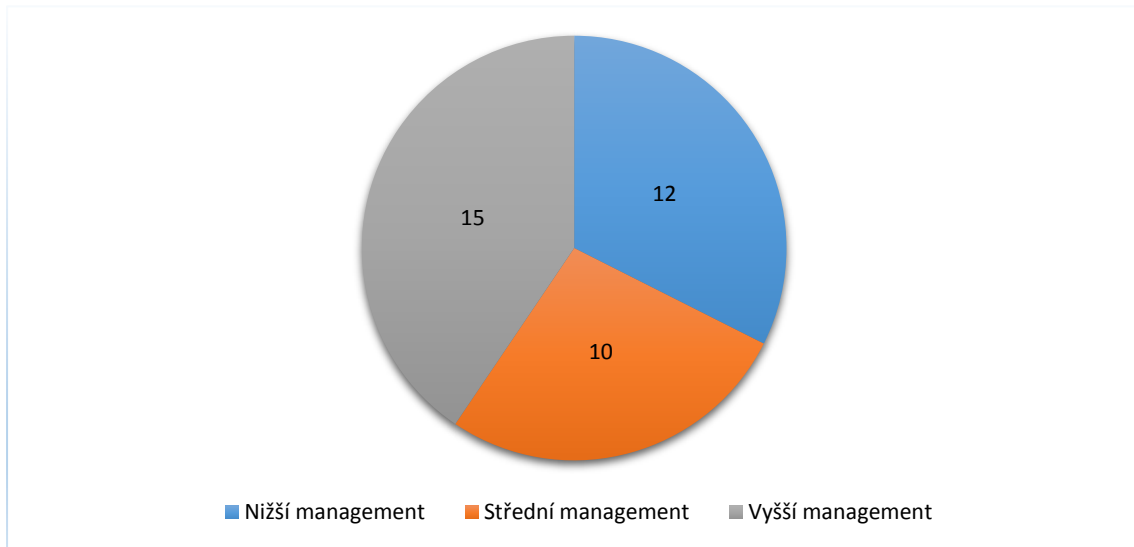
Protože se počet respondentů za každou úroveň liší, bylo potřeba převést všechna data do procentuální podoby. Pokaždé byl vydělen počet odpovědí na danou otázku v dané úrovni celkovým počtem respondentů patřících do stejné úrovně. Procenta jsem kvůli lepší přehlednosti zaokrouhlil na celá čísla.

Dotazník obsahuje 19 otázek rozdělných do šesti bloků. Jedna otázka je otevřená a dvě otázky jsou s možností více odpovědí, takže odpovědi v jednotlivých úrovních nedávají součet 100 %.

## 2.5 Výsledky dotazníku

### Obecné

Otázka č. 1 Na jaké manažerské úrovni se nachází vaše pozice?



Graf č. 1 Poměr manažerů

Zdroj: Autor

První otázka byla položena z důvodů rozdělení manažerů do úrovní, podle kterého jsem následně zpracovával odpovědi v následujících otázkách. Celkem dotazník vyplnilo 37 respondentů, kteří jsou do úrovní rozdělení následovně - nižší management 12 manažerů, střední management 10 manažerů a vyšší management 15 manažerů. Je překvapující, že nejvíce respondentů patří do vyššího managementu. Tento fakt je nejspíše daný tím, že v dnešní době spousta lidí podniká a zakládá si vlastní firmy, čímž se automaticky řadí do vyššího managementu. Další fakt je ten, že manažeři nepatří do stejné společnosti, nýbrž do několika společností. Pokud by bylo šetření prováděno v rámci jedné firmy, bylo by zřejmé, že struktura ve firmě není nastavena správně.

Otázka č. 2 Co pro vás pojem „time management“ znamená?

Nižší management	Rozvrh času
	Organizace času
	Optimální načasování všech aktivit tak, aby do sebe zapadaly a podpořily chod podniku.
	Umění zorganizovat si svůj čas tak, abych byl v pohodě.
	Zvládat všechny věci včas a hlavně řadit činnosti nikoli dle naléhavosti, ale dle důležitosti.
	Rozplánování si činností, úkolů a jiných věcí EFEKTIVNĚ.
	Jak dobře rozvrhnout čas, aby se dalo pracovat co nejlépe.
	Schopnost efektivně si plánovat svůj čas.
	Organizace času
	Organizaci činnosti v časovém horizontu.
Správná organizace času za účelem maximálního zvýšení efektivity práce.	
Střední management	Efektivní řízení času
	Řízení/neřízení svého času
	Správné rozvržení času v rámci práce.
	Umět si dobře a efektivně zorganizovat svou práci.
	Efektivní organizace času, soukromých i obchodních aktivit a odpočinku.
	Způsob hospodaření s nejcennější komoditou.
	Řízení svého času za účelem zefektivnění práce.
	Uspořádání času, aby byl co nejefektivnější.
	Řízení času, jak pracovního, tak i osobního.
	Zvládání časové organizace. Mít vše ve správném čase - ani pozdě, ani brzo. Aby byly náklady a prodlevy minimální.
Vyšší management	Základní kámen pracovní efektivity, možnost udělat týdně co nejvíce schůzek.
	Plánování času tak, aby bylo dosaženo nejlepších cílů.
	Nějaký soubor nástrojů, které mi pomáhají k lepšímu využití času při manažerské práci.
	Časové plánování
	Papírový diář
	Vhodné rozvržení a plnění dílčích cílů vedoucích k jednomu výsledku.
	Efektivní rozvrhnutí času v oblasti řízení lidí, plánování/ realizace projektů v závislosti i na svém volném čase pro regeneraci a společensko-sociální život.
	Nastavení dlouhodobého udržitelného postupu v plánování pro všechny činnosti bez toho, aby se změnila jejich kvalita.
	Základ každého pracovního dne.

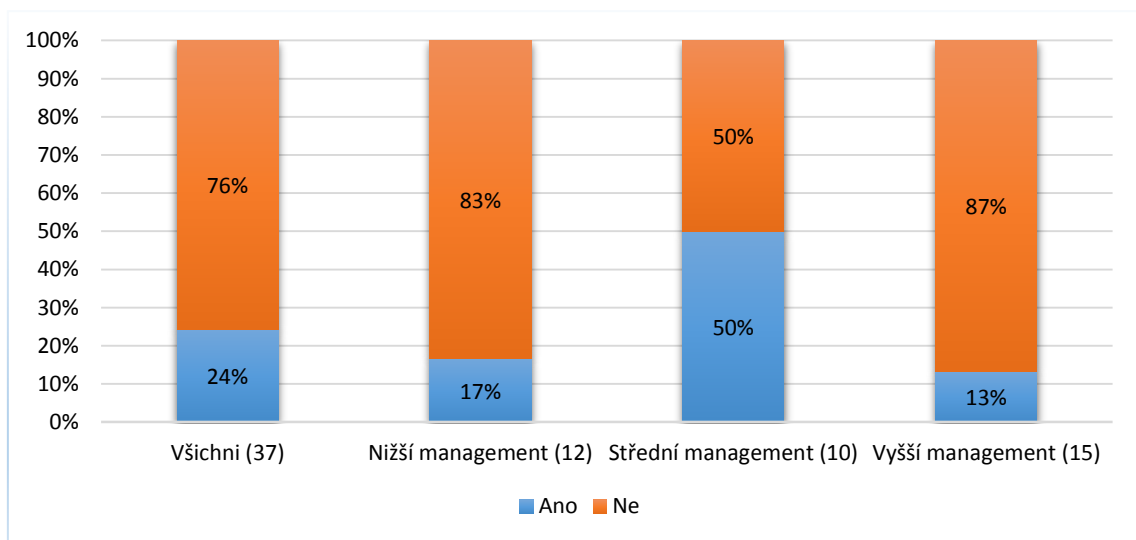
Časové plánování - logistické rozvržení času, aby byly úkoly plněny co nejefektivněji.
Organizace času v práci i ve volném čase.
Efektivní řízení času pro zvládnutí všech důležitých úkolů (nejen) pracovních.
Organizace času
Plánování času stráveného nad jednotlivými aktivitami, zefektivnění práce, stanovení cílů, určení priorit.

**Tabulka č. 1 Time management**

Zdroj: autor

Odpovědi jednotlivých respondentů mají správný směr a všechny naznačují, že se jedná o práci s časem. Některé odpovědi jsou strohé a odbyté, nicméně narážejí na to samé. V rámci manažerských úrovní mi nepřijdou žádné viditelné rozdíly ve formulaci. Ve smyslu, že by vyšší management formuloval pojem time management lépe než nižší či střední management. Často se vyskytuje slovo efektivita a to ve všech různých podobách a formách. Práce s časem k efektivitě směřuje, dá se říci, že je jejím cílem.

### Otázka č. 3 Účastníte se školení na time management?



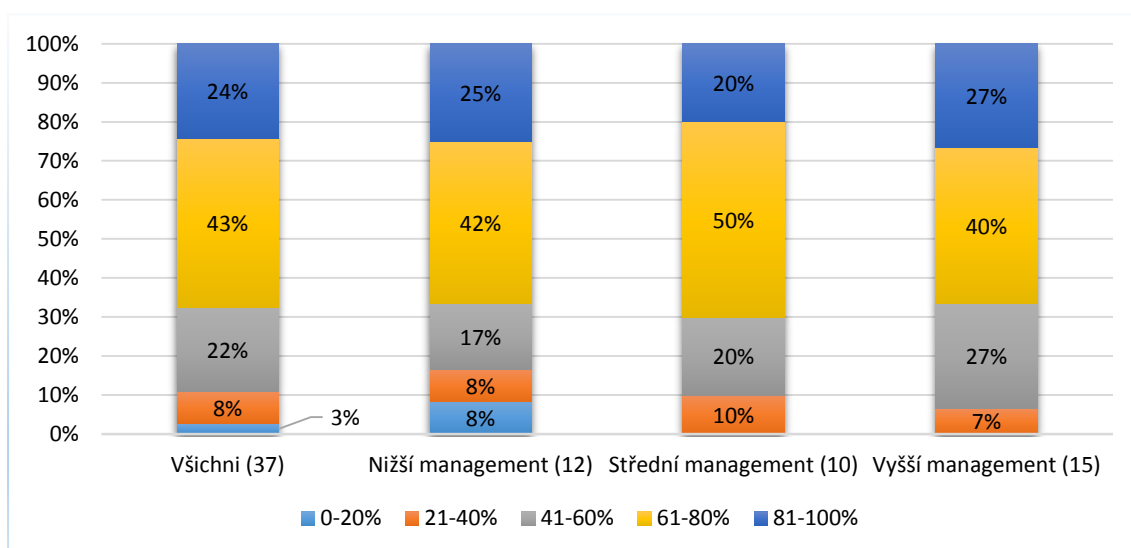
**Graf č. 2 Školení**

Zdroj: autor



Školení na time management se účastní pouhých 24 % všech manažerů. Nejvíce manažerů, kteří tato školení absolvují, patří do středního managementu a i tak se jedná pouze o polovinu manažerů. Může to být dáno nařízením vedoucích nebo touhou o zdokonalení se kvůli možnému povýšení do vyššího managementu. Vyšší management se školení účastní v nejmenší míře. Tento fakt by mohl mít důvod, že time management na této pozici již zdatně ovládají nebo si to alespoň myslí. O něco více se školení účastní manažeři nižšího managementu a to 17 %. Ve všech úrovních je tedy stále rezerva a myslím si, že by se manažeři o tato školení měli více zajímat.

Otázka č. 4 Na kolik procent si myslíte, že time management ovlivňuje efektivitu vaší práce?



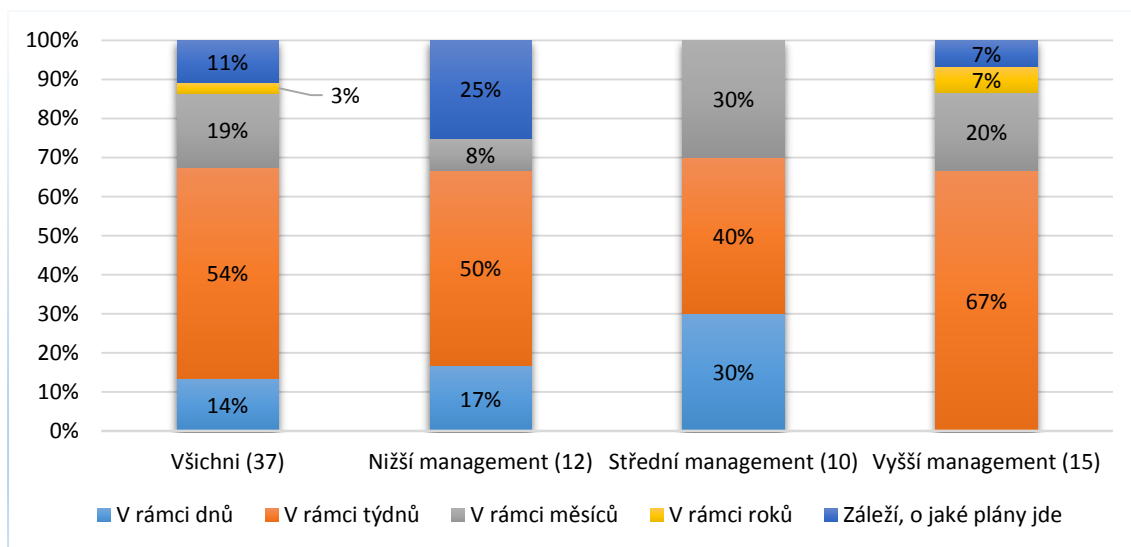
Graf č. 3 Efektivita

Zdroj: autor

Time management bezpochyby ovlivňuje efektivitu práce. Zde je vidět, že v rámci nižšího managementu z části chybí informace. 8 % respondentů z této úrovně se domnívá, že řízení času ovlivňuje efektivitu práce pouze z malé části a to od 0 do 20 %. Tuto možnost si nikdo ze středního a vyššího managementu nemyslí. Ve středním managementu se k nižší hranici 21-40 % přiklonilo větší množství dotázaných než v rámci vyššího managementu a to 10 %. Značí to tedy, že time managementu největší váhu přikládá vyšší management. Ten také v největší míře odpověděl, že řízení času ovlivňuje efektivitu práce v rozmezí 81-100 %.

## Stanovení cílů

Otázka č. 5 Na jak dlouhou dobu dopředu si plánujete svůj čas?

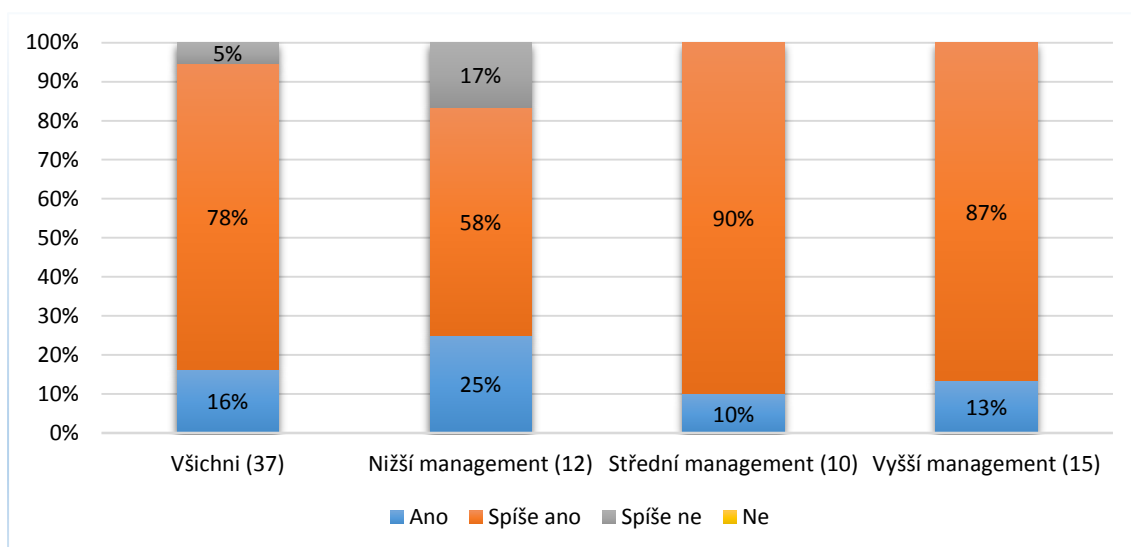


Graf č. 5 Plánování času

Zdroj: autor

V rámci dnů si čas plánuje nižší management a to 17 % respondentů a střední management s 30 % respondenty. Značí to, že někteří z nich si nepotřebují čas plánovat v delším časovém období, protože nemají dlouhodobější úkoly a cíle. Naopak 30 % středního managementu, což je největší část ze všech tří úrovní, si čas plánuje v rámci měsíců. Tento poměr je nejspíše dán specifikací práce a odvětvím, ve kterém se daný manažer nachází. Vyšší management jako jediný odpověděl, že si svůj čas plánují dopředu v rámci roků. Odpovídá to tomu, že se jako nejvyšší management starají o dlouhodobé plány a cíle firmy, které se pohybují v delším časovém horizontu.

## Otázka č. 6 Zvládáte plnit plány, které jste si stanovili?



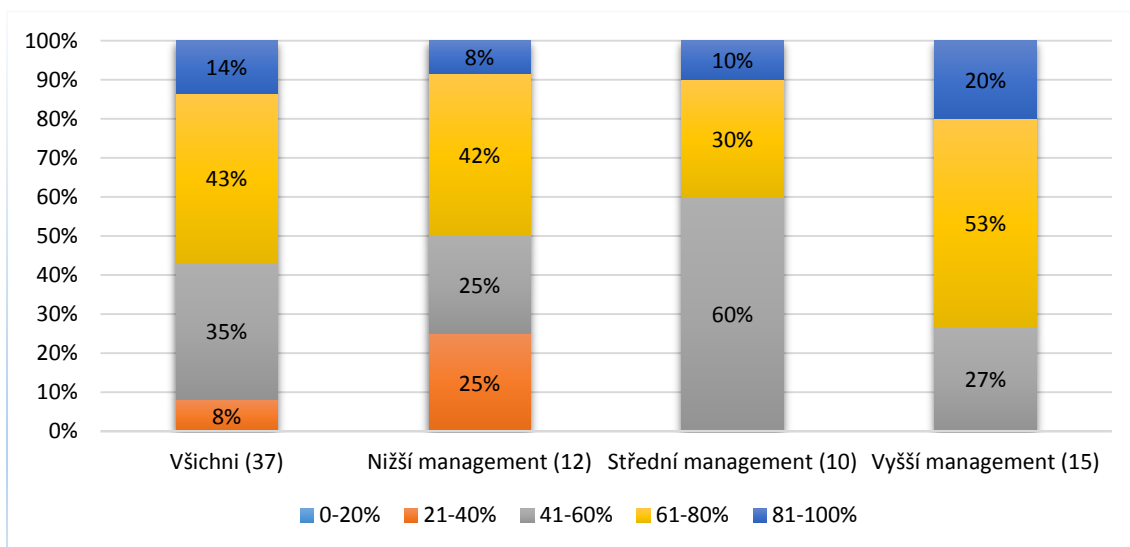
**Graf č. 6 Plnění plánů**

Zdroj: Autor

Jako pozitivní shledávám, že ani jeden respondent neodpověděl, že stanovené plány nezvládá plnit. Spíše ne odpovědělo 17 % respondentů z nižšího managementu, což značí špatné naplánování úkolů a cílů. Zde se nám tedy potvrzuje, že nižší management ovládá time management hůře než střední a vyšší, kde spíše ne opět neodpověděl žádný manažer. U středního a vyššího managementu jsou poměry mezi odpověďmi ano a spíše ano vyrovnané. Předpokládal bych, že vyšší management bude mít větší podíl respondentů odpovídající ano, nicméně v tomto případě to tak není. Důvod může být ve složitosti a náročnosti plánů a cílů, které by z pravidla měly být vyšší než u středního managementu, čímž mají automaticky menší šanci na úspěch než u úkolů lehčích.

## Plánování

Otázka č. 7 Na kolik procent si plánujete svůj čas?

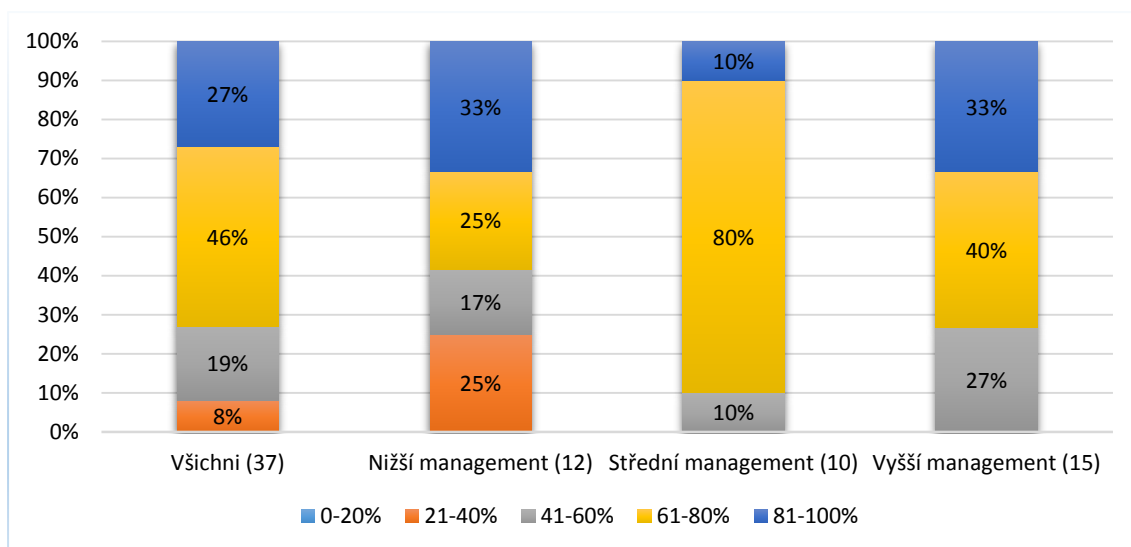


Graf č. 7 Plánování svého času

Zdroj: autor

Tento graf navazuje svými výsledky na otázku číslo 4, kde manažeři odpovídali, z jaké části ovlivňuje time management efektivitu práce. Celkem 16 % respondentů z nižšího managementu odpovědělo, že time management ovlivňuje efektivitu práce z 0-40 %. Jako v jediné úrovni a to z 25 % v této otázce odpověděli, že si svůj čas plánují z 21-40 %. Z největší části si čas plánuje vyšší management. 20 % z nich si čas plánuje v rozmezí od 81-100 % a 53 % respondentů z vyššího managementu si ho plánuje na 61-80 %. Ti se také v otázce číslo 4 vyjádřili v největším počtu, že efektivita práce závisí z velké části na time managementu. Podle toho se také řídí a snaží se, aby byli co nejefektivnější. Ze středního managementu si více jak polovina manažerů plánuje čas maximálně z 60 %.

## Otázka č. 8 Z kolika procent vám tyto plány vycházejí?

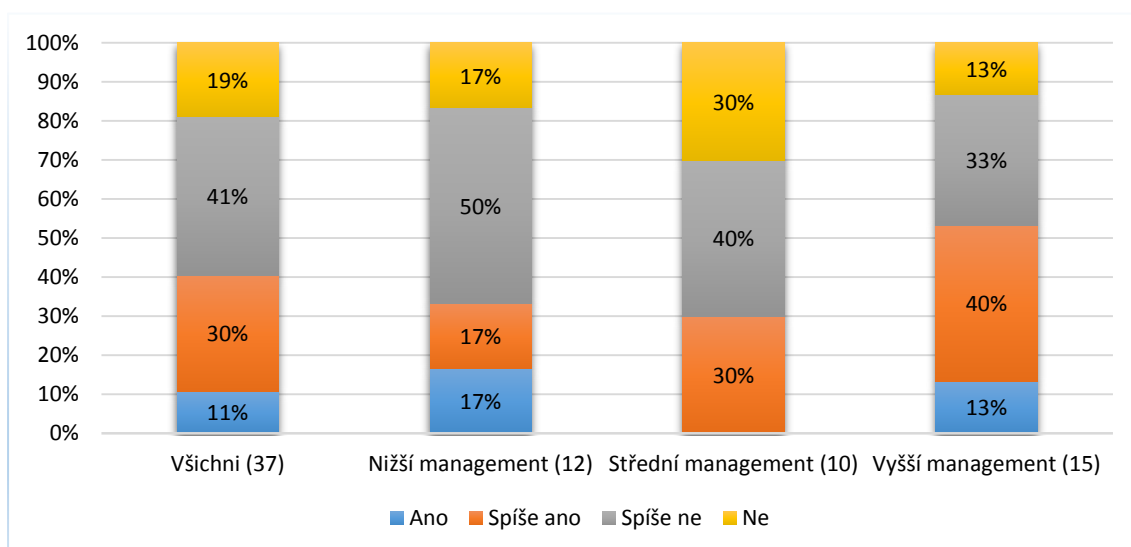


Graf č. 8 Realizace plánů

Zdroj: autor

Protože si nižší management plánuje nejméně času, tak mu i tyto plány nejméně vycházejí. Celé čtvrtině respondentů plány vycházejí pouze z 21-40 %. Tato skutečnost opět značí, že způsob řízení času v rámci nižšího managementu je nedostačující a měli by se tímto tématem více zabývat. Souvisí s tím i odpovědi v druhé otázce, kdy se 83 % respondentů z nižšího managementu vyjádřilo, že se neúčastní žádných školení na time management. Střední management v tomto případě je v rámci plnění plánů z 61-100 % lepší než vyšší management. Ten ale vícekrát odpověděl, že manažerům této úrovně ve větší míře plány vycházejí z 81-100 %. Musíme však brát v potaz i poměr naplánovaného času/úspěšného plnění plánů. Manažerům středního managementu sice plány vycházejí ve větší míře než u vyššího managementu, nicméně si podle odpovědí u předchozí otázky plánují méně svého času.

## Otázka č. 9 Zůstáváte v práci často přesčas?

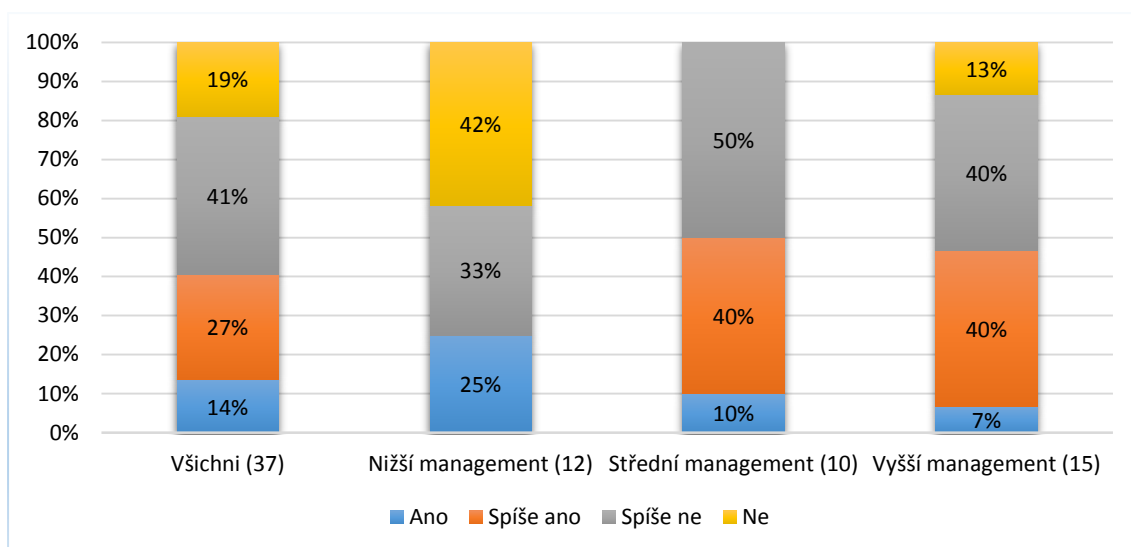


Graf č. 9 Přesčas

Zdroj: autor

Zůstávat v práci přesčas neznamená jen, že má dotyčný hodně práce. Jeden z důvodů může být právě špatný time management. Přesčas v práci zůstává nejvíce manažerů nižší úrovně a jedná se o 17 % dotázaných. Zde se nejspíše opravdu jedná o špatný time management a opět tyto výsledky navazují na předchozí otázky. Jedná se ale také o 13 % manažerů vyšší úrovně, kde by tato odpověď být neměla. Je také velké množství, přesně 40 %, manažerů z této úrovně, kteří odpověděli spíše ano. Přesčas v práci nezůstává nejvíce manažerů ze střední úrovně, kdy 70 % respondentů odpovědělo ne a spíše ne.

## Otázka č. 10 Myslíte si, že trávíte v práci více času, než byste měli?



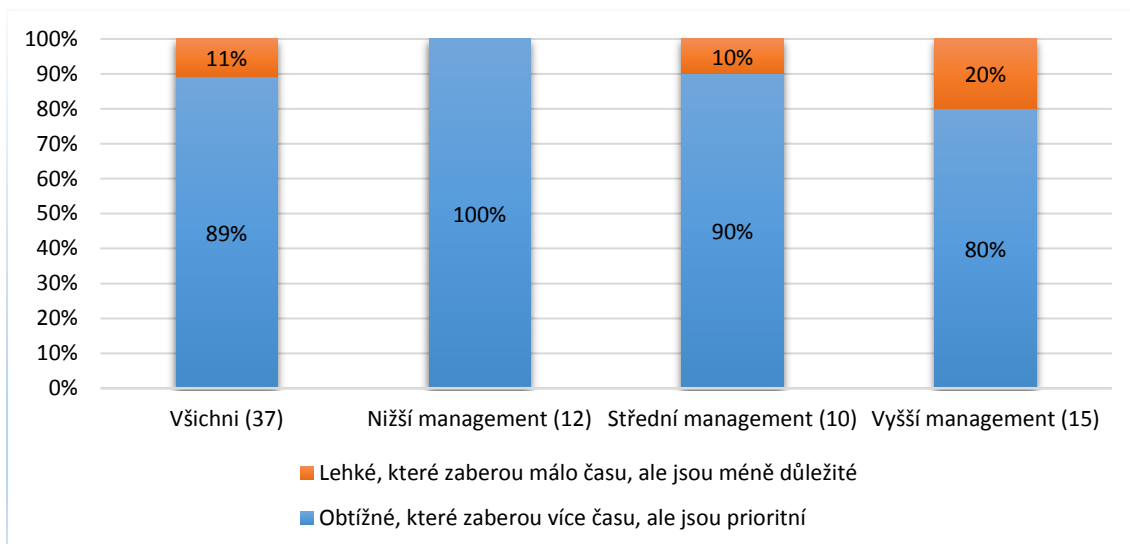
Graf č. 10 Čas v práci

Zdroj: autor

Odpovědi na tuto otázku mohou být z jisté míry subjektivní. Každý si může představovat ideální čas strávený v práci jinak. Pokud někomu přijde pracovat tři hodiny denně akorát, pak pro něj samozřejmě standartní pracovní doba bude dlouhá. Berme ale fakt, že lidé na těchto pozicích mají patřičné vzdělání a počítají s tím, že klasická pracovní doba netrvá tři hodiny. Pak tedy z grafu můžeme vyčíst, že neuspořádaný čas má nejvíce manažerů z nižší úrovně, kdy si 25 % respondentů myslí, že v práci tráví příliš mnoho času. Paradoxně si ale 42 % manažerů této úrovně myslí, že v práci tráví času přesně tolik, kolik by měli nebo snad i méně. Střední a vyšší management mají přibližně stejné odpovědi. Těch, kteří si myslí, že v práci tráví více času než by měli, je podstatně méně než v nižším managementu.

## Rozhodování

Otázka č. 11 Výkonnost každého z nás je nejefektivnější v různých časových rozmezích. Na které úkoly se v tuto dobu zaměřujete?



Graf č. 11 Výkonnost

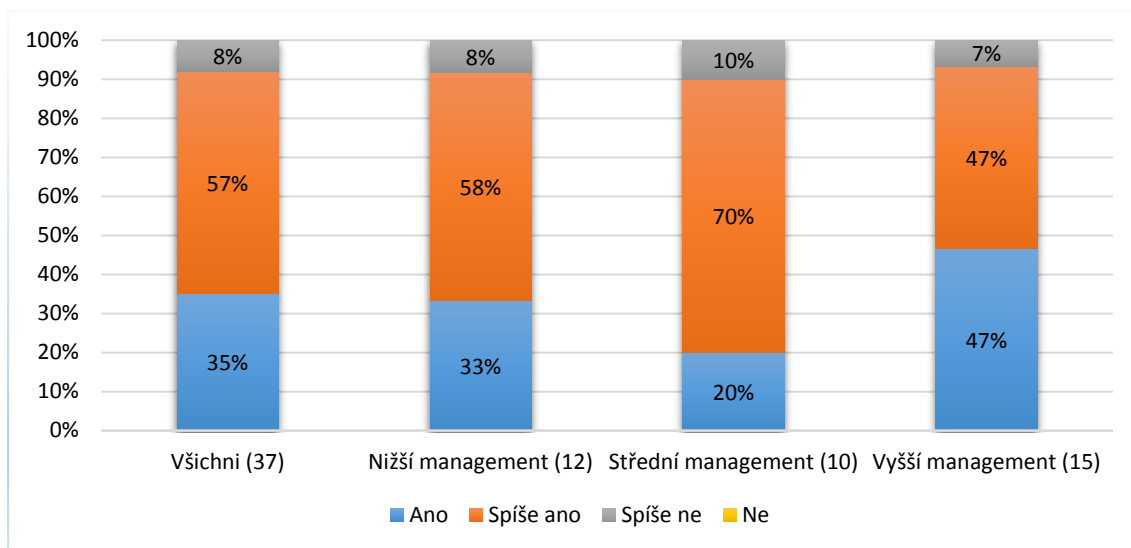
Zdroj: autor

Správně by se měly plnit jako první úkoly prioritní, i když jsou obtížnější, viz kapitola Rozhodování. V tomto případě tak činí celých 100 % manažerů nižšího managementu. Střední management odpověděl stejně v 90 %. A vyšší management v 80 %. Výsledky jsou téměř srovnatelné, nicméně by to mělo být naopak. Pokud se v tomto časovém rozmezí vyšší management zaměřuje na lehčí úkoly, může to být způsobeno i špatným delegováním. Můžeme brát v potaz i to, že lehké úkoly pro vyšší management mají stejnou váhu jako obtížné úkoly pro nižší management, nicméně to nic nemění na tom, že si 20 % respondentů vyššího managementu nedokáže správně zvolit prioritu úkolů, respektive tyto úkoly odsouvají na chvíli, kdy mají největší šanci na jejich úspěšné a rychlé splnění.



## Organizace a realizace

Otázka č. 12 Pokud vás někdo vyruší u plnění některého úkolu, zvládnete ho bezprostředně po vyrušení dokončit?

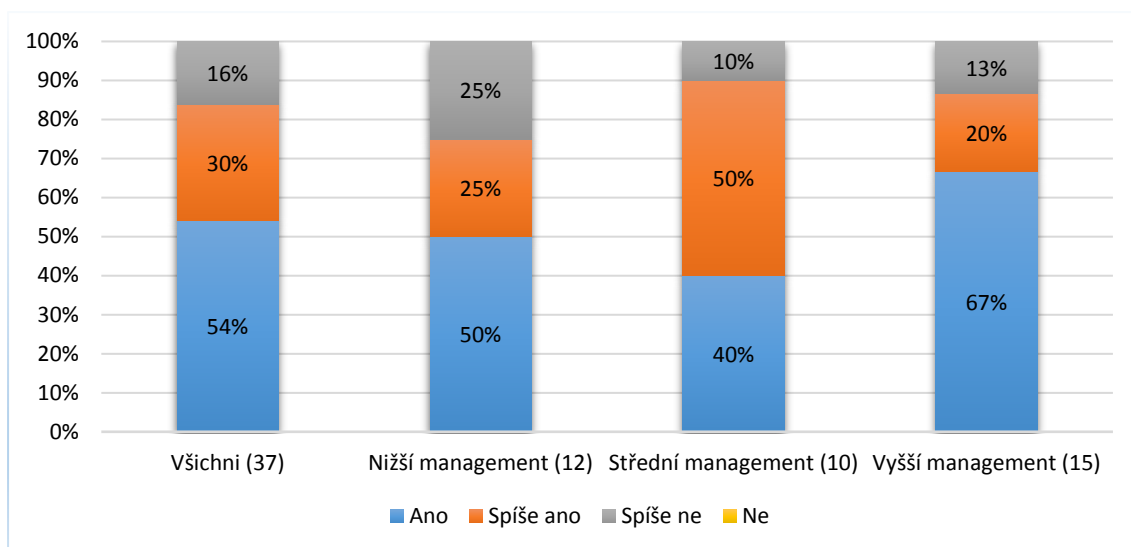


Graf č. 12 Vyrušení

Zdroj: autor

Opět shledávám jako pozitivní, že ani jeden respondent neodpověděl, že bezprostředně po vyrušení práci nezvládne dokončit. Spíše ne odpověděli manažeři ve všech tří úrovních, nicméně je to ve všech skupinách malé množství. Rozdíly nastávají až v odpovědích ano a spíše ano. Největší část manažerů, která na otázku odpověděla ano, je z vyššího managementu. Jedná se o 47 % dotázaných, což je skoro polovina a značí to, že své zkušenosti a znalosti z time managementu využívají při práci a vyrušení pro ně není směrodatné, v ohledu, zda práci dokončí či nikoliv. U středního managementu se jedná o mnohem menší část a to 20 % a nižší management v tomto problému předběhl střední management a to o 13 %, odpověď ano tedy zvolilo 33 % manažerů.

### Otázka č. 13 Zvládnete v určitých případech říci „ne“?

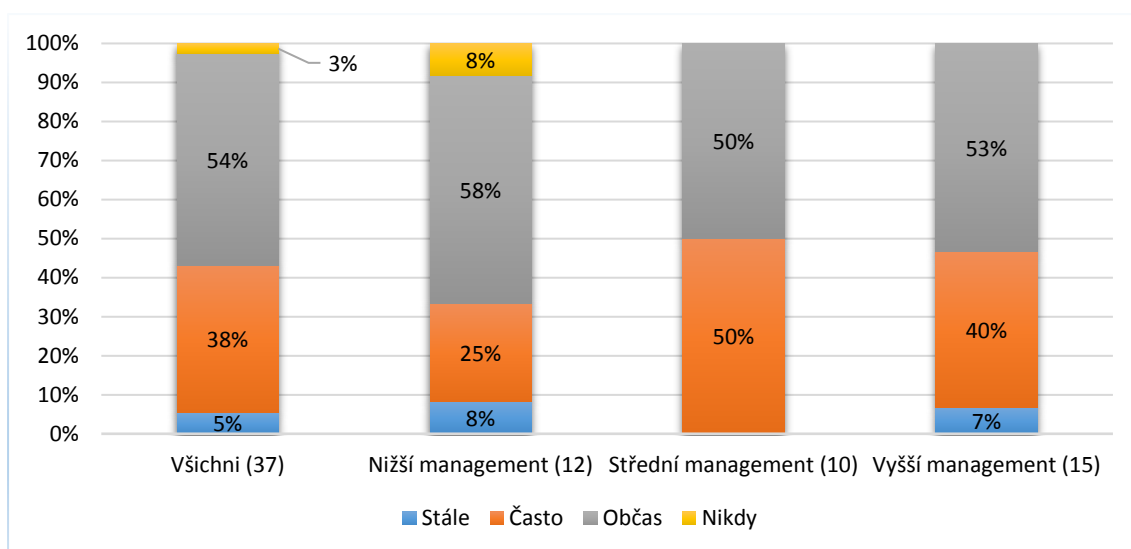


Graf č. 13 Odpověď ne

Zdroj: autor

Jak používat slovíčko „ne“ popisují v kapitole realizace a organizace. Je to nezbytná odpověď při práci manažera a správně ho používat se většina manažerů naučí až v průběhu své kariéry. Odpovědi na tuto otázku nám to potvrzují. 67 % manažerů vyšší úrovně odpovědělo na otázku ano, takže si zvládají určit priority a nejdříve si udělají své úkoly, které potřebují a až následně mohou pomáhat někomu dalšímu. Procenta u této odpovědi jsou jak u středního, tak i u nižšího managementu v menším poměru. U středního managementu je to 40 % a nižší management má o 10 % více. Viditelně větší množství respondentů, které odpovědělo spíše ne, se nachází v nižším managementu. Z čehož je patrné, že se toto slovíčko zatím nenaucili správně používat, nebo že si myslí, že na této pozici si to ještě nemohou dovolit.

## Otázka č. 14 Jak často delegujete úkoly na někoho jiného?

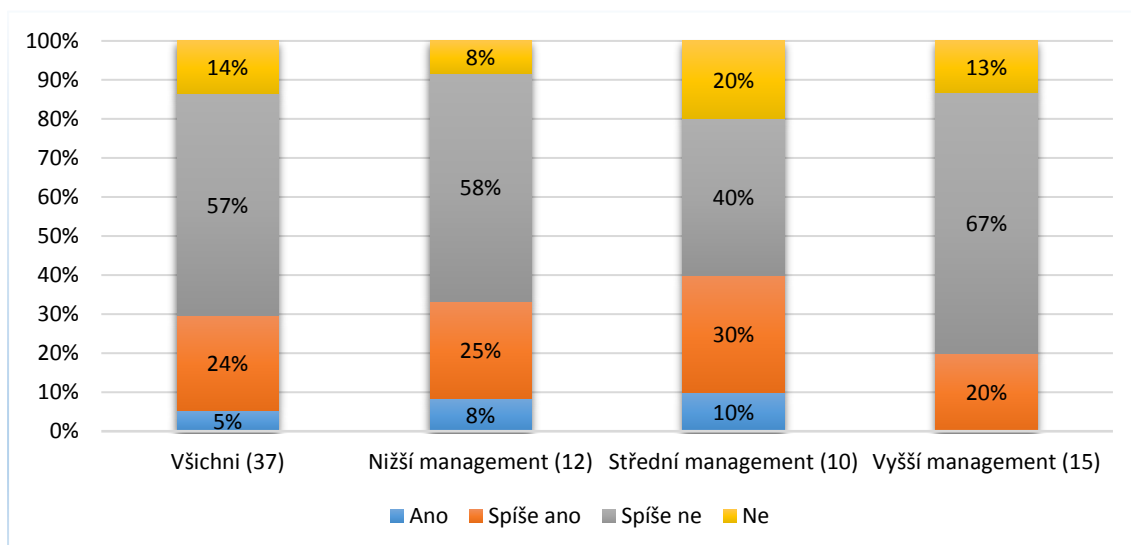


Graf č. 14 Delegace

Zdroj: autor

V této otázce záleží, jakou funkci daný manažer zastává. Pokud jde o funkci přímo vedení lidí, delegace úkolů bude častější než u manažera, který má na starost například výrobu či logistiku. Obecně ale platí, že čím vyšší pozice, tím také častější delegace úkolů, protože čím jste na vyšší pozici, tím důležitější úkoly máte a tím více úkolů se stává méně důležitými. Vyšší a střední management má přibližně stejný poměr odpovědí a ani v jedné úrovni se nevyskytla odpověď ne. Ta se ale vyskytla u nižšího managementu v 8 %. Má také ze všech tří úrovní největší procento odpovědi občas (58 %) a nejmenší procento odpovědi často (25 %). Z výsledků této otázky nám vyplývá, že většina manažerů úkoly deleguje a čím vyšší post má, tím častěji se tak stává.

## Otázka č. 15 Snažíte se odsouvat činnosti, které považujete za obtížné?



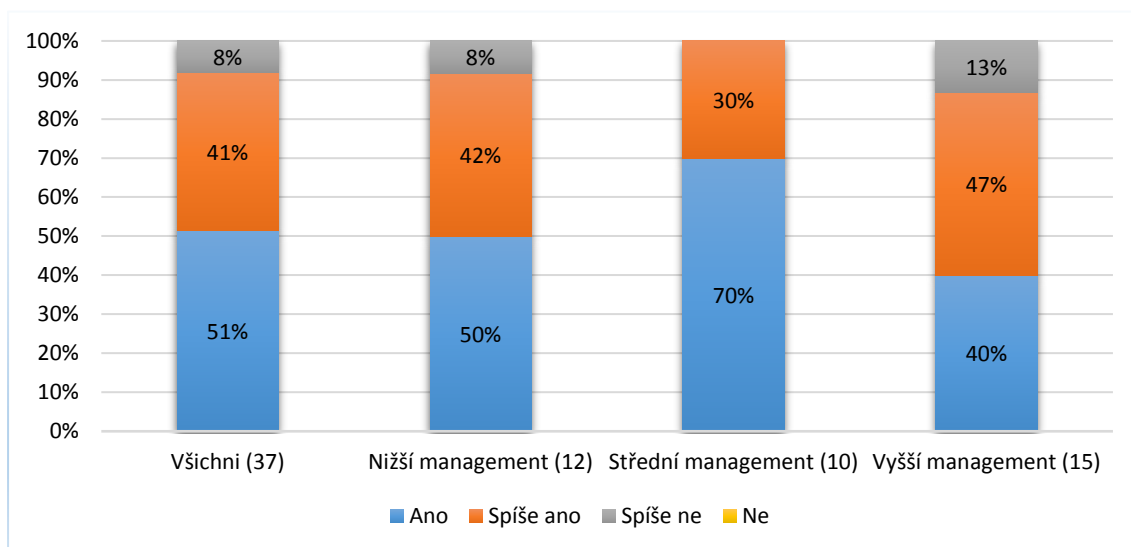
**Graf č. 15 Odsouvání obtížných činností**

Zdroj: autor

Obecně platí, že čím náročnější úkol je, tím je důležitější. Většina lidí však na začátek své práce řadí úkoly lehčí. Nemá tedy správně zvolené priority, respektive je správně zvolit může, ale neřídí se podle nich. U jediného vyššího managementu se nevyskytla odpověď ano, což je správně. Odpověď spíše ne se vyskytla ve 20 %, což je nejmenší část ze všech tří úrovní. Spíše ne odpovědělo 57 % ze všech respondentů. I když se nejedná o jednoznačné ne, vyhodnocuji to jako pozitivní. Jako pozitivní shledávám i fakt, že se v každé úrovni našla odpověď ne. V nižším managementu v 8 %, ve středním managementu ve 20 % a ve vyšším managementu ve 13 %.

## Kontrola

Otázka č. 16 Kontrolujete po sobě svou práci?

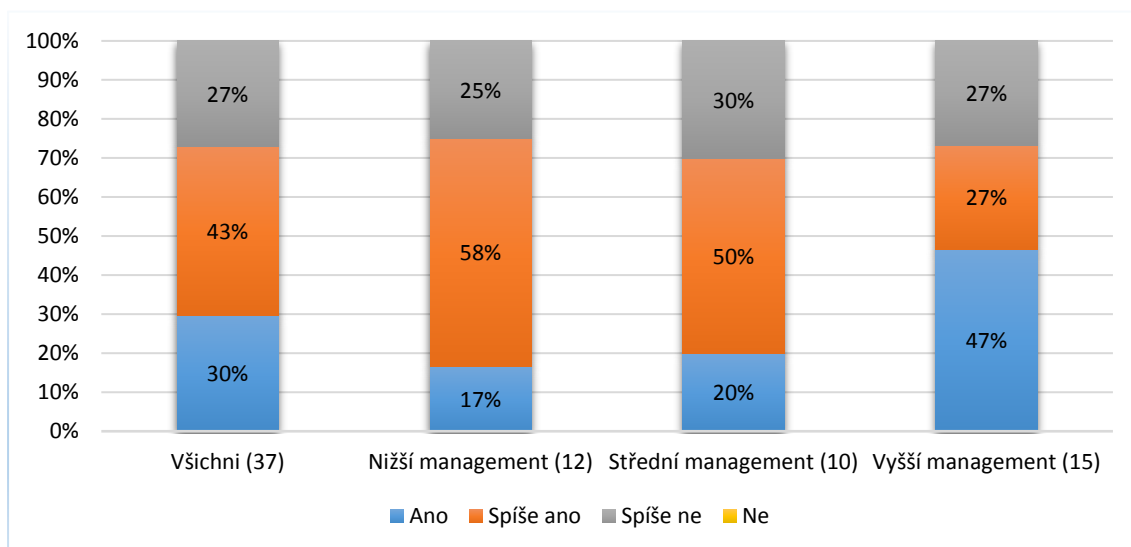


Graf č. 16 Kontrola své práce

Zdroj: autor

Více jak polovina všech respondentů si po sobě svou práci kontroluje. Nejméně respondentů (40 %) tuto odpověď vybralo ve vyšším managementu. Může to mít za příčinu fakt, že se obvykle zodpovídají pouze sami sobě, a proto nemají potřebu si práci po sobě kontrolovat. Druhá příčina může být ta, že se na těchto pozicích obvykle nachází starší manažeři, kteří mohou být ve svém oboru natolik zkušení a jsou si svou prací natolik jistí, že zpětnou kontrolu nepotřebují. Pozitivní však je, že ani jeden respondent svou práci nekontroluje vůbec a spíše nekontroluje svou práci pouze malé množství dotázaných manažerů. Skoro všichni manažeři tedy dbají na kontrolu své práce. Z hlediska práce je tento krok často nezbytný.

## Otázka č. 17 Kontrolujete práci po ostatních?



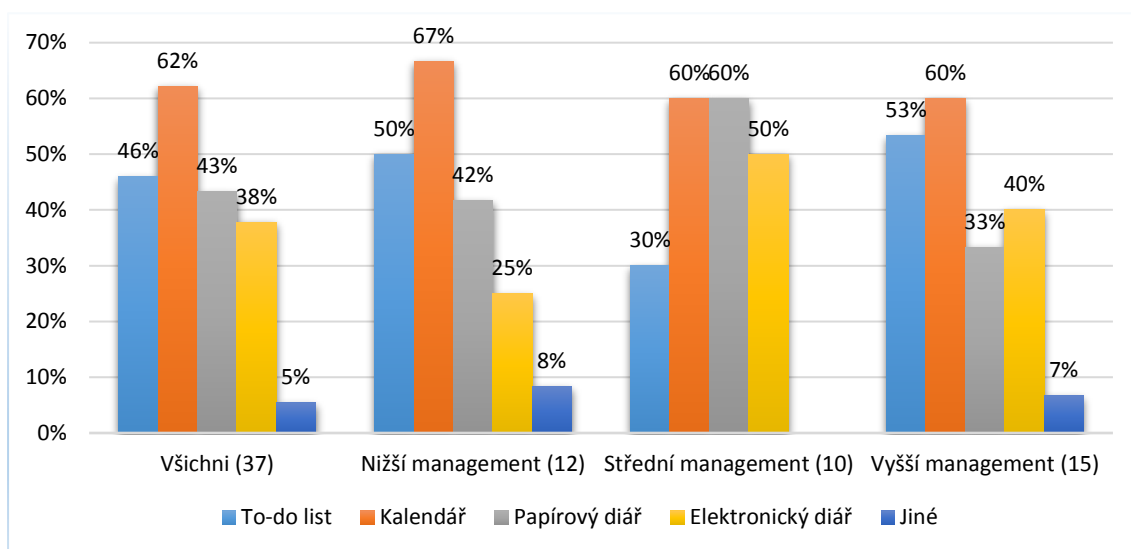
**Graf č. 17 Kontrola práce po ostatních**

Zdroj: autor

Ve srovnání s předchozím grafem je na první pohled viditelné, že se větší důraz dává na kontrolu své práce před prací ostatních. Je zvláštní, že lidé věří více svým podřízeným a kolegům než sami sobě. Z grafu je však patrné, že nejvíce práci po ostatních kontrolují manažeři z vyššího managementu. Jedná se o 47 % dotázaných. Tento fakt je dán tím, že na těchto pozicích už mají manažeři více podřízených a často kompletují úkoly z nižších pozic. Práce tak musí sedět, protože když by jedna část byla špatně, může být výsledek diametrálně odlišný. Nikdo z dotázaných však zcela svým kolegům a podřízeným nevěří, protože se odpověď, že práci po ostatních nekontroluje, neobjevila.

## Nástroje a metody řízení času

Otázka č. 18 Jaké nástroje používáte pro plánování vašeho času?



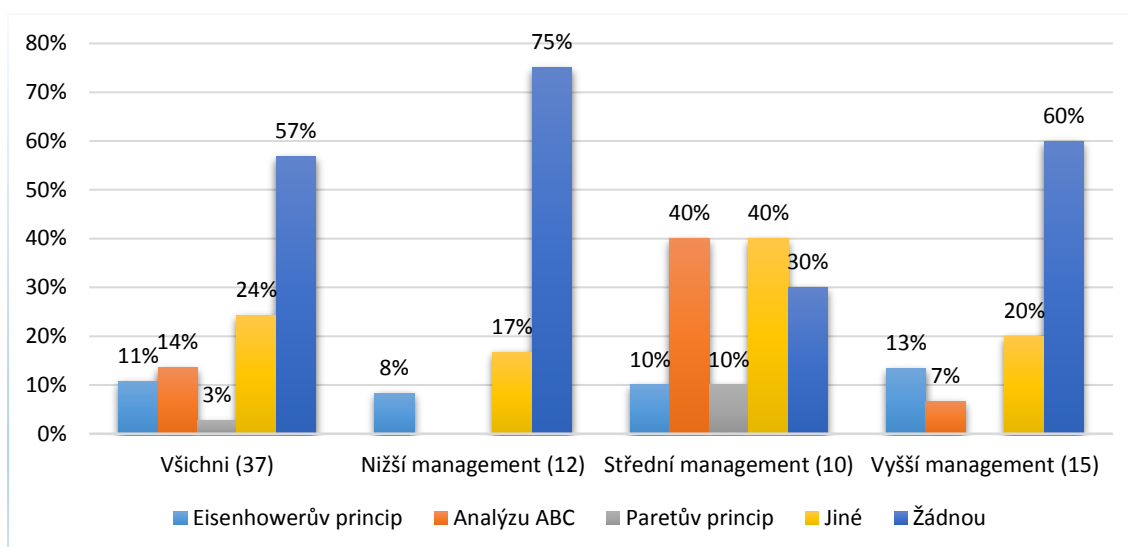
Graf č. 18 Nástroje time managementu

Zdroj: autor

Tato a následující otázka jsou také vyjádřeny procentuálně, nicméně nedávají v součtu 100 %, protože otázky byly nastaveny s více možnými odpověďmi. Procenta pak značí, kolik procent z manažerů určité úrovně používá daný nástroj.

Nejvíce manažerů, celkem 62 %, využívá kalendář. To-do list, papírový diář a elektronický diář využívá přibližně stejně respondentů. Rozdíly mezi jednotlivými nástroji jsou nepatrné. Pouze 5 % všech manažerů využívá jiné nástroje. Z grafu není vidět žádná výjimka nebo zajímavost. Jako pozitivní shledávám, že po vydělení celkového počtu pomůcek všemi respondenty nám vyjde, že dotázaní manažeři průměrně využívají 1,94 nástroje. Zaokrouhleno, každý manažer má přibližně 2 nástroje. Vždy je dobré nástroje kombinovat, protože různé nástroje slouží k rozdílným a odlišně dlouhým plánům.

## Otázka č. 19 Které metody time managementu využíváte?



Graf č. 19 Metody time managementu

Zdroj: autor

Více jak polovina (57 %) všech dotazovaných manažerů nepoužívá žádnou metodu time managementu. Otázkou je, zda manažeři tyto metody znají, ale nevyhovují jim, a tak je nevyužívají. Nebo zda tyto metody vůbec neznají. Bylo by to vysvětlení z třetí otázky, kdy se 76 % respondentů neúčastní školení na time management. Nemají tedy potřebné informace a znalosti. Nejvíce manažerů využívající metody je ze středního managementu. V rámci něho 40 % respondentů využívá analýzu ABC, která je dle mého názoru nenáročná a rychlá. Eisenhowerův princip je složitější, a tak ho využívá pouhých 10 % manažerů. Stejný počet manažerů využívá Paretův princip. Jedná se o 3 % ze všech respondentů a nachází se pouze ve středním managementu. 60 % respondentů vyššího managementu nevyužívá žádnou metodu time managementu. I přesto, dle předchozích výsledků, mají priority nastavené z velké části správně. Jediné pozitivní v této otázce je fakt, že Eisenhowerův princip, který je z nabízených odpovědí nejsložitější, využívá největší množství manažerů právě z vyššího managementu.



## 2.6 Shrnutí výsledků výzkumu a doporučení

### Nižší management

Průzkumu se zúčastnilo 12 respondentů spadajících do nižšího managementu. 83 % z nich se však neúčastní školení na time management, čímž přicházejí o praktické informace a rady. Poměr ano/ne by měl být spíše opačný. Z výsledků není zřejmé, z jakého důvodu se těchto školení neúčastní, nicméně bych doporučil požádat zaměstnavatele o zprostředkování takového školení, případně si ho vyhledat sám.

Pokud dotyčný zvládá dobře řídit svůj čas, je jeho efektivnost bezpochyby vyšší. Část respondentů se domnívá, že time management nemá na efektivitu dopad. Proto bych doporučil změnit svůj time management a snažit se přijít na způsob, jak svou efektivitu zvýšit.

17 % manažerů nižší úrovně spíše nezvládá plnit plány, které si stanovili. 58 % pak odpovědělo spíše ano. Na plnění plánů působí různé vnější vlivy, kvůli kterým úkol nelze splnit včas, ten ale může být jednorázový, výjimečný. Pokud se ale plány nedaří plnit v dlouhodobějším horizontu, měl by dotyčný zvážit, zda pracuje na 100 %, případně začít lépe pracovat s časem a v nejhorsím případě slevit ze svých nároků a plánovat si méně cílů. Jedna z vlastností cílů je právě splnitelnost.

Nižšímu managementu bych také doporučil plánovat si více svého času. 25 % z nich si ho totiž plánuje pouze z 21-40%. Nedostatky v řízení času zde určitě jsou, protože 25 % manažerů nižší úrovně odpovědělo, že jim plány vychází pouze z 21-40 %. Dalším 17 % z 41-60 %, což není produktivní, pokud si plány naplánovali dobře a správně dokázali určit prioritu úkolů.

Manažeři nižšího managementu by si měli začátek posledního úkolu daného dne plánovat s přiměřeným odstupem před koncem pracovní doby. 7 % z nich je totiž v práci často přesčas a dalších 17 % odpovědělo, že spíše ano.

Jako pozitivní shledávám fakt, že 100 % z nich dává přednost obtížným, ale důležitým úkolům, oproti lehkým a méně důležitým. Zde bych doporučil si dát pozor, aby manažeři nezapomínali na ty lehčí úkoly, které jsou sice méně důležité, ale splnit je musí.

Pokud někdo nezvládá bezprostředně po vyrušení dokončit daný úkol, pak by se neměl nechat vyrušit. Samozřejmě pokud se objeví důležitý problém, je potřeba ho řešit. Ale je možné si vypnout zvonění na mobilu, vypnout počítač či poprosit asistentku (pokud nějakou má), aby k němu do kanceláře nikoho nepouštěla.

V rámci odsouvání obtížných činností se negativně vyjádřila jen malá část dotázaných, ale pouze stejná část se vyjádřila pozitivně, že tyto úkoly neodkládají. Pokud si dotyčný správně zvolí

priority úkolů, měl by se těchto plánů držet a úkoly bez odsouvání zpracovat dle daného pořadí. Jinak se může stát, že prioritní úkol nestihnou dokončit.

Po sečtení procent používaných pomůcek a vydělení počtem manažerů v této úrovni, vyjde 1,6 pomůcky na jednoho manažera. Doporučil bych některým navýšit nástroje time managementu minimálně na 2/os. Ne všechny nástroje slouží stejně, a pokud dotyčný používá pouze to-do list, nemůže si přesně plánovat svůj čas a dlouhodobé cíle není schopný zaznamenat. Do samotného kalendáře si také nemůže naplánovat podrobný seznam úkolů na daný den. Dle mého názoru je nejlepší kombinace to-do list a diář.

Ohledně metod je zde silný nedostatek. 75 % respondentů nepoužívá žádnou metodu. Je možné, že je používají, jen jim chybí informace a nevědí, že je jejich způsob plánování odborně pojmenován. Doporučil bych tedy, jak jsem již na začátku avizoval, zúčastnit se školení time managementu, kde se tyto informace dají získat. Dále také existuje mnoho odborných publikací s touto problematikou nebo se dají najít na internetu.

## **Střední management**

Do středního managementu patří z hlediska mého výzkumu 10 respondentů.

Zde je poloviční část manažerů, kteří se účastní školení. Zbylé polovině bych doporučil následovat své kolegy z nižšího managementu a školení si vyhledat.

Poměr manažerů, kteří si myslí, že time management nemá na efektivitu vliv, je přibližně stejný jako u nižšího management. Rozdíl je pouze v odpovědi 0-20 %, která se v této úrovni nevyskytla. Doporučení je tedy stejné jako u nižšího managementu. Změnit svůj time management a najít cestu k větší efektivitě.

Manažeři této úrovně si čas plánují pouze v rámci dnů, týdnů a měsíců. Pokud se jedná o 100 % jejich plánů, pozastavil bych se nad tím, zda by se některé plány neměly plánovat v jiném časovém horizontu a to obzvláště u skupiny manažerů, kteří odpověděli, že si čas plánují v rámci dnů.

Plánování vlastního času je v pořádku. Pouze bych doporučil manažerům, kteří odpověděli, že si čas plánují z 41-60 %, aby se drželi spíše horní hranice, tj. 60 %. Plánování svého času pouze ze 40 % by nemuselo být efektivní, jak by mělo.

Plánování si začátku posledního úkolu dostatečně dlouho před koncem směny, bych doporučil i v této úrovni. Výsledky jsou zde sice pozitivnější než u nižšího managementu, ale stále přesčas v práci tráví 30 % manažerů.

Ohledně pokračování v plnění úkolu po vyrušení jsou zde horší výsledky než u předchozí úrovně. Ve středním managementu považuji za velmi důležité zvládat tuto skutečnost. Rušení bude manažera čím dál tím více potkávat a postupem času by také dotyčný mohl přestat plnit úkoly úplně.

Ve středním managementu dostávají manažeři zpravidla náročnější a důležitější úkoly než v nižším managementu. Je proto o to důležitější tyto úkoly plnit a neodsouvat. I přesto je ve středním managementu více manažerů než v nižším, kteří je odsouvají. Stejně jako u nižšího je potřeba se držet stanovených priorit a plnit úkoly postupně bez odsouvání.

70 % manažerů odpovědělo, že si po sobě svou práci kontrolují. Je potřeba se ale zamyslet, zda to nedělají pouze z toho důvodu, že se jim nechce dělat další úkol. Případně se na to podívat z hlediska, zda by netrvalo kratší dobu pracovat pečlivěji, aby nebyla potřeba následná kontrola.

Po spočtení nástrojů time managementu na osobu ve středním managementu vyjdou dva nástroje. Manažeři tedy v průměru splňují mé doporučení nástrojů time managementu na osobu.

Znalost metod time managementu je celkem na dobré úrovni. Pouze 30 % respondentů nepoužívá žádnou metodu. Těm bych doporučil se v tomto ohledu více vzdělat. Například pomocí školení nebo četbou odborné literatury.

## **Vyšší management**

Nejpočetnější v mém výzkumu je vyšší management, do kterého se řadí 15 respondentů.

U školení time managementu v rámci této úrovně se může polemizovat o možnosti, že 87 % manažerů se jich neúčastní proto, že již některé školení absolvovali a jsou toho názoru, že je to dostatečné. Stejně ale tak jako v jiných oblastech, tak i v této přibývá a stále je mnoho věcí, co se naučit. A na druhou stranu opakování je matka moudrosti. Doporučil bych tedy této části se začít pravidelně v tomto ohledu vzdělávat.

Ohledně plánů odpovědělo pouhých 13 % respondentů, že je zvládají plnit. 87 % spíše ano. U manažerů vyšší úrovně už by plnění úkolů mělo být 100 %, proto bych se pozastavil nad plány dotyčného a zhodnotil, zda si je nestanovit na delší časový horizont nebo si neplánovat tolik úkolů a cílů najednou.

Velkým nedostatkem v této manažerské úrovni je práce přesčas. Zde doporučuji nedávat na konec pracovní směny složitější a delší úkoly, které se mohou protáhnout a být důvodem přesčasů.

20 % manažerů vyšší úrovně dává přednost lehčím a méně důležitým úkolům, což by si na jejich pozici neměli dovolit. Těchto několik respondentů by mělo začít striktně dodržovat stanovené priority a tohoto plánu se držet.

Pozice vyššího managementu bývají ty nejvyšší, a proto by měli zvládat říci „ne“. Není možné, aby udělali vše, o co je ostatní, s největší pravděpodobností podřízení, poprosí.

Z hlediska nástrojů time managementu je na tom vyšší management nejhůře. V průměru se jedná o 1,29 nástroje na manažera. Manažeři na této úrovni by měli rozhodně používat minimálně 2 nástroje. Stejně jako u středního managementu doporučuji pořídit si doplňující nástroj, aby mohly být v tomto směru řádně zaznamenány všechny plánované úkoly.

Nedostačující znalosti jsou stejně jako u nižšího a středního managementu v oblasti metod. Opět doporučuji se zaměřit na školení, kde budou tyto informace poskytnuty, případně sehnat odbornou publikaci s tímto tématem.

### 3 Závěr

Tato bakalářská práce si kladla za cíl shrnout informace o time managementu a provést výzkum mezi manažery různých úrovní. Porovnat, zda vyšší management ovládá práci s časem lépe než nižší a střední management.

Práce se skládá ze dvou částí. Teoretická část shrnuje poznatky time managementu. Vymezuje pojmy čas a manažer, které s tématem úzce souvisí. Podrobněji popisuje jednotlivé části time managementu, kterou vedou ke správnému naplánování pracovního i osobního času. V práci nechybí výčet nástrojů a metod, které jsou zde také popsány a mezi sebou srovnány.

Praktická část se opírá o výzkum, který byl vytvořen pomocí dotazníku. Na základě odpovědí jsou porovnány tři manažerské úrovně. Hlavním výzkumným předpokladem bylo tvrzení, že manažeři na vyšší úrovni zvládají práci s časem lépe než manažeři střední a nižší úrovně.

Celkem se průzkumu zúčastnilo 37 manažerů z různých odvětví. 15 manažerů patří do vyššího managementu, který je tím pádem nejpočetnější úrovní. O 3 manažery méně, kteří se zúčastnili výzkumu, patří do nižšího managementu. Nejméně početnou úrovní je střední management, kam spadá 10 respondentů.

Výzkum ukázal rozdíly v plánování času mezi jednotlivými úrovněmi. Ve většině oblastí vyšší management s časem pracuje lépe než zbylé dvě úrovně. V obecných záležitostech, které by měli být pro všechny manažery stejné, bez ohledu na jejich pozici, jsou rozdíly minimální. V oblastech, kde již může záležet na stupni pozice, rozdíly jsou.

Manažeři vyšší úrovně pracují s časem velmi dobře. I přes několik nedostatků, například v oblasti metod a nástrojů, kterých dle mého názoru využívají malé množství, je vidět rozdíl oproti střednímu a nižšímu managementu. Lépe chápou time management a jeho důležitost v rámci efektivitu práce. Zvládají si bez problému naplánovat svůj čas a nastavit priority. Jako manažeři na vyšší úrovni umějí častěji říci ne a oproti ostatním úrovním vícekrát kontrolují práci po ostatních, protože si jsou nejspíše vědomi důležitosti své odpovědnosti na dané pozici.

Manažeři střední úrovně ukázali znalosti v oblasti time managementu. Mají však větší nedostatky než manažeři na vyšší úrovni. Oproti vyššímu managementu pro ně řízení času nemá vliv na efektivitu práce. V tomto případě je potřeba se zamyslet, jak si čas plánovat jinak, aby byla práce efektivnější. Možný problém by mohl nastat kvůli krátkému horizontu jejich plánování, který je převážně v rámci dnů a týdnů. Posledním hlavním doporučením je se zaměřit na dokončování

úkolů bezprostředně po vyrušení. To 100% zvládá pouze 20 % respondentů. V používání nástrojů byly výsledky mnohem lepší, než u vyšší úrovně, což hodnotím velmi kladně.

Nižší management má znalosti time managementu lepší, než jsem předpokládal. Z výzkumu je patrné, že znají základy řízení času a dokáží je převést do praxe. Nedostatkem je plánování času, který si plánují pouze z malé části. Podle Paretova pravidla by si měli plánovat 80 % jejich času, ale reálně se tato část pohybuje nejčastěji mezi 21 % a 60 %. Tyto plány jim také z velké části nevycházejí. Oproti střednímu a pak hlavně vyššímu managementu je ale rozdíl vidět. I tato úroveň používá více nástrojů než vyšší management, ale stále zde rezerva je. V rámci své pozice v nižším managementu svůj čas řídit zvládají, na vyšší pozici by to zatím nemuselo stačit.

Na základě výše uvedeného souhrnu lze potvrdit, že cíl práce byl splněn. Všechny tři výzkumné předpoklady stanovené na začátku praktické části byly potvrzeny. Rozdíl mezi nižším a středním managementem nebyl tak velký, jak jsem předpokládal. V několika oblastech jsou v rámci řízení času tyto managementy na stejné úrovni. Největší rozdíl pak je ve vyšším managementu, který je na mnohem lepší úrovni než zbylé dva.

Pro všechny tři manažerské úrovně bylo doporučení napsáno zvlášť. Je to zpětná vazba pro respondenty, kteří se z výsledků a doporučení mohou poučit. Nové poznatky zde ale najdou i všichni ostatní manažeři, kteří se chtějí vzdělávat v oblasti time managementu.

## Použitá literatura

1. ADAIR, John Eric. *100 tipů jak řídit a vést lidi*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, ix, 130 s. Praxe manažera (CP Books). ISBN 80-251-0529-6.
2. ALLEN, David. *Aby vše klapalo: jak hravě zvládat pracovní i životní výzvy*. Vyd. 1. Brno: Jan Melvil, 2009, 294 s. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-00-4.
3. BĚLOHLÁVEK, František. *Desatero manažera: [to nejdůležitější, co potřebuje znát a ovládat úspěšný manažer]*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2003, 90 s. Rozvoj osobnosti (Computer Press). ISBN 80-7226-873-2.
4. BISCHOF, Anita a Klaus BISCHOF. *Aktivní sebeřízení: jak získat kontrolu nad svým časem a prací*. Praha: Grada, 2003, 118 s. Poradce pro praxi. ISBN 8024706474.
5. DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-066-X.
6. COVEY, Stephen R, A MERRILL a Rebecca R MERRILL. *To nejdůležitější na první místo*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008, 374 s. ISBN 978-80-7261-187-4.
7. COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. Vyd. 2. Praha: Management Press, 2011, 342 s. ISBN 978-80-7261-241-3.
8. GRUBER, David. *Time management: efektivní hospodaření s časem - klíčová součást beneopedie*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009, 231 s. ISBN 978-80-7261-211-6.
9. KNOBLAUCH, Jörg. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2012, 206 s. ISBN 978-80-247-4431-5.
10. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015, 338 stran. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.
11. PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas: time management IV. generace*. Vyd. 1. Tábor: Time Expert, c2000, 251 s. Cesty k osobní prosperitě (Time Expert). ISBN 80-902783-0-2.
12. SEIWERT, Lothar J. *Čas jsou peníze: naučte se řídit svůj čas*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1995, 319 s. ISBN 80-85603-82-9.
13. ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout: [role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační]*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008dotisk, x, 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.
14. ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky III*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003, 152 s. Knížka pro každého. ISBN 80-85839-90-3.

15. UHLIG, Beatris. *Time management: staňte se pánem svého času*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 153 s. Praxe & kariéra. ISBN 978-80-247-2661-8.
16. URBAN, Jan. *Jak lépe naložit s časem: 50 doporučení pro ty, jejichž čas je vzácný*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5752-0.
17. VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013, 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

## Použité internetové zdroje

1. JÍRA, Stanislav a Veronika HUMLEROVÁ. *Time-management* [online]. České Budějovice, 2013 [cit. 2015-11-29]. Dostupné z: [http://www.chanceinnature.cz/files/articles\\_files/TIME-MANAGEMENT.pdf](http://www.chanceinnature.cz/files/articles_files/TIME-MANAGEMENT.pdf)



## Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Kruhový diagram řízení času .....	8
Obrázek č. 2 ABC metoda .....	13

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Time management .....	28
------------------------------------	----

## Seznam grafů

Graf č. 1 Poměr manažerů .....	26
Graf č. 2 Školení .....	28
Graf č. 3 Efektivita .....	29
Graf č. 5 Plánování času .....	30
Graf č. 6 Plnění plánů .....	31
Graf č. 7 Plánování svého času .....	32
Graf č. 8 Realizace plánů .....	33
Graf č. 9 Přesčas .....	34
Graf č. 10 Čas v práci .....	35
Graf č. 11 Výkonnost .....	36
Graf č. 12 Vyrušení .....	37
Graf č. 13 Odpověď ne .....	38
Graf č. 14 Delegace .....	39
Graf č. 15 Odsouvání obtížných činností .....	40
Graf č. 16 Kontrola své práce .....	41
Graf č. 17 Kontrola práce po ostatních .....	42
Graf č. 18 Nástroje time managementu .....	43
Graf č. 19 Metody time managementu .....	44

## Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník .....	54
-----------------------------	----

## **Příloha č. 1 Dotazník**

Dobrý den,

tento dotazník vznikl za účelem výzkumu pro potřebu bakalářské práce. Studuji ČVUT, Masarykův ústav vyšších studií, obor řízení a ekonomika průmyslového podniku.

Dotazník je určen pro manažery všech úrovní. Výzkum si bere za cíl porovnat mezi jednotlivými úrovněmi znalosti time managementu a jeho použití v praxi.

Všechny odpovědi jsou anonymní a budou použity pouze pro účely tohoto výzkumu.

Předpokládaná délka vyplnění je 5 minut.

Děkuji moc za váš čas a ochotu se na mém výzkumu podílet.

David Kožušník.

### **Obecné**

1. Vaše pracovní pozice se nachází v jaké manažerské úrovni?
  - a) Nižší management
  - b) Střední management
  - c) Vyšší management
2. Co pro vás pojem „time management“ znamená?
3. Účastníte se školeních na time management?
  - a) Ano
  - b) Ne
4. Na kolik procent si myslíte, že time management ovlivňuje efektivitu vaší práce?
  - a) 0-20%
  - b) 21-40%
  - c) 41-60%
  - d) 61-80%
  - e) 81-100%

### **Stanovení cílů**

5. Na jak dlouhou dobu dopředu si plánujete svůj čas?
  - a) V rámci týdnů
  - b) V rámci měsíců
  - c) V rámci roků
  - d) Záleží, o jaké plány se jedná
6. Zvládáte splnit plány, které jste si stanovili?
  - a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne

### **Plánování**

7. Na kolik procent si plánujete svůj čas?
  - a) 0-20%
  - b) 21-40%
  - c) 41-60%
  - d) 61-80%
  - e) 81-100%
8. Z kolika procent vám tyto plány vycházejí?
  - a) 0-20%
  - b) 21-40%
  - c) 41-60%
  - d) 61-80%
  - e) 81-100%
9. Zůstáváte v práci často přesčas?
  - a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
10. Myslíte si, že trávíte v práci více času, než byste měli?
  - a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne

### **Rozhodování**

11. Výkonost každého z nás je neefektivnější v různých časových rozmezích. Na které úkoly se v tuto dobu zaměřujete?
  - a) Obtížné, které zaberou více času, ale jsou prioritní
  - b) Lehké, které zaberou málo času, ale jsou méně důležité

### **Organizace a realizace**

12. Pokud vás někdo vyruší u plnění některého úkolu, zvládnete ho bezprostředně po vyrušení dokončit?
  - a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
13. Zvládnete v určitých případech říci „ne“?
  - a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne

14. Jak často delegujete úkoly na někoho jiného?
- a) Stále
  - b) Často
  - c) Méně často
  - d) Nikdy
15. Snažíte se odsouvat činnosti, které považujete za obtížné?
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne

### **Kontrola**

16. Kontrolujete po sobě svou práci?
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
17. Kontrolujete práci po ostatních?
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne

### **Nástroje a metody řízení času**

18. Jaké nástroje používáte pro plánování vašeho času?
- a) To-do list
  - b) Kalendář
  - c) Papírový diář
  - d) Elektronický diář
  - e) Jiné
19. Které metody time managementu využíváte?
- a) Eisenhowerův princip
  - b) Analýzu ABC
  - c) Paretův princip
  - d) Jiné
  - e) Žádnou

## Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

David Kožušník

V Praze dne:

podpis: .....

<b>Jméno</b>	<b>Katedra / Pracoviště</b>	<b>Datum</b>	<b>Podpis</b>