



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Osobní management

Self-Management

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

SARANOV

BADMA

**2021**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Saranov** Jméno: **Badma** Osobní číslo: **478769**  
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**  
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**  
Studijní program: **Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika průmyslového podniku**

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

**Osobní management**

Název bakalářské práce anglicky:

**Self-Management**

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem práce je prozkoumat všeobecně doporučené zásady osobního managementu, posoudit jejich využitelnost na konkrétních případech a navrhnout zásady pro úspěšné definování cílů a priorit, plánování a organizování času a předcházení stresu a vyhoření.

PŘÍNOS: Přínosem práce je vymezení nejdůležitějších zásad osobního managementu pro dosažení úspěchu a rovnováhy v pracovním a osobním životě.

OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - význam, zásady a postupy osobního managementu; 3. Praktická část - analýza případů využití zásad osobního managementu, doporučení pro úspěšné využití zásad osobního managementu; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:

BAILEY, C. Koncentrace. Praha: Grada Publishing, 2020.  
GRUBER, D. Time management. Praha: Management Press, 2017.  
KUČÍREK, J. a kol. Aplikovaná psychologie. Praha: Grada Publishing, 2017.  
SVOBODOVÁ, D. Profesní poradenství. Praha: Grada Publishing, 2015.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

**Ing. Martin Šikýř, Ph.D., institut manažerských studií MÚ**

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **25.01.2021** Termín odevzdání bakalářské práce: **29.04.2021**

Platnost zadání bakalářské práce: **19.09.2022**

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) práce

podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.  
podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Student bere na vědomí, že je povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_  
Podpis studenta

SARANOV, Badma. *Osobní management*. Praha: ČVUT 2021. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## 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: 26. 04. 2021

Podpis:

## **Poděkování**

Chci poděkovat vedoucímu práci, Ing. Martinu Šikýři, Ph.D., za trpělivé vedení mé bakalářské práce a dodatečné odborné konzultace, při kterých mi poskytnul potřebné rady k vytvoření této práce a tímto mě nasměroval k dosažení stanoveného cíle.

# Abstrakt

Cílem této práce je prozkoumat všeobecně doporučované zásady osobního managementu, posoudit jejich využitelnost na konkrétních případech a navrhnout zásady pro úspěšné definování cílů a priorit, plánování a organizování času a předcházení stresu a vyhoření. Přínosem práce je vymezení nejdůležitějších zásad osobního managementu pro dosažení úspěchu a rovnováhy v pracovním a osobním životě.

## Klíčová slova

Osobní management, self-management, time management, sebeřízení, seberozvoj, zloději času, sebeuvědomění, sebeakceptování, sebezdvělávání, plánování, sebeuplatňování, personální management, techniky řízení času, syndrom vyhoření.

# Abstract

The goal is to analyze the generally recommended principles of personal management, assess their applicability in specific cases and propose principles for defining goals and priorities, planning and organizing time and preventing stress and burnout. The contribution is the definition of the most important principles of personal management for achieving success and work-life balance.

## Key words

Self-management, self-development, time management, time thieves, self-awareness, self-acceptance, self-education, planning, self-efficacy, personal management, time management techniques, burnout syndrome.

# OBSAH

ÚVOD .....	5
<b>1 VÝZNAM OSOBNÍHO MANAGEMENTU .....</b>	<b>7</b>
1.1 CÍLE OSOBNÍHO MANAGEMENTU .....	9
1.2 FUNKCE OSOBNÍHO MANAGEMENTU .....	11
1.2.1 Sebeovládání a sebeorganizace .....	12
1.2.2 Kontrola dne (sebekontrola) .....	16
1.2.3 Dotazník pro kontrolu dne .....	16
1.2.4 Kvalita a kompetence moderního manažera .....	16
<b>2 DEFINOVÁNÍ CÍLŮ A PRIORIT .....</b>	<b>19</b>
2.1 ANALÝZA SITUACE A STANOVENÍ CÍLŮ .....	19
2.1.1 Nástroj „Časomíra“ .....	19
2.1.2 Nástroj „Kolo životní rovnováhy“ .....	20
2.1.3 Stanovení cílů – technologie SMART .....	21
2.1.4 Stanovení cílů – analýza „cíl-prostředek“ .....	23
2.2 STANOVENÍ PRIORIT .....	24
2.2.1 Pyramida osobní efektivity .....	25
2.2.2 Princip Pareto .....	26
2.2.3 Matice Eisenhowera .....	26
<b>3 PLÁNOVÁNÍ A ORGANIZOVÁNÍ ČASU .....</b>	<b>30</b>
3.1 PLÁNOVÁNÍ ÚKOLŮ .....	30
3.1.1 Podle principu Pareto .....	30
3.1.2 Podle Franklinova systému .....	31
3.1.3 Podle metody „Alpen“ .....	33
3.1.4 Plánování podle metody „Eisenhower“ .....	36
3.2 ORGANIZOVÁNÍ ČASU .....	36
3.2.1 Význam time-managementu .....	37
3.2.2 Zloději času .....	38
<b>4 PŘEDCHÁZENÍ STRESU A VYHOŘENÍ .....</b>	<b>42</b>
4.1 DEFINICE SYNDROMU VYHOŘENÍ .....	42
4.2 DEFINICE STRESU .....	43
4.2.1 Příznaky stresu .....	43
4.2.2 Zmírnění stresu .....	44



4.3	PRÁVIDLA PREVENCE PROFESNÍHO VYHOŘENÍ.....	44
4.4	FÁZE PROFESNÍHO VYHOŘENÍ.....	45
4.5	PŘEDCHÁZENÍ VYHOŘENÍ.....	47
<b>5</b>	<b>VÝCHODISKA PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ.....</b>	<b>50</b>
5.1	CÍL ANALÝZY.....	50
5.2	METODA ANALÝZY.....	50
5.3	CÍLOVÁ SKUPINA.....	50
<b>6</b>	<b>ANALÝZA PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ.....</b>	<b>52</b>
6.1	DAVID.....	52
6.1.1	Analýza využívání času.....	52
6.1.2	Analýza osobního managementu.....	53
6.2	ZUZANA.....	53
6.2.1	Analýza využívání času.....	54
6.2.2	Analýza osobního managementu.....	54
6.3	TOMÁŠ.....	54
6.3.1	Analýza využívání času.....	55
6.3.2	Analýza osobního managementu.....	56
6.4	OLDŘICH.....	56
6.4.1	Analýza využívání času.....	56
6.4.2	Analýza osobního managementu.....	57
<b>7</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>58</b>
7.1	PRO DAVIDA.....	58
7.2	PRO ZUZANU.....	58
7.3	PRO TOMÁŠE.....	58
7.4	PRO OLDŘICHA.....	58
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>62</b>

# ÚVOD

V dnešní době je profese vedoucího pracovníka (manažera) považována za jednu z nejnáročnějších a nejzodpovědnějších. Být manažerem je komplexní aktivita, která vyžaduje řadu různých dovedností a schopností.

Častým jevem pozorovaným u většiny manažerům po celém světě je chronický nedostatek času spojený se zvyšujícím se pracovním vytížením. Aby manažeři zvládli všechny své úkoly a povinnosti, musí se naučit zejména pracovat s časem, který mají k dispozici.

Pro každého manažera je důležité, aby se naučil, jak zvládat vlastní práci i život, to znamená, jak řídit svou kariéru, jak si definovat své cíle, jak si plánovat a organizovat svůj čas, jak sladit pracovní a osobní život nebo jak předcházet stresu a vyhoření. Toto všechno je náplní osobního managementu.

Cílem této práce je prozkoumat všeobecně doporučované zásady osobního managementu, posoudit jejich využitelnost na konkrétních případech a navrhnout zásady pro úspěšné definování cílů a priorit, plánování a organizování času a předcházení stresu a vyhoření.

V teoretické části práce jsou nejprve vysvětleny cíle a funkce osobního managementu a následně nástroje a techniky definování cílů a priorit, plánování a organizování času a předcházení stresu a vyhoření.

V praktické části je zkoumáno využití zásad osobního managementu cílovou skupinou respondentů na základě případových studií z jejich života. Na základě této analýzy jsou vypracovány návrhy a doporučení pro optimální využití nástrojů osobního managementu a nalezení rovnováhy v osobním životě.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 VÝZNAM OSOBNÍHO MANAGEMENTU

Osobní management (angl. self management) – lze definovat jako součást řídicích aktivit zaměřujících na sebeorganizaci a samosprávě člověka – představuje speciální disciplínu, která je součástí rozsáhlého vědeckého směru, celého komplexu věd spojených s organizací práce a managementu. Osobní management je jedním z podskupin managementu a má úzký vztah se strategickým managementem, provozním managementem, informačním managementem.

Každý manažer musí vědět, jak spravovat svou osobní obchodní kariéru, vlastní čas, jak plánovat své záležitosti a přijímat konkrétní řešení, jak zefektivnit vlastní práci, jak vystupovat na veřejnosti, jak se zachovat a zvýšit jeho účinnost a kontrolovat výsledky své vlastní činnosti, jak budovat a zlepšovat svou image.

Nedostatky v organizaci osobní práce jsou sníženy na neefektivní využití nejdůležitějšího zdroje – pracovní doby. Kolik schopných, a dokonce i talentovaných lidí, kteří ne dosáhli vrcholů a vážných úspěchů v životě, neudělali dobrou kariéru z jediného důvodu: nepodařilo se nejlépe nakládat ani svým časem, ani svými schopnostmi, a v důsledku toho, je správně uspořádat svůj život a své aktivity.

Čas, jako zdroj, každá osoba má zpočátku stejné množství. Ale výsledky jeho použití u různých lidí jsou různé. Neustálý nedostatek času s rostoucí intenzitou práce je fenomén typický pro většinu lidí po celém světě. A před každou ekonomicky vyspělou zemí dnes stojí otázka: jak se naučit šetřit čas těch, kteří realizují manažerské funkce.

Osobní management je cílené a důsledné využívání praktických metod řízení v každodenních činnostech nadřízeného, aby optimálně a smysluplně využil svého času (Kadyrova, 2013, s. 69).

System osobního řízení lze představit jako model požadavků na vlastnosti vedoucího, který je schopen řídit sám sebe. Tento model se skládá ze sedmi bloků (Kadyrova, 2013, s. 73):

1. schopnost formulovat a realizovat životní cíle;
2. osobní organizovanost;
3. sebekázeň;
4. znalost techniky osobní práce;
5. schopnost pracovat zdravě;
6. emocionální odolnost;
7. sebeovládání;

Hlavním cílem samosprávy spočívá v tom, jak co nejvíce využít vlastní potenciál, vědomě řídit v průběhu jeho života (sebeurčení) a překonat vnější okolnosti, a to jak v práci, tak v osobním životě. Osobní management je vyjádřen účelným a konzistentním používáním praktické metody řízení v každodenní činnosti, aby optimálně a smysluplně využil svůj čas, formulovat a realizovat životní cíle, dbát na zdraví, vytvářet emocionální odolnost a sebeovládání.

Předmětem osobního managementu je proces cílevědomé a důsledné řízení činností člověka jako jedince, subjektu, osobnosti a metodologické přístupy k řízení času, organizace práce, self-motivace a profesionální růst.

Předmětem řízení je člověk jako složitý systém, který je neustále v procesu dosažení cílů a projevoování osobních hodnot.

Manažer musí zvládnout vědu a umění řídit sám sebe, zvládnout techniky osobního managementu. To umožní (Kuzin, 1996, s. 10):

- efektivně organizovat svou osobní práci;
- nejkratší cestu k dosažení profesionálních a životních cílů;
- vyhnout se stresovým situacím, udržet vysokou výkonnost;
- dosáhnout nejlepších výsledků práce;
- získat spokojenost z vykonané práce.

Řízení času znamená jeho efektivní využití, tj. výrobu maximálního počtu důležitých případů za jednotku času. Jako žádná činnost není možná bez použití znalostí a informací, tak je nemožné být úspěšný, maximálně seberealizovat bez použití základů samosprávy v praxi. Pro jednoho člověka stačí jeho vlastní znalosti a náhodné informace získané z prostředí. Pro většinu z nás to nestačí, a pro mnohé znalosti a informace získané při studiu osobního managementu, jsou nezbytné pro základní profesní vývoj.

Obtíže při uplatňování personálního managementu nespočívají ani tak v nedostatečné znalosti jeho metod, jako v nedostatečném či nevyhovujícím použití jeho nástrojů. Poté, co se seznámíte se základy samosprávy, je možné efektivně aplikovat některý z plánovačů. Při implementaci metod sebeřízení je univerzálním plánovacím nástrojem deník – pohodlný a skutečný způsob, jak přenést do každodenního života získané znalosti o osobním managementu. Je známo, že neexistuje žádný limit na zlepšení a člověk je pouze schopen změnit svůj vlastní život, pokud je to nutné. Bez ohledu na způsob a styl řízení, který člověk používá, vždy existuje lepší a jednodušší způsob, jak dosáhnout cíle. Chcete-li dosáhnout plnosti šťastného smíření, je třeba usilovat o to, aby ideály byly harmonické ve všech hlavních aspektech života.

Je známo, že znalosti se stává pouze ta informace, která je strukturována tak, že je potřebná svým majitelům, používá se jimi podle určitých pravidel, a co je nejdůležitější, obsahuje v sobě jejich postoj k těmto informacím. Čas řídí naše činy, když je neproduktivně vynakládáme tím, že děláme práci, iracionálně organizujeme svůj vlastní život. Pouze použitím znalostí o sebe-managementu je možné efektivně nakládat s vlastním životem a časem. A čas strávený nezávislým studiem této oblasti vědeckého poznání musí být vynaložen za účelem vlastního zlepšení.

## 1.1 Cíle osobního managementu

Cíle jsou představou budoucnosti, pro jejíž realizaci osobnost vyjadřuje touhu něco udělat. „Myslet na cíle“ to znamená, že soukromé služby dávají velkému celku, což vede k pochopení toho, jakým směrem byste měli jít a jaký konečný výsledek je třeba dosáhnout.

V procesu stanovení cíle se soustředí ne na to, co dělat, ale na to, co je třeba udělat. To povzbuzuje člověka, aby konkretizoval konečný výsledek činnosti. Cíle představují výzvu člověku a povzbuzují ho k činům. Bez cíle chybí hodnotící kritérium, podle kterého lze měřit pracovní sílu každého konkrétního člověka. Určovat cíle a důsledně k nim směřovat znamená soustředit energii na skutečně důležité věci, místo nepřiměřeného plýtvání potenciálními silami a schopnostmi jednotlivce.

Stanovení cíle je permanentní proces, protože cíle nejsou nastaveny jednou provždy, ale mohou být upraveny v průběhu času. V případě, kdy se při kontrole realizace plánovaného akčního plánu zjistí, že předchozí představy byly nesprávné nebo že potřeby byly předražené nebo podhodnocené, je třeba přehodnotit cíle. V tomto ohledu je velmi důležité si neustále pamatovat, kam chceme přijít a kam se nechceme dostat, abychom nebyli tam, kde nás ostatní chtějí uvést do souladu s vlastními cíli.

V praxi samosprávy existuje pět základních principů stanovení cílů: přesnost definovat, měřitelnost, dosažitelnost, realističnost a definovat v čase. Samotný proces stanovení cílů zahrnuje tři fáze (Kuzin, 1996, s. 293):

- Hledání cíle: co chci?
- situační analýza: co mohu?
- formulace cíle: k čemu konkrétně přistoupím?

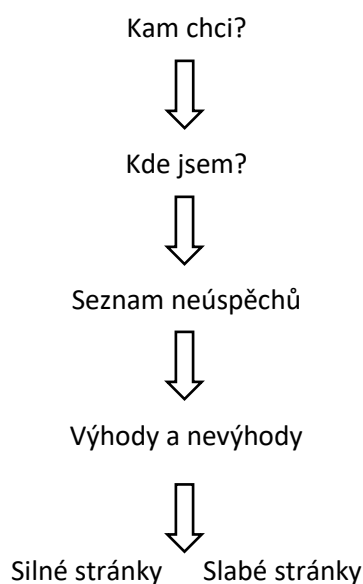
Stanovení cílů by mělo být zahájeno definováním cílů, jejich konzistencí mezi sebou, nejvyšším cílem a meziproduktem na cestě k hlavnímu cíli, inventarizaci potřebných k dosažení cíle osobních vlastností. Inventarizace osobních vlastností zahrnuje definici silných a analýzu slabých stránek (na čem ještě musíme zapracovat).

Nejdůležitější je dosáhnout jasnosti cíle. To znamená, že je třeba stanovit cíle, které budou převedeny do okamžité akce, která je bezpodmínečnou, základním předpokladem úspěchu, a to jak v práci, tak i v životě. Například nelze formulovat cíl takto: „Chci vést zdravý životní styl.“ A tento cíl by měl být formulován takto: "budu každé ráno běhat venku." Podobné konkrétní cíle zaměřené na určité akce lze plánovat například tím, že si v deníčku stanovíte čas na určité dny nebo týdny a realizujete podle fází. Je tedy třeba co nejpřesněji popsat, čeho konkrétně je třeba dosáhnout.

Existuje názor, že své cíle není nutné formulovat písemně. To je však mylný názor, protože písemně jsou cíle zachyceny vizuálně, což znamená, že jsou méně ohroženy zapomněním. Navíc, když je cíl jasně definován, automaticky získává povinný charakter a je zaznamenán na papíře, povzbuzuje k systematické analýze, přezkumu a revizi. Písemné vyhotovení cíle také přispívá k upevnění více či méně odvážných představ a přání. Zvyšuje se tak pravděpodobnost, že si člověk bude neustále pamatovat své cíle a upřesňovat je.

K určení osobních cílů je třeba projít čtyřmi stupni (Kuzin, 1996, s. 294):

1. Rozvíjení obecných představ o životních aspiracích. Chcete-li objasnit představy o svých životních aspiracích, musíte si představit možný obraz budoucího života. Pro to je vhodné analyzovat svůj život, identifikovat největší úspěchy a formulovat představy o budoucnosti, ozřejmit to, co bych chtěl ještě dosáhnout. Po takové analýze je třeba určit pět nejdůležitějších cílů, které bych chtěl dosáhnout do konce svého života.
2. Rozdělení životních cílů v čase. Je třeba vyjasnit, povahu cílů a jejich klasifikaci na téma dlouhodobý (co bych chtěl v životě dosáhnout), střednědobé (co bych chtěl dosáhnout v příštích pěti letech) a krátkodobý (co bych chtěl dosáhnout v příštích dvanácti měsících).
3. Konkretizace představ o rozvoji profesní kariéry. Tato fáze je charakterizována procesem stanovení dlouhodobých, střednědobých a krátkodobých profesních cílů. To znamená, že sebeurčení je v profesionální oblasti (například, se stal generálním ředitelem podniku, ve kterém pracujete, nebo jen posílit své současné postavení nebo zastávat obsazenou pozici až do odchodu do důchodu atd.).
4. Inventarizace cílů. V poslední fázi stanovení cílů je nutné vytvořit úplný seznam cílů pro následující strukturu:
  - a. Osobní cíle (životní cíle).
  - b. Profesionální cíle (kariéerní cíle).
  - c. Zkušenosti, které je třeba ještě získat (osobní a profesionální).
  - d. To, co bych ještě chtěl udělat v osobním životě a v profesní kariéře.



Obrázek 1 Schéma stanovení cílů

Zdroj: *Personální management: Studijní příručka. Orenburg státní univerzita [online]. Orenburg: OGU, 2019. [cit. 16.04.2021] – 138 s. Dostupné z: [http://elib.osu.ru/bitstream/123456789/11784/1/93184\\_20190405.pdf](http://elib.osu.ru/bitstream/123456789/11784/1/93184_20190405.pdf)*

## 1.2 Funkce osobního managementu

Základní funkce samosprávy lze formulovat následovně (Kadyrova, 2013, s. 73):

1. Stanovené cílů. Analýza a vytváření osobních cílů.
2. Plánování. Vypracování plánů a alternativních možností jejich činnosti.
3. Rozhodování. Rozhodování o nadcházejících záležitostech.
4. Implementace a organizace. Vypracování každodenní rutiny, uspořádání osobního pracovního procesu za účelem realizace úkolů.
5. Kontrola. Sebeovládání a kontrola výsledků své činnosti.

Tabulka 1 představuje techniku sebeřízení, kde každá funkce odpovídá určitým technikám a metodám, stejně jako dosažený výsledek.

Tabulka 1 Moderní pohled na techniku osobního managementu

Funkce	Pracovní techniky nebo metody	Výsledek
Stanovení cílů	Stanovení cílů situační analýza cílené strategie a metody úspěchu formulace cíle	Motivace Odstranění slabých stránek Rozpoznání výhod Koncentrace úsilí na úzkých místech Stanovení termínů a nejbližších kroků
Plánování	Roční plánování Měsíční plánování Čtvrtletní plánování Denní plánování Metoda „Alpen“ Řízení pomocí časového deníku	Příprava realizace cíle Optimální rozložení a využití času Zkrácení termínů
Rozhodování	Nastavení priorit Princip Pareto (20: 80) Analýza ABC Eisenhowerův Princip Delegování pravomocí	Vedoucí k úspěchu organizace práce Primární řešení životně důležitých problémů Zefektivnění případů podle jejich důležitosti, produktivity práce
Implementace a organizace	Denní program Graf produktivity Biorytmy, sebeprojevení Denní pracovní plán	Použití samosprávy Soustředění na významné úkoly Použití špičkového výkonu Zohlednění výkyvů výkonnosti Stanovení individuálního pracovního stylu



Kontrola	Řízení pracovního procesu, součty (cíle) Přehled výsledků uplynulého dne (sebeovládání)	Zajištění plánovaných výsledků
----------	--	--------------------------------

Zdroj: *Personální management: Studijní příručka. Orenburg státní univerzita [online]. Orenburg: OGU, 2019. [cit. 16.04.2021] – 138 s. Dostupné z: [http://elib.osu.ru/bitstream/123456789/11784/1/93184\\_20190405.pdf](http://elib.osu.ru/bitstream/123456789/11784/1/93184_20190405.pdf)*

## 1.2.1 Sebeovládání a sebeorganizace

Jednou z hlavních funkcí osobního managementu je kontrola. Kontrola výsledků slouží ke zlepšení a v ideálním případě k optimalizaci pracovního procesu. Právě ona umožňuje zjistit, zda byly dosaženy stanovené cíle, zda je nutné provést úpravy.

Pod kontrolou by měl být pochopen proces ověřování a porovnávání skutečných výsledků s danými. Z organizačního hlediska kontrola je nezbytná k identifikaci v dřívější fázi nepříznivého vývoje událostí, aby manažer mohl upravit plán, dát nové pokyny, provést reorganizaci, a nakonec překonat některý z možných problémů. Z psychologického hlediska by kontrola měla přispět ke zvýšení motivaci k práci a tím klást impulsy pro novou inscenaci základních úkolů. Včasná kontrola výsledků činnosti vám umožňuje učit se z chyb, které vznikají, tj. získávat zkušenosti.

Sebeovládání, jako funkce sebeřízení, zahrnuje tři úkoly:

1. pochopení fyzického stavu;
2. srovnání plánovaného s dosaženým;
3. úprava stanovených odchylek.

Čas, doba trvání a pravidelnost kontroly závisí do určité míry na prováděných úkolech a stanovených cílů. V tomto ohledu je třeba rozlišovat (Adair, 1999, s. 22):

- řízení procesu a vykonávané činnosti;
- prověrka výsledků (Cílová kontrola).

Věda a praxe zformulovaly několik závazných principů kontroly (Osipenko, 2020, s. 33).

1. Kontrola musí být rozumná.
2. Kontrola musí být včasná.
3. Kontrola musí být operativní, proaktivní vývoj událostí.
4. Kontrola musí být konstantní.

Chcete-li kontrolovat výsledky práce během dne, můžete se ptát sami sebe, například, takové otázky (Kadyrova, 2013, s. 102):

- Plním opravdu potřebné úkoly?
- Přistupuji k připravované činnosti podle její priority?
- Zvládám plánované úkoly v nastaveném čase?
- Jsem v dostatečném množství případů, včetně naléhavých?
- Sbíráám do jednoho bloku malé případy, telefonické rozhovory a podobně.
- Používám všechny ostatní možnosti racionalizace a vykládky?

- Bojuji proti „rušení“ a „pohlcování času“?

Neméně důležitým aspektem kontroly výsledků je pravidelná analýza jejich činnosti a svého času, stejně jako vypracování listu denního „rušení“, který umožní zdokonalit svou pracovní techniku.

Harmonogram pracovní doby je nejviditelnějším důkazem toho, jak a na co se čas ztrácí. S pomocí dobře zavedeného systému časového účetnictví můžete doslova po minutách sledovat, kde a na co čas trvá. Samozřejmě, nejtěžší je striktně dodržovat svůj plán a kontrolovat jeho výkon. Po napsání plánu je nutné ho plnit, ne hledat výmluvy na vlastní nedbalost. Plánování práce a přísné dodržování plánu (proces kontroly a výsledky jeho plnění, jak v dílčích fázích, tak i na finálním) – to je základ, na kterém spočívá celá věda, řízení času (Kadyrova, 2013, s. 164).

Další věcí je zohlednění specifik práce, odlišnosti studia při sestavování plánu. Zde je třeba vzít možnost, která je vhodná pro vás, která je považována za optimální pro konkrétní pracovní podmínky, studium. Je třeba být realista, především ve vztahu k sobě samému, a pokusit se objektivně podívat se na sebe ze strany.

Výsledná zkušenost pomůže identifikovat „absorbéry času“, špatné návyky. To může být dlouhé telefonické hovory, zbytečné výkazy, příliš zdouhavá jednání, rozptýlení od práce, studia, příliš velké množství reprezentační činnosti, chybné priority, nesprávné svěření věcí.

Kvalita práce se zvýší, když budete jasně plánovat svůj pracovní čas, navštěvovat méně schůzek a schůzek. Okamžitě budete mít pocit, že se objevil další čas, který je tak potřebný. Současně se výrazně zvyšuje produktivita práce. Toho všeho lze dosáhnout pouze při jasné organizaci kontroly procesů a výsledků jejich činnosti (Andreev, 2007, s. 75).

Ale největším úspěchem je příležitost přidělit další čas na přemýšlení o perspektivních výrobních problémech, obchodní komunikaci s kolegy a spolužáky, což zvyšuje efektivitu činnosti. Navíc se špatně organizovaným kontrolním systémem klesá výkonnostní disciplína. Zlepšení kontrolního systému je proto jedním z nejdůležitějších úkolů. Pro zvýšení efektivity kontroly musí vedoucí, stejně jako student, provádět průběžnou analýzu procesu své činnosti a využití času. Analýza procesu činnosti a času v rámci kontroly, jako funkce sebeřízení, znamená srovnání skutečného využití času s plánovaným.

Řízení činnosti a času může být provedeno následujícími hlavními způsoby (Tracy, 2014, s. 48).

1. Plánovaný čas (cíl). Je třeba formulovat a zaznamenávat, které z důležitých úkolů by bylo možné provést, pokud byste měli denně o 1 h více času k dispozici.
2. Vnímání skutečného průběhu času a činnosti. Za účelem kontroly plánovaného a vynaloženého času je nutné pravidelně písemně stanovit činnosti prováděné v průběhu týdne, stejně jako formulovat nezbytné činnosti pro jejich optimalizaci.

Tabulka 2 Skutečný a plánovaný čas pro provádění případů

Skutečný stav (výčet pravidelně re- produkováných aktivit během dne nebo týdne)	Skutečně vynaložený čas (h, min)		Plánovaný stav (výčet možností opti- malizace pro úsporu času)	Plánovaný čas (h, min)	
	Den	Týden		Den	Týden
1	2	3	4	5	6

Zdroj: *Personální management: Studijní příručka. Orenburg státní univerzita [online]. Orenburg: OGU, 2019. [cit. 16.04.2021] – 138 s. Dostupné z: [http://elib.osu.ru/bitstream/123456789/11784/1/93184\\_20190405.pdf](http://elib.osu.ru/bitstream/123456789/11784/1/93184_20190405.pdf)*

Nezapomeňte zachytit ve sloupci „skutečný stav“ veškerou svou práci, která se pravidelně provádí během dne nebo týdne. V tomto případě je nutné nejprve zaregistrovat pouze činnosti a čas strávený, a pak zkoumat příčiny.

3. Vypracování plánovaného stavu. Po analyzování každého druhu činnosti ve sloupci „Skutečný stav“ z pohledu možností optimalizace pracovního, vzdělávacího procesu, s cílem úspory času, můžeme odpovědět na následující otázky, související s funkcí kontroly:
  - a. Co se stane, když se vzdáme této činnosti?
  - b. Co by se stalo, kdyby tato činnost byla plně nebo částečně delegována?
  - c. Co by se stalo, kdyby se tato činnost uskutečnila v kratším časovém intervalu?

Pokud negativní důsledky neexistují nebo jsou minimalizovány, pak lze tuto činnost odpovídajícím způsobem vyloučit, delegovat nebo provádět v kratším čase.

V souladu s provedenou optimalizací pracovní doby by měla být hlavní opatření pro jeho racionalizaci zapsána do grafu „plánovaný stav“ a určena k provedení každé události nová plánovaná doba.

4. Srovnání „plan-skutečnost“ (prověrka). Posledním krokem v procesu provádění kontroly nad činností je pokusit se určit následující body:
  - a. jak velká je skutečná časová zátěž;
  - b. kolik času může být ušetřeno;
  - c. jaká úsporná opatření je třeba podniknout;
  - d. jak lze smysluplně využít ušetřený čas. Neustále nebo alespoň v pravidelných intervalech kontrolovat svůj pracovní, tréninkový proces.

Stejně jako ve výsledku analýzy činnosti a času, pomocí kontroly a analýzy současných „rušení“ (tabulka č. 3) lze nalézt další zdroje úspory času. Zde je také, spolu s jednotlivými aktivitami a „překážek“, třeba stanovit možnosti zlepšení využití času.

Tabulka 3 Analýza denního „rušení“

Skutečnost				Plán
Čas „od-do“	Jednotlivé činnosti, které vás ruší při práci	Druh „překážky“ (telefon, návštěvníci atd.)	Doba rušení	Možnosti zlepšení využití času
1	2	3	4	5

Zdroj: *Personální management: Studijní příručka. Orenburg státní univerzita [online]. Orenburg: OGU, 2019. [cit. 16.04.2021] – 138 s. Dostupné z: [http://elib.osu.ru/bitstream/123456789/11784/1/93184\\_20190405.pdf](http://elib.osu.ru/bitstream/123456789/11784/1/93184_20190405.pdf)*

Základem a původním bodem procesu samosprávy je záměr dosáhnout stanovených cílů na konci plánovaného období.

Provádění pravidelné kontroly svých ročních, měsíčních, týdenních a denních plánů vám umožní odpovědět na řadu otázek (Tracy, 2014, s. 76):

- Co by mohlo být splněno z plánovaných cílů? Jaké výsledky byly dosaženy?
- Co zbylo dodělat a proč? (je třeba stanovit příčiny, „překážky“).
- Kde byl ztracen čas?
- Jaké lze vyvodit závěry pro předběžné plánování dalšího období (den, týden, měsíc)?

Je třeba si uvědomit, že kontrola procesů a výsledků musí být naplánována a provedena včas, aby bylo možné provést potřebné úpravy. Pouhá identifikace příčiny selhání jedné nebo druhé práce nestačí k nápravě průběhu případu. Zásah a změna současné situace nejen na konci, ale i v průběhu výkonu činnosti je důležitým úkolem kontroly výsledků. Časově náročná kontrola však není vhodná, protože trvá dlouhou dobu, brání zavádění nových myšlenek, procesu zlepšování, předvídání, řízení výsledků činnosti, produktivity. Nadměrná kontrola nevyhnutelně vede ke kolapsu iniciativy. V inscenaci kontroly je tedy nutné najít jakousi zlatou střední cestu.

Dohled nad komplexními pracovními úkoly musí být založeno na vypracování kontrolního listu a přesné stanovení úloh, termínů (lhůt), plánovaných a skutečných ukazatelů, vzniklých v důsledku plnění těchto činností, a také pro identifikaci příčin výkyvů a provedení cílových úkolů.

Tabulka 4 Kontrolní list deníku času

Číslo	Úkol (cíl)	Datum, termín	Plánované ukazatele	Skutečné ukazatele	Příčiny odchylek	Provádění

Zdroj: *Personální management: Studijní příručka. Orenburg státní univerzita [online]. Orenburg: OGU, 2019. [cit. 16.04.2021] – 138 s. Dostupné z: [http://elib.osu.ru/bitstream/123456789/11784/1/93184\\_20190405.pdf](http://elib.osu.ru/bitstream/123456789/11784/1/93184_20190405.pdf)*

## 1.2.2 Kontrola dne (sebekontrola)

Kontrolu nad výsledky práce, pokud jde o dosažení konečného cíle (cílová kontrola), musí být v každém případě provedena po splnění úkolu (konečná kontrola), ale při realizaci velkých projektů to musí být provedeno v dílčích etapách v průběhu celého procesu (předběžná kontrola).

Na konci pracovního dne musí vedoucí posoudit nejen plnění stanovených společných úkolů, ale také provést sebekontrolu. Pečlivost je jistou zárukou, že se nebude muset následně nic předělovat ani měnit.

Pro efektivní kontrolu nad výsledky vlastní činnosti v průběhu dne, můžete využít následující pomocné otázky, které by měly dát jasnou charakteristiku vykonané práce (tj. vytvořit určitý dotazník). Takový dotazník vám pomůže nezapomenout na nic, nenechte si ujít něco důležitého a podstatného. Dotazníky nejen pomohou opravit potřebné informace v paměti, ale také vám řeknou, pokud je to nutné, jaké kroky by měly být podniknuty v jednom nebo druhém případě.

## 1.2.3 Dotazník pro kontrolu dne

Pomocné otázky pro přezkoumání výsledků dne (Adair, 1999, s. 30):

- Kdo nebo co mi dnes bránilo dosáhnout více? Prospěl jsem dnes lidem kolem mě? Kde jsem se „zasekl“ na maličkostech?
- Kde jsem se zabýval povrchními otázkami? Kde jsem dělal zbytečnou kritiku?
- Kde jsem šel na marné kompromisy?
- Kde jsem v důsledku ješitnosti uplatňoval přehnané nároky na své zaměstnance?
- Co si o mně pomyslí moji kolegové nebo vedoucí? Mohl jsem se vzdát nějakých záležitostí?
- Čemu jsem se dnes naučil?
- Podařilo se mi dnes napsat nebo zpracovat své nápady, myšlenky? Přiblížil mě tento den k dosažení mých cílů?
- Co je to nejcennější, co jsem dnes udělal?

Pro kontrolu dne je možné použít i takzvaný retrospektivní přehled událostí. Jeho podstatou je každodenní analýza všech událostí, které se staly v tento den v opačném pořadí. Je důležité nejen psychicky zrekonstruovat sled událostí, ale také si představit každý z nich a sebe v příslušné situaci. Při pravidelném používání této metody nejen lépe porozumíte motivům vašeho chování, ale také získáte schopnost logického myšlení. Kromě toho pravidelné používání této metody vyžaduje vysoký stupeň sebekázně a posilování sebe-disciplíny, rozvíjení a vůle.

## 1.2.4 Kvalita a kompetence moderního manažera

Vedoucí je v dnešních dobách v neustálých změnách a nejistotách. Část jeho úkolů ztrácí svou hodnotu a mizí, jiní se transformují, v něčem se mění. Současně se objevují nové úkoly, které vyžadují ještě větší úpravu profesní činnosti.

Zároveň organizace pociťují akutní potřebu nových metod řízení, u profesionálních vedoucích a manažerů.

Organizace potřebuje vůdce, kteří vytváří své vztahy s organizací a zaměstnanci na principech profesionality, spolupráce, vzájemného respektu a zapojení, stejně jako jasné pochopení vzájemných závazků. Vzniká potřeba nových znalostí a dovedností, které moderní manažer potřebuje.

Kompetence je sbírka vlastností a schopností, které člověk získává v procesu učení a práce na sobě (Šepel, 2000, s. 21). Jinými slovy, jedná se o schopnosti a vlastnosti, které člověk vlastní.

Pojem „kompetence“ se používá k posouzení úrovně kvalifikace člověka v jednotlivých otázkách, ale ne v odborné činnosti obecně.

Jsou to především takové univerzální kompetence (Adair, 1999, s. 77):

- samostatnost;
- schopnost činit odpovědná rozhodnutí;
- kreativní přístup k jakékoli záležitosti;
- schopnost neustále se učit;
- flexibilita myšlení, přítomnost abstraktního, systémového a experimentálního myšlení;
- schopnost vést dialogy, komunikace;
- schopnost spolupráce atd.

Pro každý typ manažerské činnosti existují vlastní zvláštní kompetence. Vykazují silné stránky zaměstnance a schopnosti, které potřebuje zlepšit, kompetence také určují nejlepší způsob, jak vykonávat práci. Počet kompetencí musí odpovídat počtu úkolů, které spadají do profesních povinností manažera.

Jádrem kompetencí jsou „znalosti“. Jejich kombinace a vztah tvoří model kompetencí. Příklady odborné kompetence: delegování, koučování, řízení, samostatná práce, orientace na zákazníka, spolupráce, interpersonální dovednosti, systematickosti, orientace na proces, proaktivní činnost, inspirace, odhodlání, schopnost přesvědčit a tak dále

Moderní výzkumníci amerického a evropského pojetí rozlišují 7 základních kompetencí současných vedoucích pracovníků (Adair, 1999, s. 76).

1. Orientace na výsledek, úspěchy. Schopnost nést odpovědnost za realizaci rozhodnutí, schopnost stanovit nové ambiciózní cíle po dosažení předchozích. Chování zaměřené na úkol a vztah.
2. Pružnost. Schopnost rychle a adekvátně reagovat na situace na volné noze, vidět a identifikovat problém, najít způsoby, jak ho vyřešit, sestavit tým pro implementaci, poskytnout hodnocení výsledků.
3. Schopnost učit se, samostudium. Učitelnost, náchylnost k novým metodám a technologiím, schopnost aplikovat nové v praxi. Schopnost sebereflexe. Ochota analyzovat své úspěchy a nedostatky, podívat se na obvyklé věci jinými očima, je rozumné používat zkušenosti.
4. Vliv, schopnost přesvědčovat. Schopnost obhájit vlastní názor. Logičnost při vedení konstruktivních rozhovorů. Vlastnictví technik vlivu. Schopnost identifikovat a používat motivy

lidí. Schopnost klást správné otázky a určit stupeň informovanosti a emocionální stav partnera.

5. Schopnost slyšet ostatní, přijímat zpětnou vazbu. Schopnost vytvářet kanály obousměrné komunikace-abstrahovat se od svých názorů a myšlenek, soustředit se na slova partnera. Dobrá sluchová a vizuální paměť. Vlastnit různé způsoby zpětné vazby. Schopnost efektivně podporovat a kritizovat.
6. Dovednosti prezentace, vyjednávání. Schopnost definovat cíle a cíle prezentace, zájmy publika. Vytváření velkolepého vstupu, spojovacích frází, hlavní části a dokončení prezentace. Vlastnictví přesvědčovacích strategií a řečnických dovedností. Znalost fází efektivního procesu vyjednávání. Schopnost identifikovat zájmy účastníků, vybrat nejlepší alternativu. Schopnost diskutovat, nabízet, vést poziční vyjednávání. Vlastnictví manipulačních technik a schopnost jim čelit.
7. Klientelismus. Znalost politik a standardů v oblasti práce s příjemci sociálních služeb. Zaměřit se na aktuální a perspektivní potřeby příjemců sociálních služeb. Schopnost chovat se správně s různými typy „obtížných“ příjemců sociálních služeb. Schopnost budovat partnerství s příjemci sociálních služeb, schopnost rozpoznat další příležitosti a rizika týkající se příjemců sociálních služeb.

Doporučení pro rozvoj kompetencí (Adair, 1999, s. 79):

Většina společností dodržuje zásadu: „musíme rozvíjet slabé stránky.“ Pokrokoví vědci zjistili, že pokud má vedoucí alespoň jednu ze sedmi výše uvedených kompetencí vyvinutou na úroveň 90 %, účinnost organizace nebo oddělení, které vede, se zvyšuje několikrát.

Podle toho se lidé mohou soustředit na to, co už rádi dělají, a dosáhnout vysokých výsledků. A právě jejich silné stránky stojí za rozvoj. Přitom rozhodně nelze opomenout kompetence, které se dostaly do podprůměrných hodnot.

Když organizace vynakládá veškeré úsilí na práci se „středními“ kompetencemi a snaží se je vytáhnout, pak získává průměrné vedoucí pracovníky. Vynikající manažer vyrůstá na kompetencích, které má zpočátku dobře vyvinuté. Vzpomeňte si na Steva Jobse nebo Jacka Welche. Každý z nich měl nedostatky. Ale také měli 1-2 schopnosti vyvinuté na mimořádnou úroveň. Byli to oni, kdo z nich udělal vynikající manažery.

Na závěr všimněte si, že rozvoj odborných kompetencí a kvalit moderního manažera vyžaduje přehodnocení tradičních přístupů ve výuce, musí být založeno na efektivním modelu kompetencí, která by splnila požadavky trhu a specifika instituce.

Otázky pro sebeovládání (Tracy, 2014, s. 28):

- K čemu je vedoucí povinen použít metody sebeřízení?
- Pojmenujte základní funkce osobního managementu.
- Využíváte při své manažerské činnosti účelové metody?
- Proč je důležité delegovat pravomoci? Jaké pravomoci lze a je třeba delegovat?
- Která z navrhovaných technologií plánování se vám zdá nejvíce přijatelná?
- Jaké kompetence efektivního manažera jsou pro vás osobně nezbytné vedoucí organizace?

## 2 DEFINOVÁNÍ CÍLŮ A PRIORIT

Výběr cíle je jedním z nejvíce odpovědných bodů v procesu vytváření a rozhodování o řízení. V souladu s vybraným cílem jsou tvořeny strategie a taktiky rozvoje organizace, jsou vypracovány prognózy a akční plány, jsou hodnoceny výsledky přijatých rozhodnutí a prováděných akcí (Tracy, 2014, s. 45).

### 2.1 Analýza situace a stanovení cílů

Řízení času je nezbytné nejen pro vedoucí pracovníky a vlastníky vlastního podnikání: každý z nás musí být schopen nakládat s vlastním majetkem, aby si mohl užívat procesu života v plném rozsahu. Nejprve byste se měli rozhodnout – zda opravdu nemáte dostatek času a kam byste chtěli dát volné minuty, hodiny a dny, když se objeví.

Kde začít?

Změnit něco ve svých zvycích není snadné. Proto se navrhuje, abyste se zamysleli nad dvěma věcmi (Kozlov, 2003, s. 62):

- Máte dostatek času?
- Stihnete všechno?
- Chcete růst profesionálně i osobně?
- Máte spoustu cílů a cílů?

S velkou pravděpodobností bude na první otázku poskytnuta negativní odpověď a na druhou pozitivní. Abychom pochopili, kam dál, musíme analyzovat stávající situaci. Pro úplnost dat používáme dva nástroje.

#### 2.1.1 Nástroj „Časomíra“

Naším hlavním úkolem je odhalit „díry“ v pracovní době. Chcete-li zjistit, kam náš čas odchází, můžete použít jednoduchou techniku – časomíru.

Po určitou dobu (pracovní týden nebo měsíc – pokud postačí trpělivost) se snažte zachytit, na co přesně váš čas odchází. To může být cesta do práce a z práce, prohlížení pošty, příprava k činnostem, obchodní jednání, svačiny a oběd, příprava účetních dokladů, odpovědi na dotazy, příkazy vedoucího apod.

Nepokoušejte se určit časovou ztrátu s přesností na minutu. V tomto případě je mnohem důležitější samotný fakt toho, co děláte, jaký práci provádíte v průběhu pracovního dne nebo pracovního týdne, jaké druhy práce, nebo činnosti jsou nejvíce dlouho-trvajících nebo se často opakují.



Když je seznam připraven, pokuste se v něm zvýraznit podkategorie. Například „cesta“, „mail“, „svačiny“, „sociální sítě“, „jednání“, atd. Pamatujte si, že podkategorie, které vytvoříte v souladu se svým seznamem činností a věcí!

Tato metoda umožňuje určit, na co ztrácíme čas. Na co přesně čas plyne „marně“? Jakmile pochopíte, kam plyne čas, zamyslete se nad tím, které oblasti života jsou pro vás nejdůležitější, jak se vidíte za rok nebo několik let. A dokážete toho dosáhnout? Chcete-li zvýraznit priority ve svém životě, můžete použít „kolo životní rovnováhy“.

## 2.1.2 Nástroj „Kolo životní rovnováhy“

Tento nástroj umožňuje plně prozkoumat svůj život, identifikovat slabá místa, nad kterými je třeba zapracovat. Kolo životní rovnováhy nám umožní vidět skutečné příčiny problémů a frustrace.

### Jak vytvořit kolo rovnováhy?

Chcete-li sestavit kolo životní rovnováhy, budete potřebovat jednoduchý list papíru. Na něm je nutné nakreslit obvod a rozdělit jej na 8 stejných částí. Tyto části jsou Vaše životní hodnoty. Každý člověk je jiný. To mohou být rodinné vztahy, peníze, kariéra, zdraví, rekreace, přátelé, tvořivost, děti, seberozvoj, zábava, profesionalita, věda, náboženství, koníčky a tak dále. Stojí za to přemýšlet a definovat nejdůležitější hodnoty právě pro vás.

Pak je třeba posoudit spokojenost jednotlivých částí života. Chcete-li to provést, použijte 10bodovou stupnici. „0“ bude znamenat naprostou nespokojenost a „10“ maximální spokojenost. A nemusíte dodržovat žádné standardní požadavky, ale osobní pocity. Například získáte plat, který je zcela dostačující k uspokojení potřeb a každodenních potřeb. Ale vaše okolí věří, že byste měli vydělat více. Hodnocení by mělo být stanoveno na základě vlastních pocitů. Názor ostatních by neměl mít vliv na životní rovnováhu.

Chcete-li označit odhady na obrázku, je třeba zmapovat stupnici od 0 (ve středu kruhu) do 10 (jeho hranice). Pak označte na každém sektoru vystavené hodnocení. Chcete-li zajistit, aby kolo rovnováhy života bylo srozumitelnější, namalujte oblast, která odpovídá vystavenému odhadu. Je-li váš život usiluje o úplnou harmonii, pak se dostanete zcela zamalovaný na jednom úrovni kruh. Pokud se odhady liší od sebe navzájem, zvláště pokud se výrazně liší, je třeba podniknout kroky.

Dále byste měli analyzovat získané výsledky (na kolečku můžete okamžitě vidět, na čem byste měli pracovat a v jakých oblastech jste nejvíce harmoničtí) a můžete se pustit do sebezdokonalování.



Obrázek 2 Kolo životní rovnováhy

Zdroj: Balance wheel by Sue T [online]. [cit. 16.04.2021]. Dostupné z: <https://www.pinterest.com/pin/49785893377718004/>

### Jak získat životní rovnováhu?

Nejprve musíte vzít ty oblasti, které jste dali nejmenší odhady. Přemýšlejte o tom, co lze změnit v životě v každé sféře, aby se skóre zvýšilo na 10. Všechna rozhodnutí, která přicházejí v úvahu, by měla být zaznamenána. Pomohou vám najít cestu ven, příležitost změnit oblast života k lepšímu. Nečekejte, že řešení přijde hned, pravděpodobně uvidíte cestu po chvíli. Ale neztrácejte naději, neustále analyzujte zaznamenané nápady. Takže můžete najít správné odpovědi (ZANDL, 2006, s. 27).

Jak se říká, začněte znovu. To znamená, přemýšlejte o akci, která může zlepšit skóre, které můžete udělat právě teď. Vytvořte plán tří kroků. Každý musí být těžší než ten předchozí. Musíte začít od nejjednoduššího, pak se vyvíjet dál.

Někdy není snadné pochopit, co vám v určité oblasti nevyhovuje. Pak byste měli udělat kolo rovnováhy života pro samostatnou oblast. Také rozdělte kruh na 8 částí a rozdělte skóre. To vám pomůže lépe si uvědomit situaci a začít ji opravovat.

Je třeba si uvědomit, že nejdůležitější věcí v životě je rovnováha. Proto je třeba věnovat pozornost každé oblasti. Osobní time management začíná s pochopením, na co trávíme svůj čas, jak jsme s tím spokojeni, do jaké míry náš současný stav umožňuje realizovat naše životní priority, v jakých oblastech života je nejdůležitější, zlepšit svou výkonnost. Když si uvědomíte, které sektory v rovnováze zaostávají a které jsou úplné, získáte schopnost stanovit cíle, které jsou pro vás skutečně smysluplné a relevantní.

### 2.1.3 Stanovení cílů – technologie SMART

Jak stanovení cílů pomáhá při řízení času? Vše je poměrně jednoduché: když víte, co chcete, budete potřebovat mnohem méně času na dosažení tohoto cíle.

Stačí uvést jednoduchý příklad. Určitě jste si někdy vybrali fotoaparát nebo například notebook. Zvažte, kolik času jste strávili a kolik obchodů jste navštívili, když jste nevěděli, co přesně chcete koupit? A kolik času jste strávili, když jste předem znali model zakoupené techniky, kde si ji můžete koupit a kdy má obchod otevřeno?

V životě se děje totéž. Čím konkrétněji určíte, čeho chcete dosáhnout, tím rychleji to přijde. Ne nadarmo hrdina pozoruhodného filmu „Kouzelníci“ (1982) vyslovuje okřídlenou frázi: „Vidím cíl – nevidím žádné překážky.“

V řízení času se doporučuje používat technologii SMART pro efektivní nastavení organizačních cílů. Technologie SMART nastavuje kritéria kvality cíle, které je třeba dodržovat při stanovení cílů. Název technologie je zkratka složená z prvních písmen anglických slov, která nazývají odpovídající kritéria kvality cílů (Adair, 1999, s. 21):

- **Specific** – konkrétní a jasný (každý cíl musí být popsán jako zřetelný výsledek);
- **Measurable** – měřitelný (cíle musí být měřitelný pomocí konkrétních indikátorů a standardních měřicích postupů, aby bylo možné jednoznačně určit skutečnost dosažení / nedosažení cíle);
- **Assignable** – dosažitelný (cíle by měl být nenáhodný, odůvodněný, životně nezbytný a ambiciózní z hlediska vnějších faktorů a vnitřních zdrojů);
- **Realistic** – konzistentní (cíle musí být realistický, konzistentní s obsahem úkolů a cílů vyšší úrovně, to znamená pracovat na jejich realizaci);
- **Time related** – definovaný v čase (cíle musí být jasně definován v čase, musí být konkrétní stanovený termíny (a kontrolní body), její dosažení).

Příklad formulací cílů SMART:

- Konkrétnost: „napsat výukový program pro řízení času“ namísto „napsat výukový program“.
- Měření: používáme tři referenční body – minimum, plán a maximum.
- Dosažitelnost: „napište výukový program pro řízení času na základě zkušeností s výcvikem.“
- Definice v čase: „napište učebnici řízení času na základě zkušeností s tréninkem do prosince 2017.“

Technologie SMART byla původně navržena tak, aby kontrolovala kvalitu již formulovaných cílů, ale mohla být použita (v poněkud modifikované podobě; písmena ve zkratce podléhají drobným přemístěním) a jako způsob stanovení cílů. Algoritmus pro stanovení organizačních cílů pomocí systému SMART je následující (Adair, 1999, s. 22):

1. je napsán seznam možných cílů a skupina odborníků provádí specifikaci výsledku a snaží se co nejpřesněji popsat zamýšlený výsledek (S);
2. každý z cílů je odůvodněn, odborníci hodnotí význam každého cíle pro činnost organizace, přičemž k tomu mohou být vypracována jednotlivá kritéria pro posouzení významu cílů (a);
3. odborníci předpovídají a vyhodnocují stupeň dosažitelnosti cílů (R) až po použití číselných odhadů pravděpodobnosti dosažení cílů, různých koeficientů dosažitelnosti atd.;
4. pro každý z cílů je vybráno podle 3-5 kritérií měření a kontroly dosažení (M). Je důležité, aby tato kritéria pro měření výsledků byla dostatečně pohodlná a jejich mechanismy již

existovaly v organizaci. Jedním z takových rozšířených kritérií měřitelnosti cíle jsou finanční ukazatele a v roli mechanismů uplatňování tohoto kritéria se obvykle používá přijaté v organizaci systém finanční dokumentace;

5. pro vybrané cíle jsou specifikovány přesné termíny jejich dosažení, pak je napsán plán, který zvýrazní mezistupně dosažené cíle (T).

Poznámka. Systém SMART jako proces stanovení cílů není standardní a pevně algoritmovaný. V zahraničních zdrojích se nachází až desítka úprav této technologie. Například body 3 a 5 se mohou lišit.

Je třeba poznamenat, že v ideálním případě algoritmus stanovení cílů s pomocí systému SMART operuje s nadbytečným množstvím cílů, postupně v každé fázi stanovování cílů odhazuje slabé cíle, které jsou nejvíce nízké nebo mají negativní hodnocení ze strany odborníků. Tak, v první fázi zbavují se cíle, které nelze převést na konkrétní výsledek; v druhé fázi se redukuje irelevantní činnosti organizace cíle; na třetím – „nedosažitelný“ cíle (které mají vysokou míru rizika, které vyžadují velké množství zdrojů, nákladů atd.); ve čtvrté fázi jsou vyloučeny cíle, jejichž plnění je obtížné nebo nemožné ovládat. Na posledním, pátém, kroku stanovování cílů zůstává malý počet „dobrých“ cílů (obvykle 5-7) a nastane jakýsi přechod od strategické stanovování cílů na operační plánování.

Technologie nastavení (nebo kontroly kvality již stanovených) cílů SMART je velmi uživatelsky přístupivý a kompaktní nástroj. Tato manažerská technologie může být snadno začleněna do schůzek a porad. Jak ukazuje praxe, čas potřebný k použití algoritmu SMART (pokud jsou předem připravené potřebné skutečné informace) je obvykle mezi 45 a 90 minutami. Kromě toho může být technologie SMART snadno přizpůsobena cílovému nastavení v kontextu „individuálního“ časového řízení.

Vyberte si nějaký individuální nebo organizační cíl a zkontrolujte kvalitu jeho inscenace pomocí pěti kritérií SMART. Použijte technologii SMART k vytvoření nového cíle pro vás. Rozhodněte se například o účelu vaší dovolené pro nadcházející víkend nebo dovolenou.

#### **2.1.4 Stanovení cílů – analýza „cíl-prostředek“**

Podstatou analýzy „cíl – prostředek“ je, že prostředky potřebné k dosažení požadovaných cílů (osobní finance, dočasné zdroje) jsou porovnány s reálnou situací. Za tímto účelem je ze sestaveného seznamu cílů vybráno pět nejdůležitějších a prostředky potřebné k dosažení těchto cílů jsou určeny. Výsledky této práce je vhodné určitým způsobem strukturovat (tab.5).

Poslední fází procesu stanovení cílů je konkrétní formulace praktických cílů pro pozdější fázi plánování. Každý cíl má smysl pouze tehdy, když jsou stanoveny termíny jeho realizace a formulovány požadované výsledky.

Tabulka 5 Analýza "Cíl – prostředek"

Požadované cíle	Potřebné prostředky (co je potřeba?)	Situační analýza		
		K dispozici (schopnosti, prostředky atd.)	Není k dispozici	Praktické kroky ke zvýšení zdrojů
1.				
2.				
3.				

Zdroj: *Personální management: Studijní příručka. Orenburg státní univerzita [online]. Orenburg: OGU, 2019. [cit. 16.04.2021]. Dostupné z: [http://elib.osu.ru/bitstream/123456789/11784/1/93184\\_20190405.pdf](http://elib.osu.ru/bitstream/123456789/11784/1/93184_20190405.pdf)*

V této fázi je důležité zkontrolovat své cíle pro jejich realističnost. Univerzální kritéria pro tuto kontrolu neexistují, takže jsou vždy individuální. Je třeba si uvědomit, že nereálné úkoly mají malou šanci být splněny, takže je třeba reálně zhodnotit své vlastní schopnosti. Neméně důležitým bodem při stanovení konkrétních krátkodobých cílů je jejich konzistence s dosažením dlouhodobých globálních cílů. A při snaze o dlouhodobé cíle je vhodné zvážit změny vnějších podmínek a vznik nových trendů ve společnosti jako celku.

Po absolvování všech fází je význam každého nepochybný, je možné skutečně určit své životní cíle a vytvořit osobní životní plán.

Tabulka 6 Životní plán

Sféra života	Číslo	Životní cíl	Důležitost, významnost	Termín (časové období)	Praktické akce	Doba	Kontrola

Zdroj: *Personální management: Studijní příručka. Orenburg státní univerzita [online]. Orenburg: OGU, 2019. [cit. 16.04.2021]. Dostupné z: [http://elib.osu.ru/bitstream/123456789/11784/1/93184\\_20190405.pdf](http://elib.osu.ru/bitstream/123456789/11784/1/93184_20190405.pdf)*

## 2.2 Stanovení priorit

V profesní činnosti, včetně pedagogické, je nutné každý den volit, přijímat rozhodnutí, upřednostňovat. Jak je popsáno v „Kodexu samuraje“: správné rozhodnutí se provádí do 7 sekund. To je možné, pokud se „vaříte“ ve své specializaci 5-7 let. Zhruba v tomto období vzniká odborná intuice. Chcete-li to vyřešit, měli byste položit dobré základy.

Základem profesionální intuice jsou kvalitní nástroje pro nastavení priorit. Jako nástroje pro vytváření cílů a uspořádání priorit v záležitostech lze rozlišit následující (Tracy, 2014, s. 59):

- Pyramida osobní efektivity (nebo pyramida Franklin);
- Princip Pareto;

- Matrix Srovnání;
- Matice Eisenhowera,
- Technika Stephen Covey;
- Vizualní tabule úkolů;
- GTD atd.

Podívejme se na některé z nich.

## 2.2.1 Pyramida osobní efektivity

Franklinova pyramida je logická sekvence bloků (schodů), z nichž každá obsahuje určitý cíl (Kozlov, 2003, s. 47):

- Základem pyramidy jsou dlouhodobé cíle, které stanovují hlavní životní hodnoty. Dá se říct, že je to odpověď na otázku: „Co chcete ze života získat?“. To je to, co se dostalo na seznam vašich priorit. Jinými slovy, je to vektor směru pohybu směrem ke svému snu. Obvykle jsou to cíle pro 3-5 let, méně často – na jeden rok.
- Krátkodobé cíle. Je to odpověď na otázku, co potřebuji v blízké budoucnosti dosáhnout, abych dosáhl splnění svých dlouhodobých priorit. Jedná se o pomocné fáze dosažení dlouhodobých cílů, které jsou dosaženy během několika měsíců nebo týdnů. Stanovením krátkodobých cílů formulujeme plány a úkoly na týden.
- Týdenní plán je krátkodobý plán. Čím promyšlenější bude, čím častěji ji budete analyzovat a upravovat, tím efektivnější bude práce.
- Posledním bodem, pokud jde o dosažení cílů, je plán na každý den.

Pyramida je neúčinná, pokud naše akce během dne nejsou v souladu s dlouhodobými cíli.

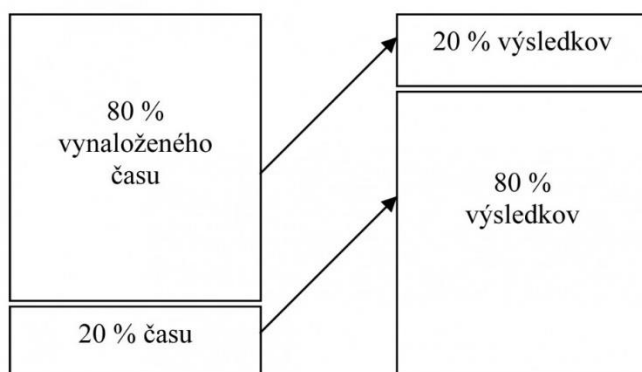


Obrázek 3 Pyramida Benjaminova Franklina

Zdroj: *The Franklin Piramide* by Krasena Kancheva [online]. [cit. 16.04.2021]. Dostupné z: <https://krasena.com/207>

## 2.2.2 Princip Pareto

Aby bylo možné vyřadit většinu našich případů, je nutné určit kritérium. Mírou kritéria je poměr 80:20 nebo princip Pareto. Pokud jde o řízení času, uvádí následující: 20 % všech případů, které děláme, nám přináší 80 % výsledku. To znamená, že v každé oblasti homogenních objektů existuje nerovnoměrnost distribuce. Výhodou pravidla je jasný poměr 20: 80. Klíčovou část tvoří vždy zhruba pětina celého celku. Tím, že to předem víte, můžete se zbavit 80 % neúčinné práce.



Obrázek 4 Paretův princip

Zdroj: Paretův princip v pokeru – když méně je někdy více [online]. 02.10.2018. [cit. 16.04.2021]. Dostupné z: <https://www.spadepoker.cz/strategie/90/paretuv-princip-v-pokeru-kdyz-mene-je-nekdy-vice>

Je důležité správně zvolit kritérium, které bude rozdělovat případy na 20 a 80. Zeptejte se řady otázek před provedením případu (Osipenko, 2020, s. 18):

- Pokud splním tento úkol, co se stane za den? Týden? Měsíc? Rok?
- Tím, že vyřeším tento úkol, jaké výhody získám za den? Týden? Měsíc? Rok?
- Když to odmítnu splnit, co ztratím za den? Týden? Měsíc? Rok?

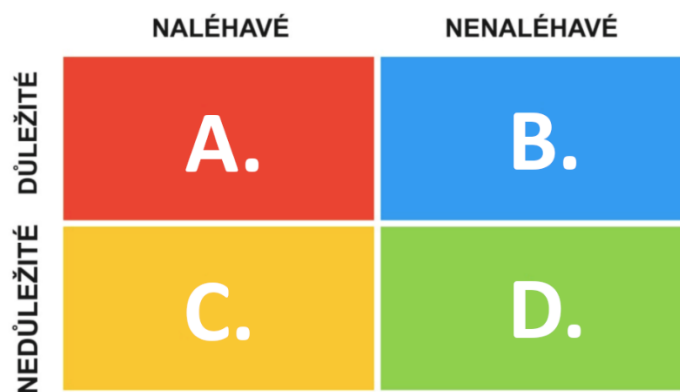
## 2.2.3 Matice Eisenhowera

Existují dva základní parametry, které popisují každou výzvu (Osipenko, 2020, s. 22):

- Pokud jde o řešení důležitého charakteru označil jako „DŮLEŽITÝ“
- Pokud jde o řešení naléhavé – označil jako „NALÉHAVÉ“

Pokud jsou všechny věci rozdělit podle dvou kritérií, a to vznikne čtyři čtverce.

Podmíněně označíme čtverec „důležitý“ jako „A“. Případy, které se netolerují. Musí být provedeny okamžitě. Je-li úkol je třeba udělat dnes, a to, podle Pareto, spadá do 20 % klíčových případů, to je kategorie „A“.



Obrázek 5 Eisenhowerova matice

Zdroj: Honza Dolejš. Eisenhowerův princip jako základ pro TODO list. In: Blooger [online]. [cit. 16.04.2021]. Dostupné z: <https://honzadolejs.cz/blog/eisenhoweruv-princip/>

80 % hořících případů přichází proto, že nevěnujeme pozornost čtverci „B“ - důležité, ale nejsou naléhavými záležitostmi. Jakmile jste obešli pozornost tohoto kvadrátu a dlouhodobě nevěnujete se jim, z nenaléhavých a důležitých vyrostou naléhavé a důležité.

Na čtverci „B“ tři nejdůležitější skupiny úkolů (Osipenko, 2020, s. 23):

- zdraví;
- školení;
- pravidelné úkoly (vše, co je třeba udělat denně, týden, měsíc).

Třetí čtverec označíme jako „C“ - to jsou úkoly naléhavé, ale ne důležité. Maličkosti. Dal jste jim svůj čas a na oplátku nic. Jako los bez výhry. Jaké je nebezpečí takových případů? Život bohužel je konečný a „C“ z něj dělá prázdnotu. Měli bychom se předem rozhodnout, kdo jsou tyto „zloději času“. Na co nás chytají, protože každý den dáváme část svého života takovým parazitům, jako jsou čekání, fronty, dopravní zácpy, prázdné hovory, neplodné vyhledávání na internetu, „mrtví“ zákazníci.

Kvadrát „D“ - nedůležité a odkladné záležitosti. Někdy se jim říká odpadkový koš. Pokud to není důležité a ne naléhavé – zapomeňte na to! Ale ony jsou často příjemné, snadno proveditelné. Mimochodem, pokud jste si stanovili jasné cíle, pak obrana proti „C“ a „D“ se staví automaticky. Mozek zpočátku blokuje „zloděje času“ za přítomnosti jasného, ambiciózního cíle. V souladu se stanovením cíle pracuje na prioritách, obraně pracovního plánu a osobního života.

### Jak funguje Eisenhowerova matice?

Pro snadnou práci a jasné pochopení logiky matrice Eisenhower ji představíme jako tabulku.



Tabulka 7 Eisenhowerova matice

Čtverec	Obsah	Zvláštnosti	Priorita	Výsledek
A „důležité / naléhavé“	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kritické situace;</li> <li>- naléhavé problémy;</li> <li>- úkoly s „hořící“ lhůtou vyřízení;</li> <li>- případy, u nichž obecně existuje termín, nebo ty věci, které se po uplynutí předem stanovené doby ztratí smysl</li> </ul>	<p>Musíme to udělat „za každou cenu“, nelze to udělat, delegovat, předělat.</p> <p>Mnoho případů z této části může být zabráněno!</p>	1	Obecně platí, že situace „honby“ nebo „spěchu“
B „důležité / nenaléhavé“	<ul style="list-style-type: none"> <li>- systém práce;</li> <li>- prevence;</li> <li>- vývoj</li> </ul>	<p>Cílem je cíleně dosáhnout dlouhodobých cílů. Umožňuje hromadit zdroje pro budoucnost – nové příležitosti, vývoj, obnovení síly přispěje k prevenci problémů</p>	2	Základ dlouhodobé efektivity
C „není důležité / naléhavé“	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jednoduché záležitosti;</li> <li>- krátké úkoly;</li> <li>- žádosti</li> </ul>	<p>Věci, které vytvářejí atmosféru zmátku a spěchu</p> <p>Žádosti, které se netýkají přímých povinností. Některé schůzky</p> <p>Korespondence</p> <p>Telefonní hovory</p> <p>Některí návštěvníci</p>	3	<p>Nesplnění úkolů v termínu</p> <p>Pověst nespolehlivého člověka</p> <p>Práce v krizi</p>

<p>D</p> <p>„není důležité / nenálehavé“</p>	<p>- sekundární informace</p> <p>- absorběry času</p>	<p>Rušivé maličkosti, osobně příjemné a zajímavé věci.</p> <p>Drobnosti, které si zabírají čas (svačiny, časté rozhovory...)</p> <p>Korespondence (reklamy...).</p> <p>Příspěvky ostatních zaměstnanců, které obsahují sekundární a nevýznamné informace</p>	<p>4</p>	<p>Pověst nezodpovědného zaměstnance</p> <p>Nedostatek rozvoje profesních dovedností</p>
--	---	--	----------	--

Zdroj: *Time management: vzorec pro efektivní plánování činnosti: metodické doporučení. Smolenský Krajský institut pro rozvoj vzdělávání [online]. Smolensk: GAU DPO SOIRO, 2016. [cit. 16.04.2021]. Dostupné z: <https://school1-velizh.smol.eduru.ru/media/2019/03/30/1260051132/Tajm-menedzhment.pdf>*

## 3 PLÁNOVÁNÍ A ORGANIZOVÁNÍ ČASU

### 3.1 Plánování úkolů

Sestavení seznamu cílů a úkolů je velmi jednoduché: můžete vše jednoduše poznamenat na kusu papíru, co potřebujete k dokončení a kdy a po dokončení dokončených položek jednoduše vyškrtnout. Nebo můžete to trochu zkomplikovat: vytvořit tabulku, ve které budou grafy: „úkol“, „priorita“, „termín dokončení“, „značka provedení“ apod.

Chcete-li zjednodušit plánování vašich úkolů a času, existuje několik velmi účinných principů, které můžete použít ve svém každodenním životě.

#### 3.1.1 Podle principu Pareto

V situaci, kdy je člověk přetížen povinnostmi a úkoly, na jejichž splnění nemá dost času, a on není rozhodnut, zdá má vzdát se řady velmi důležitých věcí, je vhodné v praxi aplikovat pravidlo 80/20.

Paretův princip zní „Pokud jsou všechny předměty umístít v pořadí podle jejich hodnoty, pak 80 procent hodnoty připadá na předměty, které tvoří 20 procent z jejich celkového počtu, zatímco 20 procent hodnoty připadá na předměty, které tvoří 80 procent z jejich celkového počtu.“

Na základě pravidla 80/20 by seznam deseti případů – dva zajistil 80 procent úspěchu. Proto je třeba tyto dva případy najít, zařadit do kategorie „A“ a realizovat je. Podle tohoto principu může zbylých osm zůstat nečinných, protože hodnota jejich výsledků bude mnohem menší než u dvou nejneproduktivnějších případů. Praxe ukazuje, že (Tracy, 2014, s. 57):

- 80 % hodnoty obchodních transakcí poskytuje 20 % všech zákazníků;
- 80 % produkce zajišťuje 20 % podniků;
- 80 % nečistot se hromadí na 20 % podlahové plochy, na které se nejvíce chodí;
- 80 % praní připadá na 20 % oblečení;
- 80 % nejlepšího televizního času představuje 20 % programů, které nejvíce milují televizní diváci;
- 80 % času stráví čtenáři novin čtením 20 % materiálů publikovaných v novinách;
- 80 % telefonních hovorů dělá 20 % telefonních hovorů;
- 80 % potřebných dat pochází z 20 % zdrojů informací;
- ve škole učitelé vydá 80 % svých sil na 20 % studentů (obvykle problémových nebo talentovaných);
- 80 % jídla je snědno v 20 % nejoblíbenějších restaurací.

Tyto skutečnosti potvrzují existenci nebezpečí, že uvíznout ve věcech, které přinášejí slabé výsledky, a zvyšovat míru důležitosti zaměření úsilí na dvaceti procentech případů, které výrazně zvyšují efektivitu práce.

Princip Pareto dokonale vysvětluje, co se stalo, ale ne vždy pomáhá předem najít cestu ven ze situace. Faktem je, že určitě nikdy nelze předem říct, které 20 % bude účinné. Podle tohoto principu 80 % spokojenosti v našem životě přináší 20 % vynaložených sil – většina úspěchu bude výsledkem jen několika kroků. Takže abychom našli více času na to, co prospívá, budeme muset udělat méně toho, co se ukáže jako zbytečné. Jinými slovy – neztrácejte čas zbytečně!

Rozdělit čas je možné i na základě jiných úvah, a to nejen z hlediska zábavy. Mohou to být: zajistit finanční stabilitu, podporu na kariérním žebříčku, udržování dobré fyzické formy atd. je Důležité určit význam užitečného ven, protože „čas strávený zbytečně, je to existence, a čas, užívat s výhodou, to je život“ (Edward Jung).

### 3.1.2 Podle Franklinova systému

Plánovací systém Benjamina Franklina pomáhá výrazně zvýšit efektivitu práce jak efektivnějším řízením času, tak plánováním samotné práce.

Jiné systémy plánování času mají své výhody, nicméně jsou obvykle založeny na zohlednění již vynaloženého času. Na rozdíl od těchto systémů je Franklinův systém „zaměřen dopředu“ - pracuje s tím, co je třeba udělat. Globální úkol je rozdělen do dílčích úkolů, které se zase dělí na ještě menší dílčí úkoly. Vizualně je tento systém prezentován jako stupňová PYRAMIDA a proces jeho aplikace je jako proces výstavby této pyramidy:

Stavba Franklinovy pyramidy se provádí následovně (Minto, 2013, s. 37):

*Základna pyramidy*, která slouží jako podpora pro všechny ostatní podlaží. V jejím základu jsou položeny životní hodnoty člověka, jinak řečeno to, co chce od života. Pro jednoho je to materiální blahobyt a důvěra v budoucnost, pro jiného - rodina, milující manželka a šťastné děti, pro třetí - sláva a vysoké společenské postavení, pro čtvrtou moc, pro pátý – sebepoznání, atd. Proces stanovení životních hodnot člověka je nejdůležitější v budování pyramidy, pokud v této fázi by byla chyba (například, osoba zvolí „poznání“ a „službu lidem“, i když ve skutečnosti je pro něj důležité v první řadě „sláva“ a „vysoký sociální status“), následně přijde nevyhnutelné zklamání. Takže nejprve musíte vytvořit seznam životních hodnot, aniž byste museli litovat zdroje času, v tomto případě je mnohem důležitější přemýšlet o sestaveném seznamu. Je třeba se ujistit, že vybrané hodnoty nejsou v rozporu.

*Druhé patro pyramidy* se opírá o první, na jehož základě je stanoven globální cíl. Proces výstavby druhého patra je založen na rozhodování člověka o tom, čeho chce dosáhnout na základě dříve vypracovaného seznamu životních hodnot. V této fázi je důležité se ujistit, že vybraný cíl skutečně splňuje všechny životní hodnoty ze seznamu sestaveného v předchozí fázi.

*Třetí patro pyramidy* se opírá o druhé a představuje generální plán, který odráží nezbytné kroky k dosažení cíle stanoveného v předchozí fázi. Stanovením cíle byste měli vytvořit obecný plán pro dosažení cíle.

*Čtvrté patro pyramidy* představuje dlouhodobý, střednědobý plán s uvedením konkrétních cílů a konkrétních termínů. Je důležité určit, k dosažení konkrétního bodu generálního plánu přispívá k

dosažení tohoto konkrétního cíle. Ještě důležitější je udání konkrétního termínu. Takže by měl být vypracován plán pro příštích 4-5 let a přemýšlet: "co mohu udělat v příštích letech, abych dosáhl cílů plánovaných v obecním plánu?" V sestaveném plánu je třeba specifikovat konkrétní cíle a konkrétní data s přesností na několik měsíců, a také určit, jaké položky územního plánu splňuje dosažení tohoto cíle.

*Páté patro pyramidy* představuje krátkodobý (v horizontu několika týdnů až několika měsíců) plán. Podle dlouhodobého plánu je krátkodobá odpověď na otázku: „Co mohu udělat v příštích týdnech nebo měsících, abych dosáhl tohoto nebo tohoto cíle?“ Body dlouhodobého plánu jsou rozděleny na konkrétnější úkoly. Proto byste měli vytvořit plán pro období 2-3 týdnů až 2-3 měsíců a stejně jako v předchozí fázi uvést konkrétní termíny s přesností na několik dní.

*Šesté patro pyramidy* představuje vypracování plánu na den na základě krátkodobého plánu. V tomto ohledu jsou malé úkoly řešeny během jednoho dne, větší úlohy jsou rozděleny do dílčích úkolů. Obecně platí, že denní plán není jen předem sestaven, ale skládá se ze seznamu dříve určených různých případů. Pokud je to nutné během dne, je přípustné provést úpravy. Při přípravě plánu na den je vhodné určit čas dokončení každého úkolu.

V rámci jednoho dne se v Franklinově systému používá klasifikace úkolů do tří kategorií: primární, sekundární a nevýznamné.

Primární jsou úkoly, které netolerují odklad. Sekundární jsou úkoly, které je žádoucí vyřešit co nejrychleji, ale nestane se nic hrozného, pokud budou zadrženi na den-dva (nicméně, pokud táhnout s řešením úlohy příliš dlouho, může přejít do kategorie primárních). Za nevýznamné jsou považovány úkoly, které musíme někdy vyřešit (bylo by hezké, samozřejmě, dnes), ale načasování není nutné a pokud dnes nemáme čas, můžeme odložit na zítra, na pozítří, nebo na začátku příštího měsíce.

Člověk, který správně naplánuje svůj den, dokáže obvykle vyřešit všechny primární úlohy, dost často se stává, že zbývá čas vypořádat se sekundárními, a pokud bude mít štěstí, stihne vyřešit i nevýznamné úkoly. Pokud není úkol vyřešen během dne, je převeden do plánu na další den. Pokud je nějaká úloha převedena z jedné stránky deníku na druhou a zůstává nedokončená, je třeba se zamyslet o nutnosti její provedení. V případě, kdy je plnění tohoto úkolu stále považováno za nezbytné, pak došlo k chybě při uspořádání priorit.

Zvláštní deníky, jejichž struktura je následující, mohou usnadnit používání plánovacího systému Franklina (Minto, 2013, s. 95):

- První (nebo poslední) stránky deníku jsou určeny pro seznam životních hodnot, což odpovídá prvnímu patru pyramidy, popis globálních cílů (druhé patro) a tabulku pro záznam generálního plánu, která je spojena s třetím podlažím pyramidy.
- Na začátku deníku je několik vhodně označených stránek zvýrazněných pro seznam cílů na rok, což je ve skutečnosti dlouhodobý plán a odpovídá čtvrtému patru.
- Na začátku každého měsíce a / nebo každého týdne je jedna stránka zvýrazněna jako tabulka úloh pro toto období (krátkodobý plán je páté patro).

### 3.1.3 Podle metody „Alpen“

Způsob plánování „Alpy“ je poměrně jednoduchý, vypracování denního plánu trvá v průměru nejvýše deset minut. Proces vypracování plánu se skládá z pěti fází (Osipenko, 2020, s. 65):

1. Sestavení úloh
2. Posouzení délky plánovaných činností;
3. Rezervace času (v poměru 60: 40);
4. Rozhodování o prioritách a přeřazení jednotlivých operací;
5. Kontrola (sledování nezpracovaných úkolů)

V řadě metod plánování, které existují v praxi samosprávy, použití metody „Alpen“ poskytuje následující hlavní výhody (Kadyrova, 2013, s. 195):

- Nejlepší nálada pro nadcházející pracovní den.
- Plánování dalšího dne.
- Jasný pohled na úkoly dne.
- Zefektivnění průběhu dne.
- Překonání zapomnění.
- Soustředění na to nejpodstatnější.
- Snížení objemu "papírové" práce.
- Rozhodování o stanovení priorit a o přerozdělování.
- Snížení rušení a nežádoucích přestávek.
- Snížení stresu a nervového napětí.
- Zlepšení sebeovládání.
- Zvýšení spokojenosti a motivace.
- Zisk v čase na úkor metodické organizace práce.

Praxe ukazuje, že při úspěšném použití techniky plánování času a metod vědecké organizace práce se objeví reálná možnost denní úspory 10 až 20 % času. Proces plánování metodou „Alpy“ se skládá z následujících fází:

*První fáze* – sepsání úkolů. Chcete-li sepsat seznam činností pro den, měli byste zapsat potřebné úlohy následující den (Adair, 1999, s. 30):

- úlohy ze seznamu úkolů nebo z týdenního (měsíčního) plánu;
- nevyřízený den před tím;
- přidané případy;
- termíny, které je třeba dodržet;
- pravidelně se vyskytující problémy.

Doporučuje se používat současně zkráceniny, které odpovídají typu činnosti nebo rubrikám ve formuláři „Plán dne“, například N – návštěvy, schůzky; D – delegování; K – kontrola; P – probíhá, v procesu; V – výlety, služební cesty; PR - písemné práce, obchodní dopisy, diktáty; S – tajemník; T – telefonický rozhovory; Č - proces čtení (zpráv, oběžníků, novin, atd.).

Při použití těchto zkratk může seznam úkolů sestavený tímto způsobem vypadat například takto:

PK – nová kancelářská místnost; V – Petrova (učební zátěž); V – Ivanov (odborné hodnocení); N – práce na výukovém manuálu pro osobní management; K – Sidorova (řádný rozvrh); PR – Vasilijev (úřední zápis); Č – diplomové práce zahraničních pracovníků; T – Koshkin (vzdělávací a zkušební praxe);

Vypracování seznamu úkolů musí splňovat následující požadavky (Tracy, 2014, s. 53):

- V prvním přiblížení rozdělit je podle priorit;
- Rozdělovat je na dlouhotrvající a krátké;
- Znovu zkontrolovat úkoly spojené s osobním kontaktem pro možnost jejich provedení racionálnějším způsobem (pomocí telefonu a podobně).

Realističnost vypracování plánu dne spočívá v omezení seznamu úloh pouze na skutečně nezbytné záležitosti. Ve druhé fázi vypracování plánu na den je nutné odhadnout přibližnou délku plánovaných akcí.

Tabulka 8 Určení doby trvání činnosti

Druh činnosti	Množství potřebného času
V – Petrova (učební zátěž);	2 hodiny
V – Ivanov (odborné hodnocení)	1 hodina
N – práce na výukovém manuálu pro osobní management;	4 hodiny
K – Sidorova (řádný rozvrh);	1 hodina
PR – Vasilijev (úřední zápis);	0,5 hodiny
Č – diplomové práce zahraničních pracovníků;	1,5 hodiny
T – Koshkin (vzdělávací a zkušební praxe);	0,5 hodiny
Celkem:	10 hodin

Zdroj: *Personální management: Studijní příručka. Orenburg státní univerzita [online]. Orenburg: OGU, 2019. [cit. 16.04.2021]. Dostupné z: [http://elib.osu.ru/bitstream/123456789/11784/1/93184\\_20190405.pdf](http://elib.osu.ru/bitstream/123456789/11784/1/93184_20190405.pdf)*

Délku některých případů nelze zcela přesně odhadnout, podobná dovednost přichází pouze se zkušenostmi. Ale je třeba si uvědomit, že každá práce často vyžaduje tolik času, kolik má člověk k dispozici. Definice pro plnění jednotlivých úkolů konkrétního časového intervalu tedy znamená splnění tohoto úkolu pouze v stanoveném čase. Když je pro splnění úkolu stanoven určitý časový interval, člověk pracuje soustředěněji, maximálně se zabývá různými rušeními.

Třetí fáze vypracování plánu spočívá v rezervování času na nepředvídané okolnosti. Podstatou metody „Alpy“ je, že plán musí být pokryt maximálně 60 % času a 40 % musí být ponecháno jako záložní čas pro nepředvídané okolnosti. Takže, osmihodinový pracovní den by měl být přísně naplánován

jen na pět hodin (což je 60 % pracovní doby) a tři hodiny, je nutné nechat volné pro plnění nečekaně vzniklých věcí.

V případě, kdy je naplánováno více než 60 % času, měli byste povinně uvést seznam úkolů a do zadaných parametrů, stanovit priority, delegovat pravomocemi a zkracovat dříve určený čas úloh. Pokud se po vykonané práci nepodaří zkrátit plánovaný čas na šedesát procent, měly by se věci podle stanovených priorit posunout na další den.

Čtvrtá fáze plánování spočívá v rozhodování o prioritách a uplatnění umění delegování pravomocí. Cílem této fáze je zkrátit dobu přidělenou k plnění úkolů dne na pět až šest hodin. Za tímto účelem je nutné: nejprve stanovit priority pro záležitosti a upřesnit podle nich úkoly dne. Za druhé, je třeba znovu zkontrolovat pro každý úkol určitou potřebu času a podle toho snížit čas na práci, na zcela nezbytné. Důležité je posouzení každé akce, zda je možné ji delegovat a racionalizovat. Po provedení analýzy by měla mít konečná verze plánu dne stanovenou strukturu.

V páté fázi se provádí kontrola plnění vypracovaného plánu dne a převedení nesdělaného na jiný den. Jak ukazuje zkušenost, ne všechny úkoly se podaří splnit, a ne všechny plánované telefonní rozhovory se mohou uskutečnit, takže je třeba je přenést na další den. Pokud je stejný případ několikrát přenesen ze dne na den, pak existují dvě možnosti: důrazně ho ukončit nebo odmítnout tento úkol z důvodu jeho irelevantnosti.

Tabulka 9 Struktura plánu dne

Číslo	Druh činnosti	Priorita	Množství potřebného času	Delegování
1.	V – Petrova (učební zátěž);	A	1 hodiny	
2.	V – Ivanov (odborné hodnocení)	A	1 hodina	
3.	N – práce na výukovém manuálu pro osobní management;	B	2 hodiny	
4.	K – Sidorova (řádný rozvrh);	B	1 hodina	Svěřuje se paní M.
5.	PR – Vasilijev (úřední zápis);	C	0,5 hodiny	Svěřuje se paní N.
6.	Č – diplomové práce zahraničních pracovníků;	A	1,5 hodiny	
7.	T – Koshkin (vzdělávací a zkušenostní praxe);	C	0,5 hodiny	
	Celkem		6 hodin	

Zdroj: *Personální management: Studijní příručka. Orenburg státní univerzita [online]. Orenburg: OGU, 2019. [cit. 16.04.2021]. Dostupné z: [http://elib.osu.ru/bitstream/123456789/11784/1/93184\\_20190405.pdf](http://elib.osu.ru/bitstream/123456789/11784/1/93184_20190405.pdf)*



Odborníci v oblasti osobního managementu důrazně doporučují, aby byl plán zpracován večer. To je způsobeno tím, že vypracování plánu po pracovním dni přispívá k získání jistoty a koncentraci sil na další den. Podvědomí člověka recykluje úkoly následujícího dne a připravuje možná řešení. Nový pracovní den se stává přehledným, plánovaným a zvládnutelným.

### 3.1.4 Plánování podle metody „Eisenhower“

Eisenhowerův princip by měl být aplikován při provádění denních plánů a klasifikovat všechny nadcházející případy podle stupně jejich důležitosti do čtyř kategorií:

Případy kategorie „A“ jsou důležité a naléhavé případy, které je třeba udělat okamžitě. Právě o této kategorii případů existuje výraz, že „je třeba žít tak, aby se důležité věci nezměnily v naléhavé“.

Případy kategorie „B“ jsou důležité a neodkladné případy, na které často není dostatek času. Obvykle se jedná o případy spojené s vlastním zlepšením v různých oblastech. Praxe ukazuje, že se často stává, že případy kategorie „A“ se objevují kvůli nedostatečnému zaměření na případy „B“. Je třeba provést detailní analýzu případů „A“ pro jejich význam a naléhavost. Často se stává, že člověk pracuje s následky místo hledání příčiny. Možná by se nemělo věnovat tolik času schůzkám, ale zavést filozofii podnikání a profesionální přístup do firemní kultury. Nebo zlepšit organizaci vlastní práce s cílem co nejvíce zabránit krizovým situacím a nepředvídatelným okolnostem.

Případy kategorie „C“ - nedůležité a naléhavé případy, které jsou často přiřazeny kategorii „A“. Jedním z důvodů takové chyby je nepochopení povahy důležitého a naléhavého v životě, což je pro většinu lidí typické, protože každá naléhavá záležitost je automaticky zařazena do kategorie důležitých. Životní zkušenosti ukazují, že právě případy kategorie „C“ jsou nejčastěji příčinou spěchu, napětí a neustálých krizových situací. Podle řídicích zákonů by však na dobře organizovaném podniku neměl být ruch a nepřiměřený spěch.

Případy kategorie „D“ - nedůležité a nenaléhavé případy, jejichž plnění je vhodné se vyhnout. Paradoxem je, že většinou jde o ty samé skutky, které se dají dělat snadno a příjemně. Doba trvání této kategorie případů je malá. Ale výsledek je vždy očividný. To je důvod, proč drtivá většina lidí se snaží začít pracovní den s provedením nedůležité a neurgentních záležitosti.

Jedním ze základních principů personálního managementu je schopnost oddělit hlavní záležitosti od záležitostí podřadných, důležitých od nedůležitých, naléhavé od nedůležitých.

## 3.2 Organizování času

Pro moderního člověka je řízení času ústředním pojmem jakéhokoli systému osobní efektivity a produktivity. Neustále zrychlující tempo života, stále rostoucí množství přicházejících dat brání dosažení významných cílů – ať už je to propagace, snaha dosáhnout úspěchu v osobním životě, nebo vytvoření vlastního podnikatelského projektu.

Pokud máte cíle, které chcete dosáhnout, nebo nejste spokojeni s výsledky vlastní činnosti a chcete změnit situaci, nebo trpíte syndromem „student“ (zvyklý odkládat věci na poslední den), pak se navrhované doporučení vám pomohou situaci napravit.

Navrhovaná doporučení vás seznámí se základy řízení času – technologie, která vám umožní uspořádat čas a výrazně zvýšit efektivitu jeho použití.

Cílem časového řízení je vytvořit určitý vztah s časem, zejména jeho podřízenost svým cílům. V procesu zvládnutí řízení času se lidé naučí správně rozdělit čas: který případ by měl být věnován pozornost a který by neměl být (Tracy, 2014, s. 13).

Představte si, že ti, kteří se naučili efektivně nakládat se svým časem, ušetřili třetinu života. To zní lákavě, že? Zvláště když se zamyslíme nad tím, v jakém permanentním spěchu v poslední době žijeme. Ale pokud vážně se nad tím zamyslíme, abychom převzali odpovědnost za sebe a svůj život, dělali více za méně času a byli více svobodný, pak vám stojí za to přijmout tipy na time-managementu

### 3.2.1 Význam time-managementu

Time management není prvním pokusem najít odpověď na otázku, jak spravovat svůj vlastní čas. Jedním z prvních problémů byl Benjamin Franklin, jehož systém přidělování úkolů se stal základem pro moderní řízení času.

Time management (angl. „time“ – čas, „management“ – řízení, vedení) je technologie pro organizaci času a zvýšení efektivity jeho použití.

Time management jako věda o řízení času se objevila poměrně nedávno – na konci minulého století. Ale k dnešnímu dni se plánování času, pracovního i osobního, stává dobrou zavedenou praxí.

Stephen Covey, známý americký odborník na řízení času, rozlišuje mezi „proaktivním“ a „reaktivním“ přístupem k životu.

Reaktivní přístup k životu je jeho život prostřednictvím reakce na vnější okolnosti.

Proaktivní přístup k životu je sestavení životního scénáře podle potřeby, aktivní vliv na události a okolnosti. Tímto přístupem si vytváříme svůj život sami a uznáváme se za něj zodpovědnými.

Moderní řízení času je založeno na proaktivním přístupu k životu a harmonického přístupu k činnosti organizace (vyvážený přístup – to je správa času, založená na optimálním využití a ukládání vnitřních zdrojů).

V kvalitativní čase vystupuje několik základních procesů, jejichž zvládnutí umožní naučit se efektivně nakládat se svými časovými zdroji (Osipenko, 2020, s. 26):

- analýza;
- modelování strategií;
- stanovení cílů: stanovení cíle nebo určení klíčového směru vývoje;

- plánování a uspořádání priorit;
- realizace plánovaného plánu;
- kontrola dosažení cíle, plnění plánů, shrnutí výsledků.

### 3.2.2 Zloději času

Asi praktický každý se alespoň jednou divil: „na co byl čas strávený dnes, zdá se, že pracoval bez držení rukou, ale nic z toho, co bylo zamýšleno, nestihl a výsledky chybí?“ Zkuste si vzpomenout, jak často jste se v poslední době ptali na další otázku: „Proč je ve dne jen 24 hodin?“ Pokud tyto otázky znáte, znamená to, že jste v určité míře konfrontováni ve své činnosti s chronofagy.

Chronofágy – to jsou všechny faktory, které vedou k necílenému využití času, jinak řečeno k jeho ztrátě.

Za cílené využití budeme považovat čas investovaný do dosažení stanovených cílů nebo do toho, co má pro vás větší význam nebo hodnotu. Například kreativita, komunikace s rodinou, sportování a tak dále.

Absorbéry času budou ty činnosti a situace, které (Friedman, 2019, s. 16):

- nevedou vás k žádnému výsledku;
- zbytečně absorbují vaši pozornost po určitou dobu;
- nechávají po sobě pocit devastace a nespokojenosti.

Maličkosti rozhodují o všem. A malá čísla vedou k velkým důsledkům. Igor Osipenko ve své knize „Nový time-management“ uvádí takový příklad: „Pětiminutové zpoždění v práci je 20 hodin ztráty času za rok, což je 2,5 pracovních dnů. A takových 5 minut ve vašem dni je prostě spousta! Je-li místo 10 minut, natáhnout kávu pauzu na 20 pak je to 80 hodin ročně nebo 10 pracovních dnů! 2 hodiny denně strávených na silnici je 480 hodin ročně nebo 60 pracovních dnů.“

Stávající časové absorbéry mohou být kategorizovány (Friedman, 2019, s. 25):

- Přerušující události;
- Zbytečně promarněný čas;
- Chaos;
- Emocionální stavy;
- Chyby v řízení a komunikaci.

Abychom rychle porozuměli zvláštnostem každé skupiny chronofágů a pochopili princip jejich negativního dopadu, představíme všechna data ve formě tabulky.

Tabulka 10 Absorbéry času

Typ	Stručná charakteristika	Příklad	Nebezpečí a rizika	Doporučená opatření
Přerušující události	Události, které neočekávaně odvádějí pozornost od plnění prioritního úkolu	Volání Návštěvníci Dopisy	Potřeba dalšího času na zotavení a soustředění  Rychlá únava  „Zapomínání“ předchozího případu a jeho neplnění	Omezení: značky „nerušit“, předběžná dohoda o pracovní době, zobrazení pošty a odpovídání na volání po dokončení hlavního případu
Promarněný čas	Události nebo kratochvíle, které nepřinášejí žádný praktický přínos nebo nevedou k žádnému výsledku	Očekávání  Zbytečné schůzky  Krátké pauzy	Nucená „jednoduchá“ práce  Čas plyne nenápadně  Pravděpodobné riziko posunutí priorit na kvadranty III a IV	Paralelní využití času: při čekání, můžete naplánovat další úkoly nebo procházet poštu nebo psát e-maily, vzdělávat se.  Sebekázeň: minimalizace krátkých pauz  Omezení: stanovení jasných časových úseků surfování po webu a prohlížení sociálních médií
Chaos	Nedostatek pořádku ve věcech a událostech, které vyvolávají další časové zátěže k provádění jakýchkoli akcí	Špatné plánování  Absence priorit  Neefektivní ukládání informací a materiálů	Ztráta času hledáním správných informací nebo dokumentu	Strukturování: vypracování jasněho systému ukládání a přístupu k informacím  Rozvoj kultury práce s dokumenty „každý

		<p>Nepřipravenost na schůzku nebo setkání</p> <p>Nerealistické hodnocení práce a příležitostí</p>		<p>dokument má své místo“</p> <p>Zlepšení pracovního systému: vypracování jasných a srozumitelných pokynů, předběžná příprava na události, provádění kvalitativního hodnocení časových zdrojů potřebných k dokončení úkolu</p>
Emocionální stavy	Nejčastěji vnitřní stavy, které vyvolávají zastavení práce a snížení její produktivity	<p>Syndrom odkládání</p> <p>Spěch</p> <p>Ztráta zájmu o věc „na půli cesty“</p>	<p>Stav stresu</p> <p>Riziko vyhoření</p> <p>Nedodržení termínů práce</p>	<p>Plánování pauz a odpočinku</p> <p>Zlepšení pracovního systému</p> <p>Sebekázeň</p>
Chyby v řízení a komunikaci	Ztráta času spojená s nedostatečně vyvinutými schopnostmi v oblasti řízení a efektivní komunikace	<p>Neschopnost říci ne</p> <p>Nedostatečná delegace</p> <p>Nepřesné stanovení úkolů, Nedostatečná koordinace práce</p> <p>Pozdní kontrola</p>	<p>Reputace „měkkého zaměstnance“</p> <p>Riziko provedení práce nad rámec plánovaného časového plánu</p> <p>Nedostatek času na prioritní úkoly</p> <p>Potřeba opravit chyby</p>	<p>Zlepšení procesů a systému práce:</p> <p>Přiměřené delegování pravomocí</p> <p>„Inteligentní“ stanovení cílů</p> <p>Rozvoj schopnosti říkat „ne“</p> <p>Rozvoj jasného kontrolního systému</p>

Zdroj: *Personální management: Studijní příručka. Orenburg státní univerzita [online]. Orenburg: OGU, 2019. [cit. 16.04.2021]. Dostupné z: [http://elib.osu.ru/bitstream/123456789/11784/1/93184\\_20190405.pdf](http://elib.osu.ru/bitstream/123456789/11784/1/93184_20190405.pdf)*

Navzdory poměrně vysokému počtu chronofágů v našich životech a technikám boje proti nim lze rozlišit tři hlavní metody práce s časovými absorbéry (Kozlov, 2003, s. 65):

- zlepšení procesů a systému práce;
- omezení a strukturování;
- paralelní využití času.

V každém konkrétním případě podle podmínek, ve kterých je každý z nás, vybíráme techniky boje proti chronofagům sami. Přesto existuje několik základních technik, které stojí za to vzít do úvahy.

### **„Nerušit“**

Jistě už jste někdy byli v situaci, kdy jste se zaměřili na plnění nějakého úkolu, plně se ponořili do řešení problému a co nejvíce se soustředili na práci, jak najednou přichází nečekaný návštěvník, nebo obdržíte telefonát... Výsledek této návštěvy nebo volání je zřejmý – ztrácíme pak stav maximální koncentrace na úkol a výkon, ve kterém se nacházely, výsledkem je, že ztrácíme drahocenný čas na to, aby se znovu dostat do problému, nad kterým pracovali a soustředit se.

V takových případech se doporučuje použít metodu „nerušit“, jejíž název mluví sám za sebe.

Podstata přijetí je poměrně jednoduchá-během práce se snažíme minimalizovat neplánovanou nebo spontánní komunikaci. Tato recepce byla sledována v hotelech, kde je na klice dveří pokoje vyvěšena speciální cedulka s nápisem „nerušit“.

Vzhledem k tomu, že si nejčastěji nemůžeme dovolit podobnou cedulku, je nutné vymyslet a domluvit se s kolegy na podmíněném znaku, který bude znamenat: „jsem zaneprázdněn. Nemůžu se obtěžovat.“ Jako podmíněné znamení může být použito jasné zaškrtačkové políčko, páska, nějaká hračka nebo fotografie. Nejdůležitější je, aby okolní lidé jasně pochopili význam daného předmětu.

### **Technika konstruktivního odmítnutí**

Psychologové dokázali, že schopnost říci „ne“ je pro každého člověka kritická. Slouží celému světu jako znamení: „Já jsem osobnost. Mám potřeby, chutě, preference, které jsou stejně důležité jako vaše. A můžu se postavit za sebe.“ Když řeknete ne, označíte hranice své suverenity. Potřeby a potřeby všech ostatních lidí na světě jsou za Vámi vedenými hranicemi. A uvnitř – vaše vlastní potřeby a touhy.

Pokud nevíte, jak říkat ne, nebude těžké, aby vás ostatní lidé donutili dělat to, co chtějí.

Podstata techniky konstruktivního odmítnutí spočívá v tom, že nejen odmítáte partnera při provádění jakékoli žádosti, ale nabízíte alternativu, jak postupovat.

Přibližný algoritmus konstruktivního zamítnutí je následující (Adair, 1999, s. 34):

1. Spojení – je třeba ukázat partnerovi, že jeho prosba nebo žádost jsou slyšeny:
  - a. uznání důležitosti,
  - b. vděčnost,
  - c. prohlášení o ochotě pomoci.
2. Příčina – je označení dostatečně významných důvodů, které nám brání v plnění žádosti.
3. Odmítnutí – vlastní formulace odmítnutí.
4. Alternativa – je nabídnout možnou alternativu při řešení problému (kdo jiný může pomoci).

## 4 PŘEDCHÁZENÍ STRESU A VYHOŘENÍ

Práce s lidmi zahrnuje komunikaci, včetně vytváření emocí. Současně některé profese vyžadují nadbytek komunikace, což může vést k bezemocionalitě, lhostejnosti. Jednou z takových „společenských“ profesí je sociální práce. Sociální pracovník tráví celý pracovní den v komunikaci s lidmi, přičemž tyto odborníci jsou povinni poskytnout kvalifikovanou pomoc, a to jak materiální, tak morální. Pokud materiální pomoc poskytuje stát, pak morální podpora leží na bedrech sociálního pracovníka, což způsobuje stav neustálého emočního napětí, a dokonce i stresu. Důsledkem je syndrom emočního vyhoření. V moderní literatuře emocionální syndrom vyhoření je definován jako zformulovaný osobností mechanismus psychologické obrany ve formě úplné nebo částečné výjimky emocí (snížení jejich energie) v reakci na vybrané psychotraumatické účinky. Emocionální vyhoření je stereotyp získaného, nejčastěji profesionálního, chování.

### 4.1 Definice syndromu vyhoření

V posledních letech se v USA, stejně jako v jiných vyspělých zemích, stále častěji se mluví nejen o profesionálním stresu, ale i o syndromu citové (profesionální) spalování, nebo syndrom vyhoření, pracovníků (dále bude platit termín „profesionální syndrom vyhoření“).

Profesionální syndrom vyhoření je syndrom, vyvíjející se na pozadí chronického stresu a vede k vyčerpání emocionálně-energetických a osobnostní zdroje pracujícího člověka.

Syndrom profesionálního vyhoření – nejnebezpečnější profesionální nemoc každého, kdo pracuje s lidmi: učitelé, sociální pracovníci, psychologové, manažeři, lékaři, novináři, podnikatelé a politici – všech, jejichž činnost není možná bez komunikace (Markova, 1996, s. 147).

K příznakům syndromu vyhoření patří: snížení motivace k práci, prudce rostoucí nespokojenost v práci, konflikty na pracovišti, chronická únava, nuda, vyčerpání, podrážděnost, nervozita, úzkost, distancování od zákazníků a kolegů, pozdní příchod atd. Syndrom vyhoření zahrnuje řadu příznaků, nicméně všechny už se u někoho nevyskytují současně, existují individuální odchylky, protože syndrom vyhoření – to je reakce individuální.

K určení opatření prevence a boje proti účinkům je nutné identifikovat příčiny, faktory, které vyvolávají vývoj tohoto syndromu u odborníka. Výzkum probíhá, nicméně odborníci občas vyjadřují opačné názory. Například některé z nich rozlišují jako faktor vyhoření emocionální rigiditu; jiní naopak zvažují zvýšený stupeň reaktivity, excitabilitu a vysokou míru odevzy. To naznačuje, že podstata emočního vyhoření dosud nebyla dostatečně studována a měla by pokračovat ve svém výzkumu.

Analýzou těchto moderních zdrojů lze učinit řadu závěrů ohledně faktorů, které vyvolávají emocionální vyhoření. Především jsou rozděleny na vnější (objektivní) a vnitřní (subjektivní). Vnější faktory se zase dělí na role a organizační. Mezi hlavní faktory rizika vyhoření patří konflikt rolí, nejistota rolí a přetěžování rolí. Konflikt rolí představuje konfliktní požadavky na zaměstnance; je definován konfliktem vertikálně, v systému „nadřazený-podřazený“ a horizontálně v systému „kolega-kolega“.

Nervozní prostředí povzbuzuje některé, aby ztrácely emoce, zatímco jiné hledají způsoby, jak zachránit své duševní zdroje. Role nejistoty se projevuje ve fuzzy, nejasných požadavcích na pracovníka, a role přetížení nastává, když je role očekávání je mnohem větší, než individuální schopnosti a motivace k plnění úkolů. Různé charakteristiky organizačního prostředí, jako jsou například personální politika, pracovní doba, charakter vedení, systém odměňování, sociálně-psychologické klima apod., mohou mít vliv na vývoj stresu na pracovišti a v důsledku toho, ke syndromu vyhoření. Mezi hlavní organizační faktory patří čas strávený v práci; destabilizující organizace činnosti; zvýšená odpovědnost za vykonávané funkce a operace; chronická stresová psychoemotická aktivita (profesionál, který pracuje s lidmi, musí neustále posilovat emoce různými aspekty komunikace); psychologicky těžký kontingent: lidé jsou ve seniorském věku, chronicky nebo smrtelně nemocní pacienti, vyžadující intenzivní péči, novorozenci, mentálně postižení, osoby s užíváním psychoaktivních látek, a příjemci služeb jsou agresivního a ohrožujícího chování.

## 4.2 Definice stresu

Stres je celkové napětí těla, které se vyskytuje pod vlivem mimořádného podnětu (stresoru). Moderní medicína tvrdí, že hlavní příčinou všech onemocnění je stres. Je to extrémně škodlivé pro zdraví, trvalý pobyt ve stresovém stavu může způsobit závažné onemocnění, jako je rakovina, hypertenze a různé kardiovaskulární onemocnění (Nagoski, 2020, s. 30).

Chcete-li se chránit před takovými důsledky, musíte se naučit zvládat stres, relaxovat, zmírnit napětí. Je třeba se naučit rozpoznat příznaky stresu a jeho symptomy. A pak, když jednáte správně, můžete zabránit vzniku onemocnění.

### 4.2.1 Příznaky stresu

Příznaky stresu jsou rozděleny do tří kategorií (Vodopjanova, 1996, s. 27):

- fyzické (nespavost, bolesti hrudi, břicha, zad, vysoký krevní tlak, průjem, bolesti hlavy, závratě, tiky, chronická únava, nevolnost, časté nachlazení atd.);
- emoční (nadměrná agresivita, zvýšená úzkost, deprese, impulzivní chování, poruchy paměti a koncentrace, záchvaty vzteku, noční můry, panika, podrážděnost, časté slzotvornost atd.);
- chování (zneužívání alkoholu, konstantní vyhledávání u sebe různých onemocnění, ztráta zájmu o vlastní vzhled, zvyk kousat a okusovat nehty, klepání nohou nebo klepání prstem, zvýšené kouření atd.).

Mnohé z výše uvedených stavů jsou zpočátku nevýznamnými dráždivými látkami, ale v průběhu času se zvyšují a pod vlivem stresu mohou vést k vážným onemocněním. Naučíme se vnímat i slabé signály vlastního těla, můžeme pomoci sami lépe porozumět zdrojům stresu, zabránit vzniku závažných příznaků a ulehčit si boj se stresovým stavem. Duševní poruchy se vyvíjejí pod vlivem celého komplexu podmínek a bude nadsázkou připisovat všechny problémy tohoto druhu pouze na stres, ale to, že na duševní stav a jeho stabilita má silný vliv naše reakci na stres, je nepochybné.



Důsledky stresu mohou být pocit prázdnoty; deprese; sebevražda; schizofrenie; sexuální poruchy; neuróza; fyzické nemoci atd.

Prakticky jakákoli úřední situace může být potenciálním zdrojem stresu. Jak napjatá bude a zda bude mít vážné stresové příznaky, závisí na našem vnímání. Kromě samotných „stresových“ profesí, které zpočátku znamenají stres, existují stresující situace v každé práci. Zde jsou nejčastější z nich: neuspořádanost a v důsledku nesprávného přidělení času, nedostatek času k provedení některých úkolů, spěch (Nagoski, 2020, s. 50);

- konflikt se šéfem nebo kolegy;
- nedostatečná kvalifikace;
- pocit přetížení prací, přepracovanost;
- příliš vysoká nebo příliš nízká odpovědnost;
- nuda.

„Rizikovou skupinu“ tvoří několik profesních oborů – sociální práce, zdravotnictví, orgány činné v trestním řízení a vzdělávání (Vodopjanova, 1996, s. 88).

## 4.2.2 Zmírnění stresu

Často se stává, že stres je způsoben nesouladem mezi očekávaným a skutečností. Zde je třeba si uvědomit, že neexistuje ideální práce. Především je nutné si uvědomit, že někdy jsou naše požadavky zbytečně nadsazené. Pokud učiníte vaše očekávání rozumnější, můžete se snadno přizpůsobit stávající situaci: nemůžete změnit situaci – změňte svůj postoj k ní.

Když si uvědomíte realitu a uvědomíte si, že očekávání se možná nikdy nesplní nebo se nesplní hned, místo toho, abyste upadli do deprese, zkuste se přizpůsobit realitě.

## 4.3 Pravidla prevence profesního vyhoření

Více komunikovat s kolegy a s přáteli, sdílení názorů, sdílení pocitů s ostatními-jedinečný způsob, jak se zbavit stresu. Mimo práci se snažte nemluvit o práci. Najděte ve svém okolí nebo mezi známými někoho, kdo má opravdu v tuto chvíli velmi těžkou emocionální situaci. Porovnejte svou pozici s ním. Najděte ve své poloze několik optimistických příznaků (lze použít situaci z minulosti – „stávají se i horší věci“), je třeba v každé stresové situaci snažit najít něco pozitivního, představovat si pozitivní výsledky, co se děje, aniž byste se soustředili na negativní.

Abyste se vyhnuli profesionálnímu vyčerpání, doporučuje se předem, ještě předtím, než narazíte na problém, zavést preventivní metody (Nagoski, 2020, s. 186):

- relaxace – relaxace těla (autotrénink), uvolnění svalového napětí a pak i psychologického (pomocí relaxačních melodií atd.).

- správná výživa. Na pozadí nervového a fyzického přetížení, nedostatek některých životně důležitých složek stravy občas se stává největší příčinou, která zhoršuje stresový stav, a v některých případech je dokonce přímým impulsem k jeho vzniku.
- vybíjení podle orientálních metod (technika správného dýchání, některé cvičení jógy, masáže atd.).
- šplouchání vody a vůně olejů (vany, lázně, kontrastní sprcha, aromaterapie – bylinné prostředky pro lázně, použití esenciálních olejů atd.).
- léčivé nápoje, extrakty, výtažky.
- okolní příroda jako zdroj pozitivní energie (využití bioenergetiky okolního světa – rostliny, zvířata).
- barevná terapie (barevná škála interiéru nemusí být v souladu s naším emocionálně-duševním stavem).
- přechod na jiné činnosti (koníčky atd.)

## 4.4 Fáze profesního vyhoření

Emocionální vyhoření se nevyvíjí v jednom okamžiku, je to postupný proces. Vyvíjí se ve fázích, z nichž každá má své vlastní příznaky (Vodopjanova, 1996, s. 27):

První fáze:

- začíná se tlumení emoci, vyhlazení ostrosti pocitů a svěžesti zážitků;
- dotyčný si najednou všimne: zdá se, že vše je zatím v pořádku, ale... nuda a prázdno na duši;
- zmizí pozitivní emoce, objeví se určitá vyloučení ve vztazích s rodinnými příslušníky;
- existuje stav úzkosti, nespokojenosti; když se vrátíte domů, stále více chcete říci: „Nelezte ke mně, nechte mě na pokoji!“.

Druhá fáze:

- dochází k nedorozuměním s příjemci služeb, člověk v kruhu svých kolegů začíná s opovržením mluvit o některých z nich;
- nechuť se začíná postupně projevovat v přítomnosti příjemců služeb;
- na začátku se těžko potlačuje antipatie a pak vypuknutí podráždění. Takové chování člověka je nevědomým projevem pudu sebezáchovy při komunikaci, která přesahuje úroveň, která je pro tělo bezpečná.

Třetí fáze:

- otupují se představy o hodnotách života, emocionálního vztahu ke světu, člověk se stává nebezpečně lhostejný ke všemu, dokonce i k vlastnímu životu;
- takový člověk podle zvyku může ještě zachovat vnější slušnost, ale jeho oči ztrácejí lesk zájmu o cokoli a téměř fyzicky hmatatelný chlad lhostejnosti se usadí v jeho duši.

Syndrom psychického vyhoření se projevuje jako reakce na dlouhodobý stres s následnou depresí, přičemž příznaky jsou spojeny s rozsahem práce, odbornou činností (Vodopjanova, 1996, s. 11):

#### Psychofyzikální příznaky:

- pocit neustálé únavy nejen ve večerních hodinách, ale i v dopoledních hodinách, bezprostředně po spánku (příznak chronické únavy);
- pocit emocionálního a fyzického vyčerpání;
- snížená citlivost a reaktivita v souvislosti se změnami vnějšího prostředí (absence reakce zvědavosti na faktor novosti nebo reakce strachu na nebezpečnou situaci);
- celková astenizace (slabost, snížení aktivity a energií, zhoršení krevní biochemie a hormonálních ukazatelů);
- časté bezdůvodné bolesti hlavy; přetrvávající poruchy gastrointestinálního traktu;
- náhlá ztráta nebo prudký přírůstek hmotnosti;
- úplná nebo částečná nespavost;
- konstantní zpomalený, ospalý stav a touha spát po celý den;
- dušnost nebo poruchy dýchání při fyzické nebo emocionální zátěži;
- výrazný pokles vnější a vnitřní sensorické citlivosti (zhoršení zraku, sluchu, čichu a dotyku, ztráta vnitřních, tělesných pocitů).

#### Sociálně-psychologické příznaky:

- lhostejnost, nuda, pasivita a deprese (snížený emocionální tón, pocit deprese);
- zvýšená podrážděnost na drobné, malé události; časté nervové poruchy (výbuchy nemotivovaného hněvu nebo odmítnutí komunikace, péče o sebe);
- neustálé prožívání negativních emocí, pro které neexistují žádné příčiny ve vnější situaci (pocit viny, zášť, hanba, podezíravost, ztuhlost);
- pocit nevědomé úzkosti a zvýšené úzkosti (pocit, že něco je špatné);
- pocit nadsázky a neustálého pocitu, že „to nejde“ nebo „to nezvládnou“;
- celková negativní instalace na životní a profesní vyhlídky (podle typu „ať se snaží sebevíc, stejně to nepůjde“).

#### Behaviorální příznaky:

- pocit, že práce je stále těžší a těžší, a dělat to těžší a těžší;
- výrazná změna pracovního režimu (zaměstnanec sám prodlužuje nebo zkracuje pracovní dobu, neustále, zbytečně, bere práci domů, ale doma ji nedělá);
- potíže s rozhodováním (u vedoucích pracovníků);
- pocit zbytečnosti, nedůvěra ve zlepšení, snížené nadšení pro práci, lhostejnost k výsledkům;
- při nedodržení důležitých, prioritních úkolů a „uvíznutí“ na drobných detailech, nesplňující požadavky na služby tráví většinu pracovní doby na málo vědomé nebo nevědomé provádění automatických a elementárních činností;
- distancování se od zaměstnanců a příjemců služeb, zvyšování neadekvátní kritiky;
- zneužívání alkoholu, prudký nárůst vykouřených cigaret za den, užívání omamných látek.

## 4.5 Předcházení vyhoření

V určité fázi se emocionální vyhoření může stát nevratným a dokud se člověk nevyhoří a znovu nepočítá chuť do života. Aby nedošlo k úplnému odpojení od reality, můžete použít řadu preventivních opatření (Nagoski, 2020, s. 200):

- Buďte ohleduplní: pomůže vám včas zaznamenat první příznaky únavy.
- Milujte sebe nebo alespoň snažte se mít rád.
- Vybírejte věci podle sebe, podle vašich sklonnů a možností. To vám umožní získat sebe, věřit ve své síly.
- Přestaňte hledat v práci štěstí nebo spásu. Není to útočiště, ale aktivita, která je sama o sobě dobrá.
- Přestaňte žít za ostatními jejich životy. Žijte, prosím, své. Ne místo lidí, ale s nimi.
- Najděte si čas pro sebe, máte nárok nejen na pracovní, ale i na soukromí.
- Naučte se střízlivě pochopit události každého dne. Můžete udělat tradici večerní revize událostí.
- Pokud opravdu chcete někomu pomoci, nebo za něj dělat jeho práci, položte si otázku: Opravdu to potřebuje? Možná to zvládne sám.

### Základní přístupy k práci s profesionálním vyhořením

- Péče o sebe a snížení úrovně stresu.
- Touha po rovnováze a harmonii.
- Zdravý životní styl.
- Spokojenost s potřebou komunikace.
- Zábava (relaxace, hra).
- Schopnost odvádět pozornost od zkušeností spojených s prací.

Samoregulace se nazývá kontrola vlastního psychoemotionálního stavu tím, že ovlivňuje člověka na sebe pomocí slov, myšlenkových obrazů, řízení svalového tonusu a dýchání (Nagoski, 2020, s. 220).

### Účinky samoregulace:

- účinek zklidnění (odstranění emočního napětí);
- účinek obnovy (oslabení projevů únavy);
- aktivační efekt (zvýšení psychofyzilogické reaktivity).

### Společné způsoby samoregulace:

- smích, úsměv, humor;
- úvahy o dobrém, příjemném;
- různé pohyby typu potahování, uvolnění svalů;
- zvažování barev v interiéru, krajiny za oknem, fotografií, dalších příjemných nebo drahých věcí;
- mentální obrácení k vyšším silám (Bohu, vesmíru, velké myšlenky);
- „koupání“ (skutečné nebo myšlenkové) ve slunečních paprscích;

- vdechování čerstvého vzduchu;
- čtení veršů;
- vyjádření chvály, komplimentů někomu jen tak.

### **Způsoby spojené s řízením dýchání**

Řízení dýchání je účinným prostředkem ovlivňujícím svalový tonus a emocionální centra mozku. Pomalé a hluboké dýchání (zahrnující břišní svaly) snižuje excitabilitu nervových center, podporuje svalovou relaxaci, tedy relaxaci. Časté (hrudní) dýchání, naopak, poskytuje vysokou úroveň aktivity těla, podporuje neuropsychické napětí.

### **Způsoby spojené s řízením svalového tonusu, pohybem**

Pod vlivem psychické zátěže se vyskytují svalové svorky, napětí. Schopnost uvolnit jim umožňuje zmírnit neuropsychické napětí, rychle obnovit sílu.

### **Způsoby spojené s působením slov**

Verbální účinek zahrnuje vědomý mechanismus autosugesce, přímý účinek na psychofyzilogické funkce těla. Formulace autosugesce je postaveno ve formě jednoduchých a stručných tvrzení, s pozitivním zaměřením (bez částice „ne“).

### **Způsoby spojené s používáním obrázků**

Použití obrazů je způsobeno aktivním účinkem na centrální nervový systém pocitů a reprezentací. Mnoho našich pozitivních pocitů, pozorování, dojmů si nepamätujeme, ale pokud probudíme vzpomínky a obrazy s nimi spojené, můžete je znovu prožít, a dokonce je posílit. A pokud slovem ovlivňujeme především vědomí, obrazy, představivost nám otevírají přístup k silným podvědomým rezervám psychiky.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 VÝCHODISKA PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ

Praktická část zkoumá využití zásad osobního managementu cílovou skupinou respondentů na základě případových studií z jejich života. Na základě této analýzy jsou vypracovány návrhy a doporučení pro optimální využití nástrojů osobního managementu a nalezení rovnováhy v osobním životě založené na definování cílů a priorit, plánování a organizování času a předcházení stresu a vyhoření.

### 5.1 Cíl analýzy

Cílem výzkumu je zjistit, jak je vybraná skupina vysokoškolských studentů seznámena se zásadami a postupy osobního managementu, na co využívá svůj čas, zdá používají nástroje osobního managementu k definování cílů a priorit, plánování a organizování času a předcházení stresu a vyhoření.

### 5.2 Metoda analýzy

Analýza je založena na polostrukturovaných rozhovorech s cílovou skupinou respondentů. Rozhovory proběhly v dubnu roku 2021 a byly zaměřeny na využívání nástrojů osobního managementu. Použité okruhy otázek byly následující:

- Pojetí osobního managementu. Význam, cíl a funkce osobního managementu;
- osobnost manažera. Požadavky na osobnost manažera, kompetence a její složky;
- metody stanovení cílů a priorit;
- metody plánování;
- pojetí time-managementu;
- zloději času. Význam, techniky boje;
- pojetí stresu a syndromu vyhoření. Význam, příznaky a jejich prevence.

### 5.3 Cílová skupina

Cílovou skupinou respondentů je skupina 4 studentů různých vysokých škol – ČVUT, VŠE, ČZU a UK. Tato skupina byla vybraná z důvodu jejich snadné dostupnosti a rozmanitosti, protože každý z nich má jinou práci, způsob výuky, koníčky a způsob organizaci svého času, takže jsou pro zkoumání zajímaví.

V rámci analýzy případových studií je každý respondent krátce představen a následovně je rozebráno, jak využívá svůj čas a jaký je jeho osobní management. Na základě toho jsou vypracovány návrhy a doporučení pro jeho osobní management.

Využívání času respondentů je zkoumáno ve 13 kategoriích:

- Spánek – spotřebovaný čas na spání, menší přispání;
- Práce – spotřebovaný čas v práci;
- Škola – využitý čas ve škole, na přednáškách, na cvičeních atd.;
- Učení – čas použitý na výuku, domácí úkoly, projekty apod.;

- Doprava – spotřebovaný čas v metru, v buse, cestou do školy, do práce;
- Hygiena – sprchování, holení, make-up apod.;
- Stravování – čas strávený vařením, spotřebou jídla doma i mimo domov;
- Partner/ka – veškerý čas strávený s partnerem/kou;
- Rodina – strávený čas s rodinou;
- Přátele – strávený čas s přáteli;
- Koníčky – sportování, čtení knih, malování, fotografování atd.;
- Internet – sledování filmů, seriálů, hraní her, čas strávený na sociálních sítích;
- Jiné – aktivity, které nespádají do kategorií výše uvedených. Jsou to úklid, nákupy apod.



## 6 ANALÝZA PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ

Tato kapitola uvádí případové studie využívání času a nástrojů osobního managementu čtyřmi studenty vysokých škol – Davidem, Zuzanou, Tomášem a Oldřichem.

### 6.1 David

David studuje obor ekonomika a management na MÚVS, ČVUT, je mu 22 let, pochází z Českých Budějovic, ale žije v Praze s čtyřmi spolubydlicemi, vaří příležitostně a většinou pro sebe. Respondent vypověděl, že jeho časové složení není dostatečně objektivní kvůli pandemické situaci.

Tabulka 11 Davidův využitý čas

	Spánek	Práce	Škola	Učení	Doprava	Hygiena	Stravování
Celkem hodin za 2 týdne	103	70	32	10	8	10	20
Průměr hodin na den	7,4	5	2,3	0,7	0,6	0,7	1,4
	Partner/ka	Rodina	Přátele	Koníčky	Internet	Jiné	
Celkem hodin za 2 týdne	33	3	10	10	20	7	
Průměr hodin na den	2,4	0,2	0,7	0,7	1,4	0,5	

Zdroj: vlastní zpracování

#### 6.1.1 Analýza využívání času

Z tabulky č. 11 vyplývá, že respondentovi nejvíce času zabírá spánek v průměru na den to vychází 7,4 hodin, na to David potvrdil, že pro denní aktivity pro něj stačí minimálně 7 hodin. Režim spánku má nepravidelný, spát chodí v závislosti na další den. Pokud má ráno školní přednášku tak lehne spát ještě před půlnoci, takže může jít spát i v pozdějších hodinách. Respondent při rozhovoru zmínil, že by chtěl tuto nerovnoměrnost změnit.

Druhou činností, která zabírá nejvíce času je práce. David pracuje jako vedoucí oddělení péči o zákazníky. Respondent považuje tuto aktivitu jednou z nejdůležitějších, protože rád komunikuje s lidmi a při této aktivitě učí se neustále novým věcem, ale při práci se často setkává se stresem.

Na třetím místě Davidovi skončila partnerka. Respondent vypověděl, že chce partnerce věnovat co nejvíce času a v bližší budoucnosti začít bydlet spolu.

Škola, ve které stráví až 32 hodin, je z hlediska spotřeby času čtvrtá. David tvrdí, že i přes malé množství předmětů musí každému věnovat dostatek času.

Aktivita stravování byla pro Davida překvapujícím výsledkem, David počítal s menším počtem hodin stráveným při vaření jídla.

## 6.1.2 Analýza osobního managementu

Při rozhovoru jsem se dozvěděl, že respondent má dobrou představu o základech osobního managementu, ale nepoužívá nástroje sebeřízení, využívá pouze týdenní diář ke sepisování úkolů, nestanovuje cíle a priority. Ví, jak organizovat svůj čas. Má ponětí, co jsou to zloději času a syndrom vyhoření.

## 6.2 Zuzana

Zuzana je studentka Fakulty manažerské na VŠE, její 23 let, pochází Mělníka, ale žije v Praze společně se svým partnerem, vaří pro oba. Stejně jako první respondent, Zuzana tvrdí, že některé aktivity byly ovlivněny kvůli pandemií.

	Spánek	Práce	Škola	Učení	Doprava	Hygiena	Stravování
Celkem hodin za 2 týdne	34	34	42	20	0	10	30
Průměr hodin na den	7,1	2,4	3	1,4	0	0,7	2,1
	Partner/ka	Rodina	Přátele	Koníčky	Internet	Jiné	
Celkem hodin za 2 týdne	34	0	0	14	43	10	
Průměr hodin na den	2,4	0	0	1	3,1	0,7	

Zdroj: vlastní zpracování

## 6.2.1 Analýza využívání času

Stejně jako u prvního respondenta spánek je na prvním místě s 99 hodinami celkem. Oproti Davidovi Zuzana má větší dohled na spáním. Chodí pravidelně spát ve stejnou dobu a vždy minimálně 7 hodin. Před desátou hodinou večer ji zvoní upomínka, že se má připravit k spánku.

Druhá nejvíce používaná kategorie je využívání internetu. Respondentka se přiznala, kvůli zákazu výjezdu z okresu měla mnoho volného času a nevěděla, na co ho použít, tak ho spotřebovala na sledování filmů a seriálů. Zuzana, tvrdí, že by ho využila jinak například k návštěvě své rodiny nebo přátel.

Z tabulky č. 12 vyplývá, že respondentce zabírá škola společně s učením celkem 62 hodin, tj. 19 % jejího času, na to Zuzana zmínila, že tato kategorie je pro ní prioritou, protože tento semestr dokončuje bakalářskou práci a připravuje se pomalu na státní zkoušky. Tyto činnosti mají značný vliv na její časové a na ostatní aktivity.

Další kategorie, které Zuzaně zabraly nejvíce času, jsou Práce a Partner, kde u obojích strávila až 34 hodin. Respondentka vypověděla, že je na stáži HR oddělení stejné firmy, kde pracuje její přítel a jelikož bydlí spolu, tak rád tráví čas i v práci i mimo něj.

Stravování, které respondentce v tabulce č. 12 zabralo 30 hodin celkem a 2 hodiny v průměru na den, Zuzanu to překvapilo nejvíce – při rozhovoru podotkla, že očekávala větší číslo, protože vaří jak pro sebe, tak i pro partnera.

## 6.2.2 Analýza osobního managementu

Z rozhovoru se vyplynulo, že respondentka má dobrou představu o osobním managementem. Používá diář ke sepisování denních aktivit, taky ji pomáhá udělat přehled o jejím harmonogramu a tom, kolik hodin času má na odpočinek. Z nástrojů osobního managementu využívá matici Eisenhowerova k stanovení priority činnostem a každý večer si rekapituluje úkoly dalšího dne do telefonu ve formě upomínek. Ví, co je to syndrom vyhoření a jak se tomu vyhubnout.

## 6.3 Tomáš

Tomáš je studentem druhého ročníku Karlovy univerzity a studuje obor teritoriální studia, jemu 23 let, žije v Praze s rodiči a mladší sestrou. Respondent výjimečně a většinou pro sebe.

Tabulka 13 Tomášův využitý čas

	Spánek	Práce	Škola	Učení	Doprava	Hygiena	Stravování
Celkem hodin za 2 týdne	93	50	33	20	10	10	10
Průměr hodin na den	6,6	3,6	2,4	1,4	0,7	0,7	0,7
	Partner/ka	Rodina	Přátele	Koníčky	Internet	Jiné	
Celkem hodin za 2 týdne	0	20	30	0	50	10	
Průměr hodin na den	0	1,4	2,1	0	3,6	0,7	

Zdroj: vlastní zpracování

### 6.3.1 Analýza využívání času

U Tomáše, stejně jako i u ostatních, podle tabulky č. 13 zabírá nejvíce času spánek. Průměrně na den to vychází 6,6 hodin. Respondent vypověděl, že se snaží hlídat kvantitu svého spánku a chodí spát podle toho, kolik hodin spánku mu zbývá a v kdy má vstávat. Dokonce zmínil, že když si má vybrat mezi přípravou k testu, který je další den a spáním, tak vždy má přednost spánek, protože si myslí, že nevyspalost snižuje produktivitu. Avšak nepravidelnost jeho spánkového režimu vnímá jako problém, často se stává, že při ranních hodinách usíná.

Dále Tomášovi nejvíce zabírají aktivity práce a internet, které dohromady dávají 100 hodin, což je 30 % celkového času. Respondent vypověděl, že pracuje na pozici – pracovník call centra a často se podotýká se stresem a pro jeho zmírnění často tráví čas na sociálních sítí nebo hraním počítačových her.

Škola a učení podle harmonogramu zabraly 53 hodin, v průměru 3,8 hodin na den. Respondent tvrdí, že příprava a práce na školních projektech baví a bere školu jako svůj koníček.

Přátele respondentovi dle tabulky č. 13 zabrali 30 hodin. Tomáš na to vypověděl, že strávený čas s kamarády má pro něj relaxační účinek.

## 6.3.2 Analýza osobního managementu

Tomáš na začátku rozhovoru tvrdil, že má dobrý přehled o osobním managementu, ale později se zjistilo, že zná pouze část o organizování času. Po vyjasnění zásad osobního managementu se však přiznal, že by potřeboval poradit, jak správně předcházet stresu a jak efektivně využít svůj čas.

## 6.4 Oldřich

Oldřich je 20letý student prvního ročníku Provozně ekonomické fakulty ČZU, bydlí v bytě s rodiči a prarodiči, vaření má rád a často vaří pro svou rodinu.

Tabulka 14 Oldřichův využitý čas

	Spánek	Práce	Škola	Učení	Doprava	Hygiena	Stravování
Celkem hodin za 2 týdne	88	0	40	4	4	5	50
Průměr hodin na den	6,3	0	2,9	0,3	0,3	0,4	3,6
	Partner/ka	Rodina	Přátele	Koníčky	Internet	Jiné	
Celkem hodin za 2 týdne	0	23	79	48	15	10	
Průměr hodin na den	0	1,6	5,6	3,4	1,07	0,7	

Zdroj: vlastní zpracování

### 6.4.1 Analýza využívání času

Nejvíce spotřebující čas na prvním místě je spánek s 88 hodinami celkem, průměrně 6,3 hodin na den. Oproti ostatním respondentům Oldřich spí nejméně. Respondent tvrdí, že spánek ani moc nepotřebuje, je mladý a chce se bavit a využívat svůj čas naplno.

Druhou největší kategorií je strávený čas s přáteli, kde respondent využil 78 hodin, což je 23 % celkového jeho času. Na to Oldřich vypověděl, že je teprve v prvním ročníku a chce se poznávat nové lidi, chodit na večírky a prostě se bavit.

Další aktivita, která zabírá nejvíce času je stavování. Na to respondent se přiznal, že jeden z rodičů je kuchař a naučil Oldu řemeslu. Začalo ho vaření bavit a od té doby vaří pro sebe i pro svou rodinu.

Kategorie koníčky s využitým časem 48 hodin je další činnosti, která spotřebovává nejvíce času. Oldřich na to vypověděl, když má volný čas, tak ho nechce zbytečně plýtvat na sociální sítě nebo na sledování filmů, místo toho rád posiluje nebo čte knihy.

Další aktivita, která respondentovi dle tabulky č. 14 zabrala nejvíce času, je škola, kde strávil 40 hodin. Respondent se přiznal, že se snaží docházet i na nepovinné hodiny předmětů.

## **6.4.2 Analýza osobního managementu**

Z rozhovoru vyplynulo, že Oldřich ví, jaké jsou zásady osobního managementu, ale neumí je aplikovat v praxi, připisuje to nedostatku sebeorganizaci a sebeovládání. Vlastní diář, ale používá ho zřídka. Respondent tvrdí, že má v tuto chvíli dobře vycvičenou paměť, proto už nevidí důvod jej používat.

## 7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Z analýzy vyplývá, že většina respondentů má dobrý přehled a uvědomují si důležitost osobního managementu. Co se nástrojů týče, jen polovina z respondentů dokáže je efektivně aplikovat v praxi. Proto pro něj byly navrženy následující řešení:

### 7.1 Pro Davida

Po analýze se zjistilo, že David má celkem dobrý vyvážený životní styl a má dobrou představu o zásadách osobního managementu. Z nástrojů sebeřízení, které by pomohli Davidovi, jsem nabídl respondentovi SWOT analýzu pro efektivnější stanovení cílů a matici Eisenhowera, která pomůže k přijetí správného rozhodnutí. Dále jsem Davidovi doporučil delegovat menší úkoly podřízeným a metodu „Nerušit“ pro zmírnění stresu v práci.

### 7.2 Pro Zuzanu

Z výzkumu vyplynulo, že Zuzana nemá problém s plánováním a organizací sebe a svého času. Jediné, co jsem Zuzaně doporučil je omezit čas využitý na sledování filmů a seriálů nebo na sociální sítě. Čas, který se tím osvobodí použít na aktivity, které to potřebují. Pokud to není zapotřebí lze ten čas využít na sebevzdělání, na další koníčky nebo na předcházení stresu.

### 7.3 Pro Tomáše

Jelikož z rozhovoru se zjistilo, že Tomáš zná pouze část zásad osobního managementu, bylo jemu zbytek zásad vysvětlen. Poté jsem Tomášovi doporučil SWOT analýzu pro stanovení svých cílů a princip Pareto pro stanovení priorit. Jelikož respondent často využívá telefon, doporučil jsem Tomášovi používat kalendář k organizaci svého času. Také jsem doporučil omezit hraní počítačových her a najít si koníček, při kterém se nebude stresovat, ale relaxovat.

### 7.4 Pro Oldřicha

Z výzkumu vyplývá, že respondent má povědomí o osobním managementu, ale neví jejich aplikaci v praxi. Respondent zmínil při rozhovoru, že chce pořídit nový telefon, ale nemá na to prostředky. Tak rozhoduje najít si brigádu. Proto jsem jemu nabídl metodu SWOT, která pomůže určit své silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby a na základě toho vybrat vhodnou práci. Tak byla doporučená Eisenhowerová matice pro stanovení priorit.

# ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo prozkoumat všeobecně doporučované zásady osobního managementu, posoudit jejich využitelnost na konkrétních případech a navrhnout zásady pro úspěšné definování cílů a priorit, plánování a organizování času a předcházení stresu a vyhoření.

V teoretické části bylo vysvětleno, co je osobní management, jaký má účel a jaké funkce plní. Poté byly představeny nástroje pro sebeřízení, které lze použít k určení svých cílů a přiřadit pro něj správnou prioritu. Dále byl prozkoumán pojem – Time Management. Jeho základním principem není pouhým plánováním, ale o způsobu, pomocí kterého lze rozvrhnout svůj čas tak, abychom byli efektivní. Také byli probráni pojmy „stres“ a „syndrom vyhoření“, jejich dopad na tělo a proč je důležité jim předcházet. V neposlední řadě se přišlo na několika způsobů, kterými se dá zmírnit stres a tímto předejít emočnímu vyhoření.

V praktické část se zabývala kvalitativním výzkumem časového užití 4 studentů vysokých škol. Z analýzy a rozhovorů s respondenty lze vyvodit, že všichni respondenti do určité míry měli představu o principech osobního managementu, ale většina z nich nevyužila nástroje samosprávy nebo pouze jejich část. Pokud jde o organizaci času, všichni respondenti měli dobrou představu o konceptu řízení času a využili jeho nástroje a většina z něj našla rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Po analýze využitého času a rozhovorů byly respondentům doporučeny vhodné nástroje, které by jim měly pomoci lépe stanovit cíle a priority, efektivněji plánovat a alokovat svůj čas a předcházet stresu a vyhoření.

Tato bakalářská práce měla největší přínos hlavně pro mě, protože mám problém s organizováním svého času, který mě přivedl ke špatným rozhodnutím. Při sepisování této práce jsem se dočetl nejen o různých technikách, jak můžu svůj problém vyřešit, ale také jsem zjistil, odkud a jakým způsobem se ten zádrhel zrodil. Rovněž tyto metody jsem aplikoval v práci při sepisování této práce a seznámení s tímto tématem mi opravdu pomohlo.



# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADAIR, John Eric a MELANIE Allen (1999). *Řízení času a osobní rozvoj*. London: Thorogood Publishing Ltd. ISBN 1 85418-182-3

ANDREEV, V. I. (1995). *Vlastní rozvoj manažera*. Knihovna časopisu "lidové vzdělávání". ISBN 5 87953-011-6

FRIEDMAN, Alexander Semenovič (2019). *Zloději času: jak se zbavit nadbytečné práce sebe a zaměstnanců*. Moskva: Bombora. ISBN 978-5-04-094730-0

KADYROVA, S. V. (2013). *Self-management v oblasti kultury a umění*. Petrohrad: Planeta hudby. ISBN 978-5-8114-1511-3

KUZIN, F. A. (1996). *Moderní image obchodního člověka, podnikatele, politika*. Osa-89. ISBN 5-86894-529-8

MARKOVA, A. K. (1996). *Psychologie profesionality*. Mezinárodní humanitární fond „Znalost“. ISBN 5-87633-016-7

MINTO, B. (2013). *Princip pyramidy Minto: Zlatá pravidla myšlení, obchodního psaní a ústních projevů*. Mann, Ivanov a Ferber (MIF). ISBN 978-5-91657-780-8

NAGOSKI, Emily a Amelia NAGOSKI; (2020). *Vyhoření*. Mann, Ivanov a Ferber (MIF). ISBN 978-5-00146-425-9

NIKOLAJ, K. I. (2003). *Formula úspěchu, nebo filozofie života efektivního člověka*. AST-Press kniha. ISBN 5-17-022194-0

OSIPENKO, A. (2020). *Time-Management*. LitRes. ISBN 978-5-0051-1898-1

ŠEPEL, V. M. (2000). *Lidská kompetence manažera. Manažerská antropologie*. Dům pedagogiky. ISBN 5-89382-100-9

TRACY, B. (2014). *Time-management*. Litagent. ISBN 978-5-00057-709-7

VODOPJANOVA, N. J. (2005). *Syndrom vyhoření: diagnostika a prevence*. Petrohrad: Piter. ISBN 5-469-00289-6

ZANDL, D. (2006). *Life management: jak získat více času, energie a pořádku v životě*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1488-4

# SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Schéma stanovení cílů .....	10
Obrázek 2 Kolo životní rovnováhy.....	21
Obrázek 3 Pyramida Benjamina Franklina .....	25
Obrázek 4 Paretův princip.....	26
Obrázek 5 Eisenhowerova matice.....	27

# SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Moderní pohled na techniku osobního managementu.....	11
Tabulka 2 Skutečný a plánovaný čas pro provádění případů.....	14
Tabulka 3 Analýza denního „rušení“ .....	15
Tabulka 4 Kontrolní list deníku času .....	15
Tabulka 5 Analýza "Cíl – prostředek" .....	24
Tabulka 6 Životní plán .....	24
Tabulka 7 Eisenhowerova matice .....	28
Tabulka 8 Určení doby trvání činnosti.....	34
Tabulka 9 Struktura plánu dne.....	35
Tabulka 10 Absorbéry času .....	39
Tabulka 11 Davidův využitý čas.....	52
Tabulka 12 Zuzanin využitý čas .....	53
Tabulka 13 Tomášův využitý čas .....	55
Tabulka 14 Oldřichův využitý čas .....	56

# Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení: Badma Saranov

V Praze dne: 26. 04. 2021

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis