

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

PRÁVNICKÁ FAKULTA

KATEDRA VEŘEJNÉ SPRÁVY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

TIME MANAGEMENT V MANAŽERSKÉ PRAXI

Předkládá: Kokošková Miroslava

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Sequensová Helena

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta právnická

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Miroslava KOKOŠKOVÁ**
Osobní číslo: **R19B0064P**
Studijní program: **B6804 Právní specializace**
Studijní obor: **Veřejná správa**
Téma práce: **Time management v manažerské praxi**
Zadávací katedra: **Katedra veřejné správy**

Zásady pro vypracování

1. úvod
2. manažer
3. time management a jeho metody
4. prokrastinace
5. výzkumné šetření

Rozsah bakalářské práce:
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

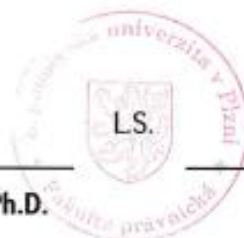
D. Allen – Mít vše hotovo, ISBN: 978-80-7555-000-2;
K. Kruse – Moderní time management, ISBN: 978-80-271-2452-7;
L. Perina – Time management – Mějte svůj čas pod kontrolou, ISBN: 978-80-247-4431-5;
I. Pilařová – Leadership & management development, ISBN: 978-80-247-5721-6;
J. Brodský – Time management, ISBN: 978-80-905247-9-8;
J. Zlámal, P. Bačík, J. Bellová – Management, ISBN: 978-80-7402-083-4;
J. Beneš – Slovník moderního manažera, ISBN: 9788087252017

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Helena Sequensová**
Katedra veřejné správy

Datum zadání bakalářské práce: **29. března 2021**
Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2022**



JUDr. et PhDr. Stanislav Balík, Ph.D.
děkan



JUDr. Tomáš Louda, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2021

Čestné prohlášení

Já, Miroslava Kokošková, čestně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Time management v manažerské praxi“ vypracovala samostatně s použitím odborné literatury a pramenů, které jsou uvedené v této práci.

V Horušanech, dne 25. 03. 2022



podpis

Poděkování

Velké poděkování patří vedoucí mé bakalářské práce paní Mgr. Sequensové, za její odborné rady při konzultacích, za motivování k psaní a za čas, který mi věnovala.

Ráda bych touto cestou poděkovala i mé mamince, která mi je velkou oporou, snáší moji náladovost, když jsem ve stresu, že nestíhám a i v mých dvaadvaceti letech mi říká: „Běž se učit.“, když začnu prokrastinovat.

Obsah

Úvod	1
TEORETICKÁ ČÁST	2
1. Základní pojmy	2
1.1. Manažer	2
1.1.1. Inzeráty na pozici manažer	3
1.1.2. Kompetence manažera	4
1.1.3. Manažerské funkce	5
1.1.4. Manažerské role	8
1.2. Time management	11
1.2.1. Vývoj time managementu	11
1.2.2. Zloději času	12
1.2.3. Dělení managementu	14
1.2.4. Metody time managementu	15
Paretovo pravidlo	15
Metoda ABC	16
Metoda 65/20/15	17
Eisenhowerův princip	17
Pravidlo 60/20/20	19
Umění říkat NE	19
Metoda S.O.R.U.Z.	19
Timeboxing	20
Metoda GTD	21
1.2.5. Nástroje time managementu	22
1.3. Prokrastinace	24
1.3.1. Motivace	25
PRAKTICKÁ ČÁST	27

2. Výzkumné šetření.....	27
2.1. Dotazníkové šetření	27
2.2. Dotazník.....	28
Závěr.....	41
Resumé.....	43
Klíčová slova.....	43
Key Words.....	43
Seznam literárních zdrojů.....	44
Seznam webových zdrojů.....	45
Seznam jiných zdrojů	46
Seznam obrázků	46
Seznam grafů.....	47

Úvod

„Nikdy není dost času na to, udělat to dobře. Ale vždycky je dost času na to, udělat to znovu.“

- Murphyho zákon

Každý den má jen 24 hodin, což je 1 440 minut, to se může někomu zdát jako celkem vysoké číslo. Je potřeba si uvědomit, že čas je veličina, která neustále utíká, není možné ho zpomalit ani zastavit, dokonce není možné si čas koupit nebo půjčit, proto je velmi důležité, jak se svým časem naložíme. Dost z tohoto času nám zabere i spánek (doporučeno je 8 hodin = 480 minut), ale nejsme stroje, abychom spánek vynechávali. Než jste přečetli napsané věty, utekla další minuta, kterou už nelze vzít zpátky, takže (po odečtení spánku) z 960 minut zbývá pouze 959 minut. Zdá se to stále hodně? Tik ťak tik ťak....

Z tohoto důvodu, že čas rychle utíká a nikdo neví, kolik času před sebou ještě má, jsem se rozhodla zvolit téma svojí bakalářské práce „Time management v manažerské praxi“, protože ne jenom v manažerské praxi využijeme time management. Spoustu vrcholových i liniových manažerů využívá znalosti time managementu i ve svém osobním životě.

Naučit se efektivně pracovat s časem se vždycky hodí, avšak není to výzva příliš jednoduchá. Od přečtení první odborné knihy k tomuto tématu jsem se snažila se podle toho řídit a mám se ještě hodně co učit.

Tato bakalářská práce se skládá z teoretické a praktické části. V teoretické části jsou vyjmenované a popsány nejzákladnější pojmy, kterými jsou „manažer“, „time management“, „prokrastinace“. V praktické části je pomocí dotazníkového šetření zaměřeno na splnění cíle bakalářské práce.

Cílem této bakalářské práce je zjistit, jestli manažeři na různých úrovních a v různých sektorech znají základní pojmy „time management“ a „prokrastinace“, jestli používají time management i ve své praxi a jaká je jejich motivace ve výkonu manažerské funkce.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Základní pojmy

V této bakalářské práci mezi základní pojmy patří manažer, time management, ale i pojmy prokrastinace a motivace, které jsou v manažerské praxi velmi důležité. Hlavním úkolem této první kapitoly je shrnout základní pojmy, seznámit a vysvětlit s různými metodami a nástroji time managementu. Spousta lidí, ať už v práci jako manažer nebo pracující člověk na jiné pracovní pozici, která umožňuje rozvrhování času, tak i v soukromém životě, využívá, byť třeba jen lehce, některé metody a nástroje time managementu a ani nevědí, že jejich technika patří do ustálené metody time managementu.

1.1. Manažer

Na začátek je důležité si charakterizovat postavu manažera, jelikož se jedná o velmi důležitý pojem - podstatnou osobu.

Základní vystihnutí manažera je jako řídicího/vedoucího pracovníka, který má kompetence k řízení lidí. Manažer je podřízen k majiteli firmy nebo on sám je majitelem firmy¹. Záleží hodně na faktoru, o jak velkou firmu se jedná a zda zvládne zastat funkci sám osobně nebo k výkonu činnosti potřebuje další lidi. Manažer jakožto řídicí pracovník má pod sebou podřízené spolupracovníky, které vede ke splnění určitých, předem strategicky promyšlených, cílů. Když je zkušený a chytrý manažer, tak cílů lze dosáhnout mnohem efektivněji a rychleji, proto výběr manažera není vůbec snadný úkol. I když mnoho firem láká lidi na pozici manažera, jen aby je získali, takže není manažer jako manažer.

V zákoníku práce, zákon č. 262/2006 Sb., pod paragrafem 11 je charakterizován vedoucí zaměstnanec: „*Vedoucími zaměstnanci zaměstnavatele se rozumějí zaměstnanci, kteří jsou na jednotlivých stupních řízení zaměstnavatele oprávněni stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit a*

¹ BENEŠ, Jaroslav. *Slovník moderního manažera: základní pojmy z managementu a marketingu*. Cheb: HB Print, 2012. str. 56. ISBN 978-80-87252-01-7.

*kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny.*² . Tato charakteristika skvěle vystihuje i roli manažera.

1.1.1. Inzeráty na pozici manažer

Nabídka na pozici manažer vypadá lépe, upoutá větší pozornost a nejspíš se na ni ozve i více zájemců. Jelikož není manažer jako manažer. V každém oboru se hodí jiné kompetence manažera, je vhodné si pečlivě projít inzerce s nabídkami a je potřeba si dávat na to pozor.

Zde je jeden příklad inzerátu:

Firma vypsalala výběrové řízení na pozici manažera; požadují komunikační dovednosti, ukončenou maturitu, vysokou míru samostatnosti a flexibility, reprezentativní vzhled, profesionální vystupování, schopnost a touhu učit se novým věcem; nabízí možnost profesního růstu, pohyblivou pracovní dobu, nadstandardní finanční ohodnocení, manažerské odměny, dále i benefity ve formě školení a kurzů, příspěvek na automobil atd.³

Určitě první myšlenka každého, že se jedná o ideální práci, kterou každý člověk chce. Jenže to není tak růžové, jak to na první pohled vypadá. Jak je výše zmíněno, manažer je osoba, která má pod sebou podřízené, které řídí, které motivuje, na které deleguje úkoly a vede efektivně k dosažení cíle. Jenže tato pozice se začíná tzv. od píky, takže rovnou neudělají z nováčka manažera. Což je jistě správně, že člověk musí ujít jistou cestu, aby si takové místo zasloužil. Takže ani manažerské odměny a nadstandardní finanční ohodnocení není hned. Zmíněné benefity jsou velice zajímavé, jenže příspěvek na automobil je pouze na určité prestižní automobilové značky a vybrané barvy s tím, že budete mít jejich logo na autě. Kurzy a školení jsou jistě vhodné, ale někdy bývají povinné, takže úplný benefit to pro každého taky být nemusí. Tímto určitě není myšleno, že se jedná o špatnou firmu, jen inzerát na pozici manažera je o něco víc růžový než jaká bude dlouhou dobu realita.⁴

² ZÁKONÍK PRÁCE, zákon č. 262/2006 Sb.

³ Manažerské Pozice - Volná místa březen 2022 | Indeed.com Česká Republika; [online]. [cit. 4. 3. 2022]

⁴ Osobní získané informace

1.1.2. Kompetence manažera

„Kompetentním zaměstnancem je pouze ten, kdo má nejen předpoklady pro výkon, ale současně požadované výkony.“⁵

Kompetence zaměstnance jsou dovednosti, znalosti a zkušenosti, v angličtině „competency“. Dále ještě existuje pojem kompetence (anglicky „competence“) ve významu pravomocí, např. kompetence zastupitelstva obce při výkonu samosprávy.⁶

Kompetence ve smyslu schopnosti lze dělit na měkké (soft skills) a tvrdé (hard skills). Hard skills jsou kompetence získané, jsou měřitelné a patří tam to, co se člověk vlastní snahou naučí z odborných knih a příruček, např. cizí jazyky. Oproti tomu soft skills jsou velmi těžké měřitelné, jelikož se jedná o kompetence vrozené, např. se jedná o sebehodnocení, empatie atd.⁷

Předem je důležité si ujasnit, že manažer v realitní kanceláři potřebuje mít odlišné kompetence než projektový manažer na veřejné osvětlení, ale existuje v podstatě takový společný základ, který by splňovat měli všichni manažeři i přes rozdílnost zaměření.

„E. Bedrnová a I. Nový (1998) zformulovali vizitku osobní kvality jako jeden z předpokladů úspěchu manažera:

1. Pracovní a osobní kompetence

(způsobilost uplatnit se ve své funkci, dostatečná sebedůvěra, přiměřené sebehodnocení, odpovídající hodnocení vnější situace)

2. Sociální kompetence

(způsobilost vhodně se prosadit)

3. Pozitivní uvažování a proaktivní jednání

(pojímání problému a překážky jako výzvy)

4. Pracovní ochota a výkonová motivace

(zájem o práci, potřeba výkonu v žádoucí kvalitě a kvantitě)

5. Vyšší hladina aspirací a volního úsilí

(dosahování stále náročnějších životních cílů)

⁵ PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. str. 8. ISBN 978-80-247-5721-6.

⁶ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

⁷ Ing. Milan Lindner, Ph.D.; Seminář: KSR/Organizační procesy ve veřejné správě

6. *Schopnost sebekontroly*

(ovládání citových vzruchů, ukázněnost)

7. *Rozvinuté etické a estetické cítění*

(tendence promítat hlediska morálky a krásna do svého jednání)

8. *Tvořivost*

(schopnost vidět nově a uplatňovat netradiční řešení)

9. *Pochopení a tolerance*

(schopnost akceptace druhých lidí v jejich rozmanitosti)

10. *Smysl pro humor*

(schopnost nadhledu s citem pro proporce)

11. *Ochota na sobě pracovat*

(nepřetržitý proces seberozvoje)“⁸

1.1.3. Manažerské funkce

Dělení manažerských funkcí podle autora Henriho Fayola je rozděleno na plánování, organizování, příkazování, koordinování a kontrolování. Lyndall Fownes Urwick o 27 let později, v knize „The Elements of Business Administration“, k tomuto rozdělení podle Henriho Fayola přiřadil v roce 1943 ještě funkce zkoumání a komunikaci.⁹

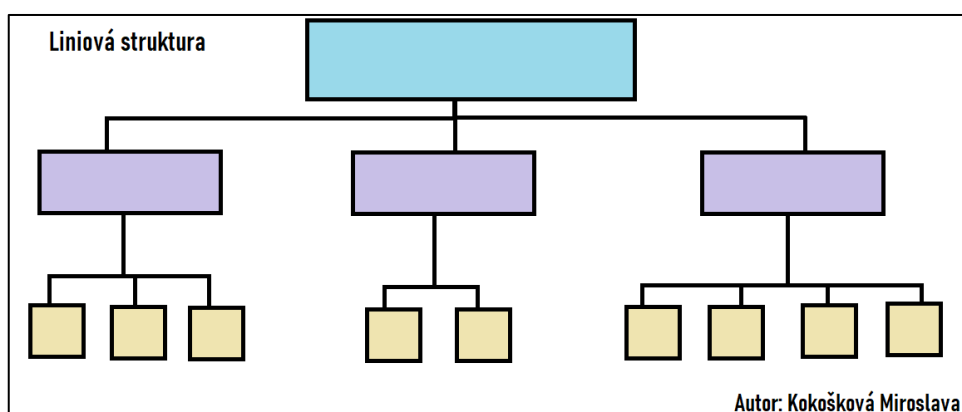
Mezi základní funkce manažera patří především plánování, organizování, vedení lidí, rozhodování, delegování, dále i koučování lidí, hodnocení, personalistika a kontrolování, jelikož kontrola požadavků s výsledky je naprosto nezbytná a neměla by se podceňovat.

Hlavní důležitou funkcí manažera je plánování, protože od ní se odvíjí další funkce. Jedná se v podstatě „o základní kámen pevné stavby“ k dosažení cíle. Při plánování je potřeba si včas uvědomit jaké hrozby mohou nastat a být na ně proto dostatečně připraven. Zároveň ale nebát se chopit příležitosti.

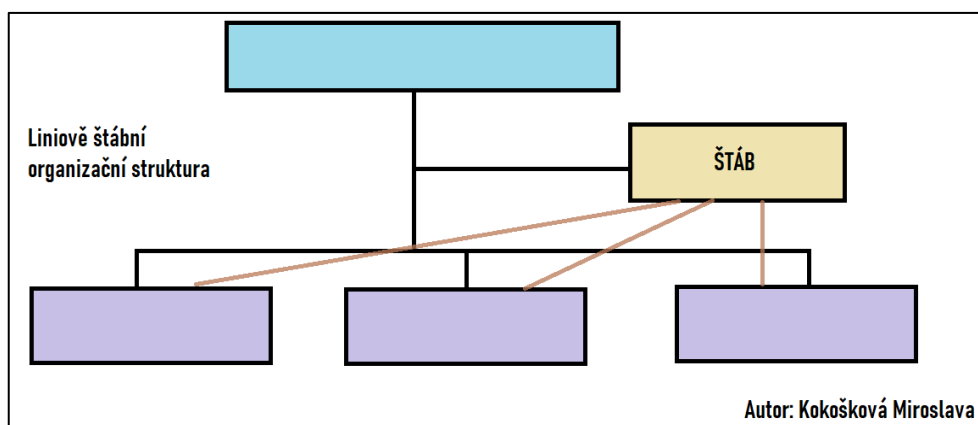
⁸ ŠULEŘ, Oldřich. 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout: [role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační]. Brno: Computer Press, 2008 dotisk. str. 17. ISBN 978-80-25123-16-4.

⁹ Manažerské funkce / činnosti (Managerial Functions / Activities) - ManagementMania.com, ze dne 18. 5. 2016; [online]. [cit. 21. 3. 2022]

Další funkcí je organizování¹⁰ – u lidských zdrojů je to rozdávání úkolů aneb „kdo-kdy-jak“ má dělat, aby se neztrácel drahocenný čas. Vhodné je mít dobře naplánované organizační struktury, aby v organizování nebyl chaos. V organizačních strukturách musí být jasně poznat kdo je komu nadřízený a podřízený. Nejčastěji se lze setkat s organizačními strukturami, které se označují jako liniové (známé též jako lineární) a štábní, v praxi se ovšem setkáváme i s různorodými kombinacemi jako je například liniově štábní organizační struktura, maticová, projektová a další.¹¹ Štáb je mezičlánek mezi ředitelem a manažery, zabezpečuje speciální činnosti pro liniové pracovní skupiny, aby ředitel mohl vykonávat jinou práci, která si žádá přímo jeho, proto delegoval pravomoci např. na sekretariát.



Obr. č. 1 - Liniová organizační struktura; vlastní tvorba



Obr. č. 2 - Liniově štábní organizační struktura; vlastní tvorba

¹⁰ BENEŠ, Jaroslav. *Slovník moderního manažera: základní pojmy z managementu a marketingu*. Cheb: HB Print, 2012. ISBN 978-80-87252-01-7.

¹¹ Typy organizačních struktur a jejich členění | BusinessInfo.cz, ze dne 6. 1. 2020; [online]. [cit. 22. 2. 2022]

Mezi další manažerské funkce patří personalistika, vedení a kontrolování. Personalistika by se neměla vůbec zanedbávat, jelikož nábor a výběr pracovníků, jejich adaptace ve firmě, rozvoj jejich zkušeností a umění je správně namotivovat a finančně ohodnotit totiž není vůbec jednoduché. V této funkci je potřeba být empatický, ale zároveň i neústupný. Personalista by proto měl mít skvělé komunikační dovednosti, a to nejen verbální, ale i neverbální a vokální.

Vedení je cílevědomý proces k ovlivňování lidí (podřízených), aby bylo dosaženo cíle. „Úspěch vedení může být založen na osobnosti vedoucího, respektive na souboru osobnostních charakteristik, kterými disponuje.“¹² Existují různé styly řízení, za základní se bere autokratický styl, demokratický styl a liberální styl. Autokratický styl je postaven na tom, že vedoucí rozhoduje sám, svým podřízeným dává příkazy a nařízení. Zatímco oproti tomu styl liberální je opakem autokratického stylu, jelikož zde dává vedoucí svým podřízeným pracovníkům volnou ruku a zasahuje jen v případě, je-li to naprosto nezbytně nutné. Střed mezi těmito dvěma styly je styl demokratický, kde se vedoucí pracovník/manažer radí se svými podřízenými, dává na jejich rady, ale v rozhodnutí má vždy hlavní slovo on.¹³

Aby se zjistilo a zajistilo dosažení cíle podle předem stanovených plánů a standardů, tak je potřeba kontroly. Zpětná vazba je důležitá z toho důvodu, jestli je všechno podle plánů nebo se něco nepovedlo, aby se pro příště k dosažení cíle postup dodržel buďto stejný nebo se vylepšil.¹⁴ Funkci kontrolování lze rozdělit na kontrolu strategickou, operativní, podněcovací a příkazovací. Strategická kontrola je spíše na úrovni vrcholové managementu, jelikož hlavním cílem této kontroly je to, aby firma nedělala chyby, které by mohly ohrozit její budoucnost, ale aby se víc a víc rozvíjela a měla větší zisky. Ochrana před tragédií je včasný zásah při zjištění chyb a odchylek od požadovaného stavu.¹⁵

¹² Vybrané řídicí činnosti (publi.cz) ; [online]. [cit. 22. 2. 2022]

¹³ BENEŠ, Jaroslav. *Slovník moderního manažera: základní pojmy z managementu a marketingu*. Cheb: HB Print, 2012. ISBN 978-80-87252-01-7.

¹⁴ BENEŠ, Jaroslav. *Slovník moderního manažera: základní pojmy z managementu a marketingu*. Cheb: HB Print, 2012. ISBN 978-80-87252-01-7.

¹⁵ HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. ISBN 978-80-270-2439-1.

1.1.4. Manažerské role

Role manažera může mít různou charakteristiku, různou podobu. Hendry Mintzberg rozlišil 10 rolí manažera. Těchto 10 rolí manažera získal díky výzkumu 5 odlišných firem, u kterých zkoumal jejich fungování. Jednalo se o konzultační firmu, výrobně-technologickou firmu, nemocnici, školu a obchodní firmu.¹⁶ Jedná se konkrétně o role: představitele, vedoucího, spojovatele, příjemce, šířitele, mluvčího, podnikatele, řešitelé problémů, distributora zdrojů a vyjednavče. Těchto 10 rolí roztrídil do „nadrolí“ a to na interpersonální roli, informační roli a rozhodovací roli.¹⁷

V interpersonální roli se vyskytují role představitele, role vedoucího a role spojovatele. Role představitele je důležitá, že manažer se považuje za „tvář“ dané organizace, ukazuje se na společenských akcích, na důležitých setkáních a jeho hlavním úkolem je reprezentace. Role vedoucího má za úkol dávat podřízeným úkoly, plánovat úkoly na delší časové období a motivovat podřízené pracovníky ke skvělému výkonu práce, dále dbá i na rozvoj svých spolupracovníků. Role manažera jako spojovatele má za úkol hlavně komunikace a vytváření kontaktů. Je důležité, aby nadřízení věděli, co dělají podřízení, aby v různých částech firmy nedělali kontraproduktivní práci, ale ideálně, aby práce na sebe navazovala, což přinese zajisté firmě více financí. Spojovatel má dále za úkol vyhledávat nové obchodní partnery, kteří by měli zájem o služby nebo zboží dané firmy a firma by se díky tomu mohla víc a víc rozrůst.

Informační role manažera se dělí na roli příjemce informací, na roli šířitele informací a na roli mluvčího informací. Hlavním úkolem role příjemce je získávání informací, ať už formálně (na pracovních poradách, online management meetingu, internetu atd.), tak ale i neformálně (přátelský oběd, setkání na večírku, turnaj v golfu atd.). Když manažer přijal důležitou informaci, ať už formálně či neformálně, jeho informační role se z příjemce informace stává šířitelem informace. Role šířitele informace získané informace vhodně zformuluje, aby předal dál jen veškeré důležité informace, tak aby byla pro zaměstnance tato informace užitečná, pokud by měla i sebemenší kladný či negativní dopad na firmu. Role mluvčího je důležitá v reprezentaci.

¹⁶ 12. Management: Manažerské role (ekospace.cz), ze dne 19. 10. 2014; [online]. [cit. 12. 3. 2022]

¹⁷ PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.

Manažer, který má veškeré důležité informace, ale umí si dávat pozor, co smí pustit dál a co už ne.¹⁸

Rozhodovací role manažera se skládá z role podnikatele, z role řešitele problémů, dále z role distributora zdrojů a z role vyjednavče. K výkonu rozhodovacích rolí je potřeba, aby manažer měl pravomoc rozhodovat. V roli podnikatele musí manažer směřovat k tomu, aby se firma rozrůstala, rozhoduje o chodu firmy, na čem podřízení pracovníci mají či nemají pracovat, jak mají pracovat. Manažer v této roli musí mít schopnost posoudit, zda se jedná o velké nebezpečí, které by mohlo firmu zničit nebo zda se takový risk vyplatí. Role řešitele problémů rozhoduje o tom, jak se bude daný problém, který vznikl, řešit. Úkolem této role je vrátit do firmy určitou stabilitu, aby mířila k rozvoji. Distributor zdrojů, kdy v tomto případě jsou zdroje nejen majetek a finance firmy, ale i podřízení pracovníci firmy, rozhoduje o tom, jak bude s těmito zdroji nakládáno. Role vyjednavče má na starosti rozhodovat o tom, jaké smlouvy a dohody budou či nebudou sjednány a za jakých podmínek.¹⁹

Odlišné rozdělení rolí manažera najdeme od J. Plamínka a R. Fišera (publikace: Řízení podle kompetencí, 2005), kteří role dělí na lídra, manažera a vykonavatele.

„Vynikajícím lídrem je člověk, který dokáže přimět jiné lidi k tomu, aby dělali něco, do čeho se jim nechtělo, a aby to dělali rádi“ – S. Truman

V roli lídra (angl. leader, v překladu vůdce) musí umět správně motivovat lidi, vést je, stanovit jim správný směr k vytouženému cíli, dokáže srozumitelně popsat jeho vizi, odpovědět na otázky, vysvětlit důvody, zajímá se o mezilidské vztahy. Úkolem vůdce je tvorba strategie (strategií je myšleno jako strategický a taktický plán k fungování a vývoji firmy) a prodej strategie (to v sobě zahrnuje dovednost prezentovat strategii, získat si pozornost a sympatie a hlavně získat pochopení, jak je strategie myšlená), musí umět rozhodovat za každé situace pokud možno racionálně.²⁰

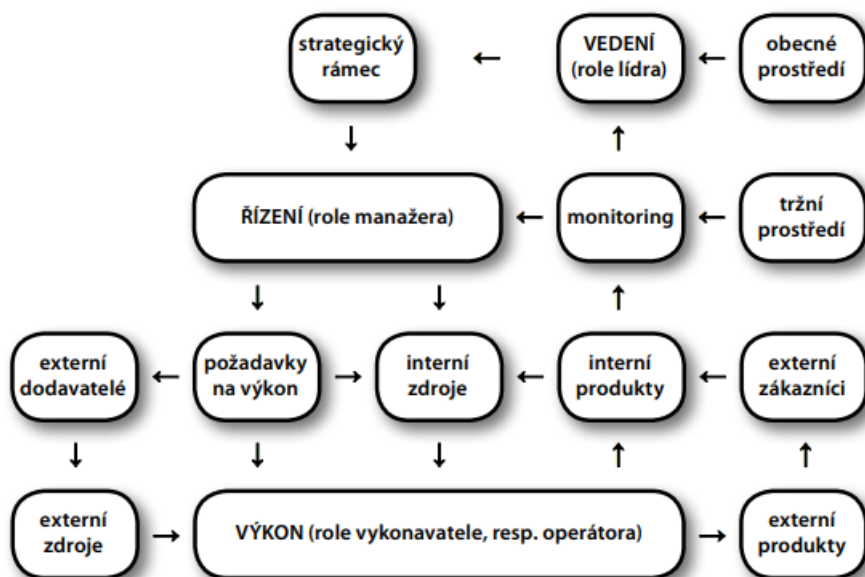
¹⁸ PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.

¹⁹ MASLEJ, Miroslava - KONTROLA (unob.cz); [online]. [cit. 8. 3. 2022]

²⁰ BENEŠ, Jaroslav. *Slovník moderního manažera: základní pojmy z managementu a marketingu*. Cheb: HB Print, 2012. ISBN 978-80-87252-01-7.

Role manažera má za úkol plánování, kontrolování, ale i zajistit školení zaměstnanců, aby stanovených cílů od lídra bylo dosaženo. Manažer by proto měl být schopen myslet v souvislostech, měl by umět delegovat, kontrolovat atd. Za klíčové úlohy se v této roli berou: řízení procesů, řízení lidí, řízení rozpočtů, řízení projektů. Např. klíčová úloha řízení lidí už začíná při jejich výběru z uchazečů, dále je potřeba přijaté uchazeče zacvičit, vhodně je motivovat, zadávat srozumitelně jejich práci, hodnotit, podle výkonu odměňovat, řešit případné konflikty a v nejnepříjemnějším případě i propouštět.²¹

Poslední ze třech rolí podle Jiřího Plamínka a Romana Fišera je role vykonavatele, která je charakterizovaná úkoly: podávání výkonu, poskytování specifických zdrojů, pečování o vlastní zdroje.



Obr. č. 3 - Funkční model firmy; autor Jiří Plamínek²²

²¹ PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.

²² PLAMÍNEK, Jiří. *Průvodce moderního náčelníka: management pro pokročilé*. Praha: Management Press, 2017. str. 13. ISBN 978-80-7261-470-7.

1.2. Time management

Anglické slovíčko „to manage“ v českém významu spravovat, vést, řídit. Celé tohle spojení lze přeložit jako „organizaci času“. Umět si zorganizovat svůj čas, abychom ho využili efektivně, chce dost často pevnou vůli a určité schopnosti, dovednosti a znalosti.

Díky metodám a nástrojům, které time management nabízí, si lze dopomoci k tomu, abychom náš čas co nejlépe využili, stihli všechno důležité a nemuseli kvůli tomu vynechávat spánek nebo oblíbené činnosti. Jedná se v podstatě o správné a efektivní hospodaření s časem. Je důležité si to umět v práci, ale i v osobním životě nastavit tak, abychom se necítili přepracovaní a abychom nebyli ve stresu z toho, že nemáme nic hotovo.

Time management nás ve shrnutí učí - jak plánovat a rozvrhovat čas; jak být efektivní; učí stanovit si cíle a úkoly, pomáhá s určením cílů a úkolů, které jsou důležité a které tolik ne; ukazuje nám tzv. zloděje času, jak správně delegovat úkoly, jak provádět kontroly a i se zaměřuje na osobní růst jedince. Velmi důležitou roli hraje motivace a sebekázeň.²³

1.2.1. Vývoj time managementu

Nikoho nejspíš nepřekvapí, že vývoj time managementu vzešel z „papírkové metody“. Aby člověk nemusel na úkoly pořád myslet a být ve stresu, na co zapomněl, napsal si úkoly na papír a existence papírků znamenala seznam úkolů, CO je potřeba splnit.

Druhá generace vývoje time managementu navazuje na papírkovou metodu, ale už se nejedná pouze o papírky s úkoly (CO), ale lidé se začali úkoly a povinnosti zapisovat do kalendáře a diáře, takže věděli i KDY úkoly budou plnit. Tato metoda je i v dnešní době stále nejvíce používaná.²⁴

První a druhá generace vývoje time managementu je ve své podstatě jen zapisování, ať už zapisování na papír nebo do kalendáře/diáře, stále je to počátek vývoje, proto

²³ KRÁTKÁ, Lucie - *Jak používat to do list a zlepšit time management?* - ŽijÚspěšně.cz (zijuspesne.cz), publikováno 20. 10. 2020; [online]. [cit. 19. 3. 2022]

²⁴ BRODSKÝ, Jan. *Time management*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-9-8.

manažer, který chce umět naprosto skvěle a efektivně ovládat time management a nechce si nechávat utíkat čas mezi prsty, měl by spíše používat už dokonalejší novější způsoby time managementu.²⁵

Ve třetí generaci vývoje se přidává otázka JAK povinnost udělat, aby bylo efektivně a rychle uděláno. Proto se v této generaci více mluví o týmové práci, delegování úkolů, stanovení hodnoty, který úkol je důležitější; plánování jakými nástroji bude úkol plněn atd. V této generaci se začal používat plánovací kalendář/diář (ať už papírový nebo online). Rozdíl oproti obyčejnému kalendáři/diáři má zásadně v tom, že se jedná o kroužkovou vazbu, kam lze přiřazovat papíry s poznámkami, přidávat rozřídovače a více si plánovací systém přizpůsobit vlastním potřebám.

Čtvrtá generace už úplně tolik společného s time managementem nemá – jedná se spíše o řízení vlastního života. Plnění snů a tužeb, seberealizace. Což ale nevylučuje, že se v této generaci neobjevují prvky předchozích generací.²⁶ Podle Grubera se jedná o finální generaci, žádná další generace už existovat nemůže.²⁷

1.2.2. Zloději času

Za velkého zloděje jsou v dnešní době především mobily. Spoustu času ušetří, ale i spoustu času zbytečně seberou. Jedná se např. o neplánované telefonáty, které mohou manažerům rozhodit celý denní plán, dále to můžou být například rušivé a nedůležité zprávy v pracovní době, které se netýkají práce, ale soukromého života. Každé upozornění na mobilu naruší soustředění na daný úkol. Proto je vhodné, aby manažer mobil odložil stranou a až v určitý čas, který si naplánoval, obvolal ty, kteří něco potřebovali. Ovšem i jemu se může stát, že při volání zpět se tomu člověku nedovolá. Proto se často stává, že manažeři mají své asistenty/asistentky, kteří by měli brát hovory a následně je vyřizovat. Jedná se o jeden ze základních delegovaných úkolů manažera na podřízenou osobu. Pokud manažer nemá na koho delegovat tento úkol nebo se jedná

²⁵ GRUBER, David. *Time management: prokrastinace, konflikty, porady, vyjednávání, emaily, mobily, angličtina*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2017. ISBN 978-80-7261-480-6.

²⁶ BRODSKÝ, Jan. *Time management*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-9-8.

²⁷ GRUBER, David. *Time management: prokrastinace, konflikty, porady, vyjednávání, emaily, mobily, angličtina*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2017. ISBN 978-80-7261-480-6.

o záležitost, kterou může vyřídit pouze on, je vhodné se na hovoru předem domluvit a zajistit si na to „časové okénko“ v rozvrhu.

Velkým zlodějem času je, že spousta lidí neumí říkat NE. Člověk se chce pokud možno každému zavděčit a na úkor svého vlastního času, udělají i práci za někoho jiného, i když se jim vůbec nechce, i když mají své práce víc než dost. Jenže problém je v tom, že se spousta lidí bojí, že když řeknou „ne“, tak se příště pomoci nedočkají oni nebo že se na ně budou lidi špatně koukat.²⁸ Umění říkat NE nejde hned každému, ale každé ANO znamená NE pro něco jiného.²⁹

Dalším velmi častým zlodějem času je špatné plánování. Níže v metodách time managementu bude zmíněná i metoda, která radí, že nejdůležitější úkoly by měl manažer činit hned ráno, nejméně důležité v poobědové únavě a celkem důležité úkoly činit až když nabere tzv. druhý dech. Jenže spousta lidí začíná svůj pracovní den čtením emailů (což je o něco lepší varianta) nebo klábosením s kolegy u kávička, surfování po internetu a tak (horší varianty). Řešení emailové korespondence by se ideálně podle metody time managementu mělo řešit v poobědové únavě (výjimka ovšem může být, pokud manažer čeká důležitý email, který nesnese odklad).³⁰

Zlodějem času obvykle bývá i nepořádek a chaos na pracovním stole, ve skříňkách, v šuplících, v šanonech, v papírech a v pracovním elektronickém zařízení (počítač, notebook, mobil, tablet atd.). Pořádek a správné označení šanonů ušetří spousta času i stresu při hledání potřebného předmětu nebo papíru. Doporučuje se nemít na stole víc jak 10 věcí, protože moc věcí odtrhává pozornost od činnosti, i když si to nemusí manažer úplně uvědomit.³¹

Svolávání krátkých a celkem častých porad, které nepřinesou žádné přínosy, ale jen pracovníkům seberou čas = zloděj času. Proto je produktivnější svolat jednu velkou poradou, která bude mít několik bloků. Je vhodné, aby byl určen vedoucí (v podstatě

²⁸ Time management (publi.cz); [online]. [cit. 7. 3. 2022]

²⁹ KRUSE, Kevin. *Moderní time management: zdvojnásobte svou produktivitu, aniž byste se cítili přepracovaní*. Přeložil René SOUČEK. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2452-7.

³⁰ KRUSE, Kevin. *Moderní time management: zdvojnásobte svou produktivitu, aniž byste se cítili přepracovaní*. Přeložil René SOUČEK. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2452-7.

³¹ UHLIG, Beatris. *Time management: staňte se pánem svého času*. Praha: Grada, 2008. Praxe & kariéra. ISBN 978-80-24726-61-8.

moderátor) porady a aby lidé, kteří dostanou slovo k přednesu, ať už dobrých nebo špatných informací, byli dostatečně připraveni, jelikož nepřipravenost je též braná jako zloděj času. Je doporučeno informování účastníků větší porady v dostatečném předstihu. Důležité je mít harmonogram a pokud možno držet se ho, ale zajistit si i časovou rezervu (viz např. Pravidlo 60/20/20).³²

Dalšími zloději času může být přehnaný perfekcionismus, chybějící motivace, úkoly nedotažené do konce a dost často se jedná o prokrastinaci.³³

1.2.3. Dělení managementu

Management se podle výkonu a funkce manažera může dělit na liniový, střední a vrcholový. Dost záleží i na velikosti dané firmy. V menších firmách se může stát, že rozdělení managementu na liniový, střední a vrcholový bychom tam jen těžko našli, z toho důvodů, že majitel zastává zároveň funkci manažera a těch pár lidí, kteří mu jsou podřízeni, zvládne kontrolovat a motivovat sám, ale ve větších firmách bývá celkem takovéhle dělení managementu běžné, jelikož by pouze majitel firmy na to nestačil.³⁴

Liniový management - manažeři tohoto prvního nejnižšího stupně přímo dohlíží na své zaměstnance, jedná se např. o staniční zdravotní sestru, která dohlíží nad ostatními zdravotními sestry a zajišťuje operativní úkoly - plánuje jim služby, řeší případné konflikty a problémy. Nejdůležitější je zde proto kontrola a vedení. Na postu liniového manažera jsou důležité nejen odborné znalosti v oboru, ale i umět motivovat zaměstnance k lepším výkonům.³⁵

Střední management - z anglického „middle“. Pracovník na střední úrovni managementu by měl být schopen řídit operační činnosti a skvěle ovládat komunikaci. Mezi management středního stupně patří např. personalista, IT manažer atd., jedná se o

³² Time management (publi.cz); [online]. [cit. 7. 3. 2022]

³³ KNOBLAUCH, Jörg. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4431-5.

³⁴ BENEŠ, Jaroslav. *Slovník moderního manažera: základní pojmy z managementu a marketingu*. Cheb: HB Print, 2012. str. 8. ISBN 978-80-87252-01-7.

³⁵ BENEŠ, Jaroslav. *Slovník moderního manažera: základní pojmy z managementu a marketingu*. Cheb: HB Print, 2012. ISBN 978-80-87252-01-7.

vedoucí pracovníky z více různých odvětví. Oproti liniiovému manažerovi je na této úrovni méně kontrolování, ale více plánování a organizování.³⁶

Top management - někde označováno jako vrcholový management. Jedná se o nejvyšší pozici manažera. Tito manažeři ovlivňují chod firmy, na této pozici mohou být někdy i vlastníci firmy, to se především stává v menších firmách. Musí umět strategicky přemýšlet velmi dlouhodobě, aby firma nezkrachovala, ale rozvíjela se. Na této pozici je velmi důležité umět plánovat, jelikož to ovlivní chod celé firmy. Za klíčovou dovednost manažera se považuje schopnost řídit organizaci jako systém.³⁷

1.2.4. Metody time managementu

Time management zná mnoho zaručených metod, jak úspěšně zefektivnit a využít čas, respektive jak s časem správně hospodařit. Mezi nejznámější metody patří například Paretovo pravidlo, známé též jako Pravidlo 80/20, což více charakterizuje princip jeho fungování. Mezi další metodu time managementu je určitě potřeba zmínit Metoda ABC, která rozděluje úkoly do třech kategorií podle jejich důležitosti a naléhavosti. Od Metody ABC existuje druhá verze - Metoda 65/20/15, která taky rozděluje úkoly do tří kategorií. I Eisenhowerův princip rozděluje úkoly podle naléhavosti a důležitosti, ale jeho dělení je na čtyři skupiny, přičemž říká/radí, jaké úkoly vyřešit hned a osobně, které později osobně, které úkoly jsou vhodné na někoho delegovat nebo vyřizovat v blocích postupně a které vyhodit, protože by se jednalo o ztrátu času. Pro upřesnění neexistuje žádný přesný seznam, co do které kategorie naléhavosti a důležitosti patří, to musí každý manažer posoudit individuálně sám. Pravidlo 60/20/20 doporučuje si naplánovat pouze 60% pracovní doby. Modernější metoda SORUZ, která nese název podle počátečních písmen její charakteristiky.

Paretovo pravidlo

Může mít i označení jako Pravidlo 80/20, ale častěji jako Paretovo pravidlo po Italovi Vilfredu Federicu Damasu Paretovi, ekonom a sociolog, který přišel na to, že 80 % bohatství v Itálii vlastní pouze 20 % občanů. Časem se zjistilo, že Paretovo pravidlo

³⁶ MASLEJ, Miroslava - KONTROLA (unob.cz); [online]. [cit. 8. 3. 2022]

³⁷ Ing. Milan Lindner, Ph.D.; Seminář: KSR/Organizační procesy ve veřejné správě

80/20 platí i ve spoustě dalších případech a lze tedy říct, že „80 % výsledku se zakládá na pouhých 20 % činnosti“.³⁸

Z knihy K. Kruse je dost výstižná věta od Jamese Schramko (zakladatele webu SuperFastBusiness) – „*Je mi jasné, že nemůžu dělat všechno, proto se zabývám jen tím, co je opravdu důležité. Držím se pravidla 80/20.*“³⁹ Je potřeba nejvíce času (80 %) věnovat konkrétní jedné z x činností (20 %), abychom v ní byli fakt úspěšní, např. vzorný student 80 % času věnuje učení a 20 % času ostatním zálibám; většinu svého času (80 %) trávíme spíše s pár přáteli (20 %) a na většinu ostatních přátel (80 %) nám zbude méně času (20 %). U manažera se může jednat o to, že nejvíce (80 %) svého času věnuje důležitým a naléhavým úkolům, kterých je méně (20 %) a zbylým úkolům, které nejsou tolik důležité, ale je jich daleko víc (80 %), věnuje pouze méně času (20 % z pracovního dne).

Tohle pravidlo není ideální pro každého – určitě ne pro perfekcionisty. Ovšem tímto pravidlem by se mohli naučit, že ne všechno musí být dokonalé. Jak je výše zmíněno – i příliš velký perfekcionismus se řadí jako zloděj času.

Metoda ABC

První typ podle Metody ABC je roztřídění seznamu úkolů podle kategorií:

- A) Důležité a zároveň naléhavé úkoly
- B) Důležité nebo naléhavé úkoly
- C) Obvyklé či standardní úkoly

Jako první bod je důležité umět správně si roztřídit úkoly, kterým později podle priority přiřadíme i čas konání. Úkoly A), které jsem ze seznamu nejdůležitější + chvátají, je nejideálnější řešit dopoledne, kdy mozek není unavený a zvládne toho nejvíc. Po obědě je vhodné se vrhnout na úkoly z kategorie C), jelikož se může projevit popolední únava. Když se síly opět rozjedou, je vhodný čas na úkoly ze skupiny B).

³⁸BRODSKÝ, Jan. *Time management*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo - edice pro právo a management. str. 43. ISBN 978-80-905247-9-8.

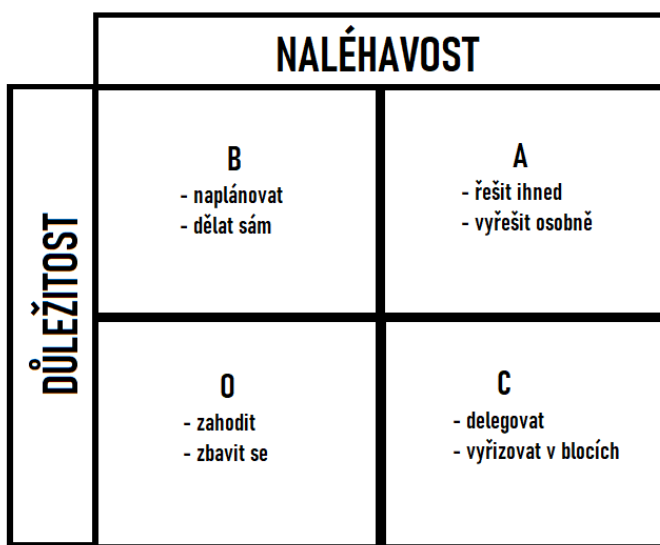
³⁹KRUSE, Kevin. *Moderní time management: zdvojnásobte svou produktivitu, aniž byste se cítili přepracovaní*. Přeložil René SOUČEK. Praha: Grada, 2019. str. 89. ISBN 978-80-271-2452-7.

Metoda 65/20/15

Druhý typ Metody ABC, známá spíše jako Metoda 65/20/15, rozděluje úkoly do kategorií: A) velmi důležité úkoly (1-2 úkoly/den), B) středně důležité úkoly, které lze delegovat (2-3 úkoly/den), C) méně důležité úkoly. Je důležité si na den nenaplánovat toho zbytečně moc, určitě je potřeba jako manažer mít i rezervní čas na nastalé situace a problémy. Tato metoda říká to, že úkoly C), které jsou nejméně důležité (15) a které by vyžadovaly hodně času (65), což by ale nepřineslo velký přínos (15), omezit a věnovat jim maximálně 1 hodinu/den. Zatímco úkoly A), které jsou důležité (přinesou 65 % užitek) a trvaly by ve skutečnosti méně času (15), věnovat jim toho času více, ale aby výsledek stál za to.⁴⁰

Eisenhowerův princip

Princip podle prezidenta USA Dwighta D. Eisenhowera – přistupovat k činnostem systematicky podle jejich priorit, tedy řešit jak moc jsou důležité a naléhavé.



Obr. č. 4 - Eisenhowerův princip; vlastní tvorba

I v Eisenhowerově principu najdeme ve své podstatě metodu 65/20/15, jelikož je důležité si roztřídit úkoly - naplánovat jim věnovaný čas a kolik přinesou výsledků.

Sektor A - Naléhavé a důležité úkoly – tvoří 15 % všech úkolů a přinesou 65 % výsledků;

Sektor B - Nenaléhavé, ale důležité – tvoří 20 % a přinesou 20 %;

⁴⁰ BRODSKÝ, Jan. *Time management*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-9-8.

Sektor C - Naléhavé, ale méně důležité + sektor O - Nenaléhavé a nedůležité – tvoří 65 % úkolů, ale přinesou jen 15 % výsledků.⁴¹

Úkoly, které jsou naléhavé a důležité je potřeba vyřídit co nejdříve a ideálně osobně. Důležité, ale nenaléhavé úkoly je vhodné úplně neodkládat, ale mít to jako prioritu číslo 2, jelikož přinesou velký užitek, ideálně na nich pracovat postupně, aby se nezačaly hromadit a manažer se nedostal do stresové situace, kdy by se z nenaléhavých úkolů staly naléhavé. Prioritou číslo 3 jsou úkoly naléhavé, ale nedůležité – jedná se o takové záležitosti, které je vhodné delegovat nebo odmítnout, neztrácet s nimi zbytečně moc drahocenného času, který je potřebný na úkoly „důležité + naléhavé“ a „důležité + nenaléhavé“. Jedná se například o vyřizování a třídění emailové pracovní komunikace. Pořádek, ať už na pracovním stole, tak i v počítači, je velmi důležitý. Ideální je proto email rovnou po prvním přečtení zatřídit do složky, než se později vracet k více zprávám a znovu je číst, protože to bere čas.

Poslední skupinou, nelze tyto úkoly označit ani jako prioritu číslo 4, jsou úkoly, které nejsou důležité a nejsou ani naléhavé. Jedná se o záležitosti, které neposunou manažera k úspěchu, kterého chce dosáhnout, jedná se například o prohlížení sociálních sítí, chatování přes sociální sítě, brouzdání po internetu, zbytečně dlouhé telefonáty, které neřeší pracovní záležitosti atd., celkově řečeno – jedná se o prokrastinaci, které by se měl manažer v pracovní době a i v osobním životě vyhnout.⁴² Psaní přes sociální sítě je velmi zrádný zloděj času a mělo by se tomu v práci vyvarovat, i přes to, že se řeší pracovní téma - člověk sice pošle krátkou zprávu, což moc času nezabere, ale očekává odpověď, takže se úplně nesoustředí na výkon práce, jenže ta odpověď nemusí přijít hned, ale třeba po 20 minutách nebo až po hodině.

⁴¹ BRODSKÝ, Jan. *Time management*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-9-8.

⁴² KRÁTKÁ, Lucie - *Jak používat to do list a zlepšit time management?* - ŽijÚspěšně.cz (zijuspesne.cz), publikováno 20. 10. 2020; [online]. [cit. 25. 2. 2022]

Pravidlo 60/20/20

Tahle metoda se oproti předchozím odlišuje tím, že nám radí, abychom veškerý svůj čas zaplnili pouze z 60 % plány. Zbylých 40 % času rozdělili na 20 % na nečekané situace a druhých 20 % mít jako rezervu při rušivých elementech.⁴³

Umění říkat NE

„Snažím se mít stále na paměti tuto poučku: Vše, čemu řeknete „ano“, znamená, že říkáte „ne“ něčemu jinému.“ – Melanie Bensonová

Umění říkat „ne“ určitě nespočívá v tom na všechno říkat pouze „ne“, ale pořádně si odpověď promyslet. Jelikož den je omezený pouze na 24 hodin a pokud už manažer potvrdí účast jako řečník na konferenci „A“, ale později mu přijde pozvánka na 100x lepší konferenci „B“, tak pokud má aspoň trochu důstojnost, tak nebude rušit svoji účast na konferenci „A“, i když je to pro něj horší a ne tolik lákavá možnost. Z tohoto důvodů, i když je to až za x měsíců, by si měl být člověk naprosto jistý, na co odpovídá „ano“ a jestli to nebude na úkor něčemu jinému.⁴⁴

Většina lidí neumí říkat „ne“, protože se chtějí všem zavděčit, neodhadnou čas, který jim to zabere, bojí se, že odmítnutím požadavku dotyčnou osobu urazí atd. Jenže pokud manažer neumí říkat „ne“, okrádá tím nejen sebe, ale i firmu o drahocenný čas. A čas jsou peníze.

Metoda S.O.R.U.Z.

Metoda S.O.R.U.Z. má název odvozený od počátečních písmen kroků, podle kterých se bude využívat. Najdeme v ní i části jiných metod, na které tato metoda navazuje.

„S – sumarizace úkolů (shrnutí činností, které nás v určitý den čekají, zahrnutí i nevyřízených úkolů z minulých dnů)

O – odhad času na jednotlivé činnosti (odhadnout, kolik času nám bude ta která činnost trvat, doby nutné na přesun z jednoho místa na druhé)

⁴³ BRODSKÝ, Jan. *Time management*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-9-8.

⁴⁴ KRUSE, Kevin. *Moderní time management: zdvojnásobte svou produktivitu, aniž byste se cítili přepracovaní*. Přeložil René SOUČEK. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2452-7.

R – rezervní čas (nikdy nesmíme zapomenout na ponechání si nějakého rezervního času, minimálně to je 20 % pracovní doby)

U – určení priorit (pohledem na denní plán zhodnotíme, jaká činnost bude mít jakou prioritu a úkoly s nejvyšší prioritou si naplánujeme na část dne, kdy jsme nejproduktivnější)

Z – zpětná kontrola (na konci pracovní doby nastává čas pro zhodnocení denního plánu a pro zjištění, zda byl den naplánovaný realisticky, byl nadhodnocený, či dokonce podhodnocený)⁴⁵

Nejedná se o žádný nový objev v této metodě, ale přehledné vyjádření, jak by mělo vypadat plánování dne. I v této metodě se prolínají jiné metody. U písmene „R“ rezervní čas, kde je doporučeno nechat si 20 % z pracovního dne nenaplánováno má znaky pravidla 60/20/20. Písmena „S“ a „U“ – sumarizace úkolů a určení priorit – zde se dají použít metody ABC nebo Eisenhowerův princip.

Timeboxing

Jedná se o metodu, která radí si předem rozplánovat úkoly do časových intervalů, časových boxů, kde je určený přesný začátek a přesný konec, ideálně s malou časovou rezervou. Časová rezerva ale nesmí mít příliš velká, aby to nesvádělo k prokrastinaci. Metoda timeboxing by právě měla pomáhat proti prokrastinaci, ale problém s ní mohou mít třeba perfekcionalisté, ovšem i pro ně je tato metoda vhodná, jen bude pro ně daleko těžší se podle ní řídit, jelikož svůj perfekcionalismus budou muset krotit.

V této metodě je důležitá schopnost odhadnout potřebný čas na daný úkol, ale jinak stačí papírový nebo elektronický diář, kam si lze zaznamenat úkol s přesným časem a řídit se podle toho.⁴⁶

⁴⁵ KMOŠEK, Petr - *Metoda S.O.R.U.Z.* — Petr Kmošek (kmošek.com); ze dne 18. 08. 2020; [online]. [cit. 22. 2. 2022]

⁴⁶ PROKOPOVÁ, Andrea - *Timeboxing aneb jeden úkol, jeden čtvereček* · Salmondo, ze dne 3. 10. 2017; [online]. [cit. 22. 2. 2022]

Metoda GTD

Představitelem této metody je David Allen, který napsal knihu „Mít vše hotovo – Umění produktivity bez stresu“, která se zabývá metodou Getting things done.

„*GETTING THINGS DONE is a personal productivity methodology that redefines how you approach your life and work.*“⁴⁷ („Mít vše hotovo je metodologie osobní produktivity, která nově definuje, jak přistupujete k vašemu životu a práci.“)

Jedná se novou metodu time managementu, která udává pět kroků k tomu, jak všechno v klidu a bez stresu zvládnout. Těmi pěti důležitými kroky této metody, které je potřeba udělat, jsou: 1. capture, 2. clarify, 3. organize, 4. reflect, 5. engage.⁴⁸ (1. zachytit, 2. vyjasnit, 3. organizovat, 4. odrazit, 5. zapojit se)

Prvním krokem této metody GTD je zachytit veškeré úkoly, schůzky, seznamy atd. do poznámkového bloku (nezáleží na tom, jestli v papírové nebo elektronické verzi). Důležité na tomto kroku je, aby se všechno z hlavy dostalo do poznámek a nebylo potřeba na cokoli z toho, co může být zapsáno, myslet.

Druhý krok je zpracování těchto poznámek. Je podstatné si vyjasnit složitost či jednoduchost poznamenaných úkolů. Když se jedná o složitější a zdlouhavější úkoly, je vhodné si je rozporcovat na menší úkoly a vykonávat postupně. Pokud se jedná o úkol, jehož vyřízení nezabere příliš času – což v této metodě platí pravidlo dvou minut, např. se jedná o krátkou odpověď na email, je vhodné tento úkol vyřídit hned a aspoň si ho rovnou vyškrtnout z poznámkového bloku.

Organizovat = třetí krok metody getting things done. Jedná se o rozdělení úkolů, jak moc jsou důležité/nedůležité a naléhavé/nenaléhavé; některým přiřadit datum a čas, kdy vykonávat. Přiřazení nemusí být pouze časové, ale je potřeba koukat i na místa, aby se nemuselo jet do vzdáleného města na dvakrát či víckrát, ale vyřídit pokud možno co nejvíce záležitostí, které se dají vyřídit. V tomto kroku lze využít starší metody, například Eisenhowerův princip, který pomáhá při rozdělování do čtyř sektorů.

⁴⁷ What is GTD - *Getting Things Done*®; [online]. [cit. 19. 3. 2022]

⁴⁸ What is GTD - *Getting Things Done*®; [online]. [cit. 19. 3. 2022]

Krok čtvrtý radí k tomu, aby byla prováděná kontrola poznámek – v podstatě takové zhodnocení hotových a čekajících úkolů, dopsání nových úkolů a seznamů, případně napsat k tomu poznámky, od kterých je možné se odrazit.

Pátý krok je posledním krokem těch úkolů, které nebylo možné vyřídit během dvou minut a tam není nic překvapujícího, ale prostě to udělat.⁴⁹

1.2.5. Nástroje time managementu

Za základní nástroj je určitě diář. Ten v dnešní době má mnoho podob a variant. Můžeme se bavit o papírovém diáři, který můžeme pořídit přesně takový, který nám vyhovuje a jen za pár korun. Ať už se rozhodneme pro diář, který nabízí týdenní nebo denní plánování, má výhodu v tom, že není závislý na elektrické energii, takže i při výpadku se k poznámkám člověk dostane. Ovšem nevýhodou papírového diáře je, že není možné ho zaheslovat, nelze ho synchronizovat s jiným zařízením a zálohovat. Druhou verzí diáře je verze elektronická, která má prohozené výhody a nevýhody oproti diáři papírovém, ale i tady hrozí při chybě ztráta dat.

O úroveň výš lze zmínit plánovací diáře, které neobsahují pouze datované stránky, ale mají možnost vložit do nich např. adresář, prázdné listy na poznámky, oddělovat je záložkami a více si je přizpůsobit podle sebe. Výhodou je, že se nemusí každý rok pořizovat celý nové, ale stačí dokoupit pouze náplně na nový rok. Další výhodou plánovacího diáře je, že nemusí být pouze od ledna do prosince, ale lze si ho rozšířit i na další měsíce dopředu. Musí se ale počítat s větší pořizovací cenou.

Jak už je výše zmíněno v metodách, že je dobré si úkoly roztrdit třeba podle metody ABC, tak i právě seznamy úkolů patří mezi nástroje managementu, tzv. to-do listy. Jedná se teda podle vývoje o první generaci aneb „papírková metoda“, kdy seznam úkolů postupně odškrtaujeme. Pro spoustu manažerů to stále může být nejvíce vhodný nástroj, ale pro některé manažery pravý opak, z důvodu, že seznam úkolů na něj působí tlak, přivádí ho do stresové situace, když neškrtně všechny úkoly na seznamu. Proto je

⁴⁹ALLEN, David. *Mít vše hotovo: umění produktivity bez stresu*. Vydání druhé, přepracované. Přeložil David KRÁSENSKÝ. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2016. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-000-2.

potřeba, aby si každý individuálně uvědomil, jestli je tento nástroj pro něj vhodný.⁵⁰ Na pozici manažera by měl být člověk, který zvládá stresové situace a tlaky, proto by seznam neodškrtaných úkolů neměl nikomu vadit, ale time management nabízí naštěstí dost metod a nástrojů, aby si každý našel to ideální pro sebe.

Za sofistikovanější nástroj v time managementu je považovaná myšlenková mapa, známá též jako mentální mapa. „*Myšlenková mapa by se dala definovat jako tok myšlenek zachycený obrázky, slovy, poznámkami, grafy.*“⁵¹ V myšlenkové mapě je potřeba si zvolit cíl, kterého lze dosáhnout postupnými kroky, které je potřeba si předem stanovit. Výhodou toho je, že si každý opět může vytvořit vlastní myšlenkovou mapu podle sebe a kdykoliv v průběhu si tam cokoli dopisovat nebo přepisovat, když dostane nápad, jak cíle dosáhnout efektivnějším způsobem.

Zatím zmíněné nástroje jsou zaměřené na plánování určitých úkolů, ale velmi důležitým nástrojem je komunikace, která je velkým klíčem úspěchu. Je potřeba umět se domluvit slovně (osobně, volání přes mobil), ale i logicky a ideálně krátce se umět vyjádřit písemně (email, SMS, dopis). Krátce z toho důvodu, že není čas ztrácet čas – takže psaním „slohovky“ zdržují nejen sebe, ale i adresáta. Komunikace se samozřejmě bere i jako funkce manažera, kterou uvedl Lyndall Fownes Urwick v roce 1943 ve své knize.⁵²

⁵⁰ DUCHÁČKOVÁ, Daniela - *Jak si snadno zlepšit time management?* - Blog Orange Academy, ze dne 25. 12. 2020; [online]. [cit. 7. 3. 2022]

⁵¹ PILOUS, Patrik - *Myšlenková mapa: Co to je a jak si ji vytvořit? + Aplikace* - ŽijÚspěšně.cz (zijuspesne.cz), aktualizováno dne 28. 9. 2021; [online]. [cit. 27. 2. 2022]

⁵² Manažerské funkce / činnosti (Managerial Functions / Activities) - ManagementMania.com, ze dne 18. 5. 2016; [online]. [cit. 21. 3. 2022]

1.3. Prokrastinace

„Prokrastinace je strach z úspěchu. Lidé prokrastinují, protože se bojí úspěchu. Protože úspěch je těžký, nese s sebou odpovědnost. Je proto mnohem jednodušší prokrastinovat a žít dál...“ - Daniel Waitley

Prokrastinace vychází z latinských slovíček *pro crastinus* – což lze přeložit jako *po zítřku*. Další význam se nachází taktéž v latině *pro crastino* – v překladu do češtiny jako *odkládat*.⁵³

Prokrastinace nerovná se lenost, což je důležité si zapamatovat, protože si spousta lidí myslí, že prokrastinace je lenost - je to „jen“ chorobné odkládání nepříjemnějších či složitějších úkolů a rozhodnutí těmi lehčími. Důvod prokrastinace může být nedostatečná nebo žádná motivace nebo podceňování svých momentálních sil a emocí s nadějí, že odložit úkol na později, bude lepší.⁵⁴

Rozdíl mezi prokrastinátorem a lenochem je takový, že lenoch nemá žádný cíl a je mu jedno, jestli nějaký úkol splní nebo ne, zatímco prokrastinátorovi to fuk není. Jak tedy zjistit, jestli jsme líní nebo prokrastinujeme? V knize *Time management* od Jana Brodského je zmíněn minitest: *„Mám cíle? Mám plán? Mám práci? Mám stanovené hodnoty? Mám stanovené priority? Mám kompetence? Mám zodpovědnost a věci mi nejsou jedno? Mám motivaci? A baví mě to?“* Jestli člověk na většinu otázek odpoví ANO, tak jen prokrastinuje.⁵⁵

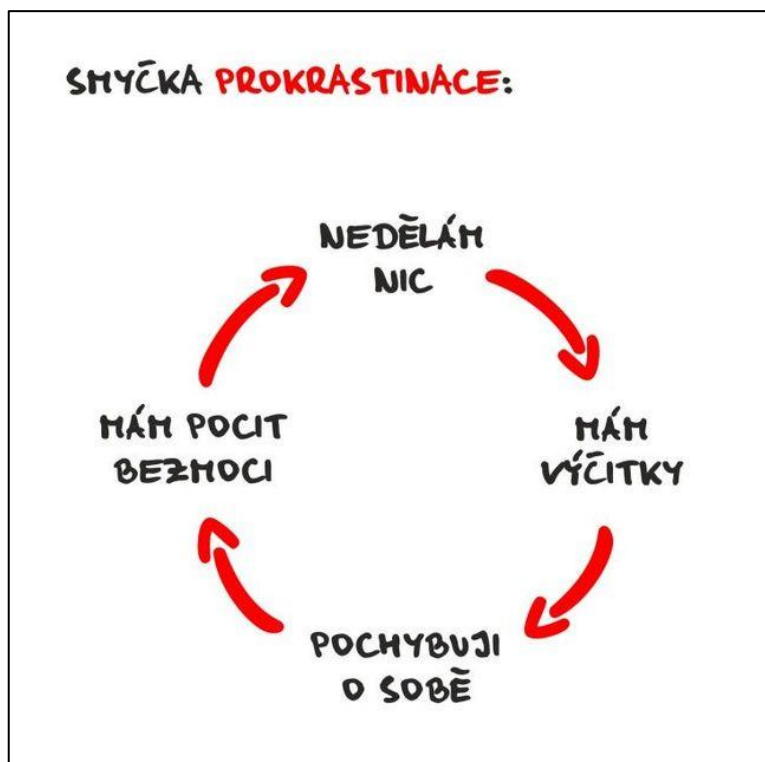
Prokrastinace se nedá brát ani jako odpočinek, jelikož děláme jiné věci, než které bychom dělat měli, tím vynakládáme energii. Další energii vynakládáme výčitkami, že neděláme to, co bychom správně měli dělat. Existuje velmi známý fakt, že lidé více litují toho, co v životě neudělali, než toho co udělali. *„Nad prokrastinací vyhrájeme, zlepšíme-li svoji motivaci, akceschopnost, výstupy a objektivitu.“*⁵⁶

⁵³ BRODSKÝ, Jan. *Time management*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo - edice pro právo a management. str. 64. ISBN 978-80-905247-9-8.

⁵⁴ KRUSE, Kevin. *Moderní time management: zdvojnásobte svou produktivitu, aniž byste se cítili přepracovaní*. Přeložil René SOUČEK. Praha: Grada, 2019. str. 40. ISBN 978-80-271-2452-7.

⁵⁵ BRODSKÝ, Jan. *Time management*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo - edice pro právo a management. str. 69. ISBN 978-80-905247-9-8.

⁵⁶ LUDWIG, Petr. *Konec prokrastinace: [jak přestat odkládat a začít žít naplno]*. V Brně: Jan Melvil, 2013. Briquet. ISBN 978-80-87270-51-6.



Obr. č. 5 – Smyčka prokrastinace; zdroj: Google obrázky

1.3.1. Motivace

Jak už je výše lehce zmíněno, k prokrastinaci se člověk může dostat i nedostatečnou nebo žádnou motivací. Motivace pochází z latinského *movere – hýbati, pohybovati*⁵⁷. Motivací může být ať už osobní přání, nějaká odměna nebo potřeba, musí být vždy dostatečně silná.

Většinu žáků ve školách motivují výborné známky od špatných, sportovce k tréninku motivuje výhra zlaté medaile a pracující lidi motivuje výplata. Motivace ovšem nemusí být jen pozitivní, ale lze se namotivovat negativní – aneb co se stane, když uděláme/neuděláme to či ono, což může být nějaká sankce nebo špatné svědomí.

Motivace se dělí na vnější a vnitřní. U vnitřní motivace už dělaná činnost je pro člověka motivace, zatímco u vnější se dočká odměny až po dokončení činnosti.⁵⁸ Vnější motivace je častější, ale krátkodobější – jedná se např. o výplatu, firemní benefity, dary a další movité věci. Vnitřní motivace se získává obtížněji, ale bývá většinou

⁵⁷ Motivace (publi.cz); [online]. [cit. 28. 2. 2022]

⁵⁸ BRODSKÝ, Jan. *Time management*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo - edice pro právo a management. str. 65. ISBN 978-80-905247-9-8.

dlouhodobější než vnější a je pro člověka důležitější z důvodu, aby se někam posunul – může to být například pravidelné cvičení, což vede k lepší fyzičce i postavě. Vnitřní motivací může být i uznání od ostatních, porozumění nebo uspokojení.⁵⁹

Motivace je často u každého odlišná, proto by si měl každý správný manažer zjistit správnou motivaci svého zaměstnance. I manažeři, kteří už nějaký úspěch mají, tak ani jejich motivace nebývá stejná (viz obrázek⁶⁰).

nabídnout co nejvíce lidem úspěšnou budoucnost
Možnost personálního růstu, radost z dosažených výsledků Výplata
Dobrý kolektiv, výsledky mé práce Úspěch
svědomí Baví mě baví mě kariéerní růst
Penize Zabezpečit se do budoucna.
Výsledky mé práce bonusy lidé benefity Růst firmy
pocit úspěchu Moje práce je mé poslání 😊
Personální postup a peníze aby má rodina měla lepší život
touha být nenahraditelná pro firmu

Obr. č. 6 – Motivace; vlastní tvorba přes Survio

⁵⁹ PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas: time management IV. generace*. Praha: Grada, c2006. Cesty k osobní prosperitě (Grada). ISBN 80-247-1701-8.

⁶⁰ Vlastní dotazníkové šetření, otázka č. 17 – Co Vás motivuje k práci?; vytvořeno přes Survio

PRAKTICKÁ ČÁST

2. Výzkumné šetření

2.1. Dotazníkové šetření

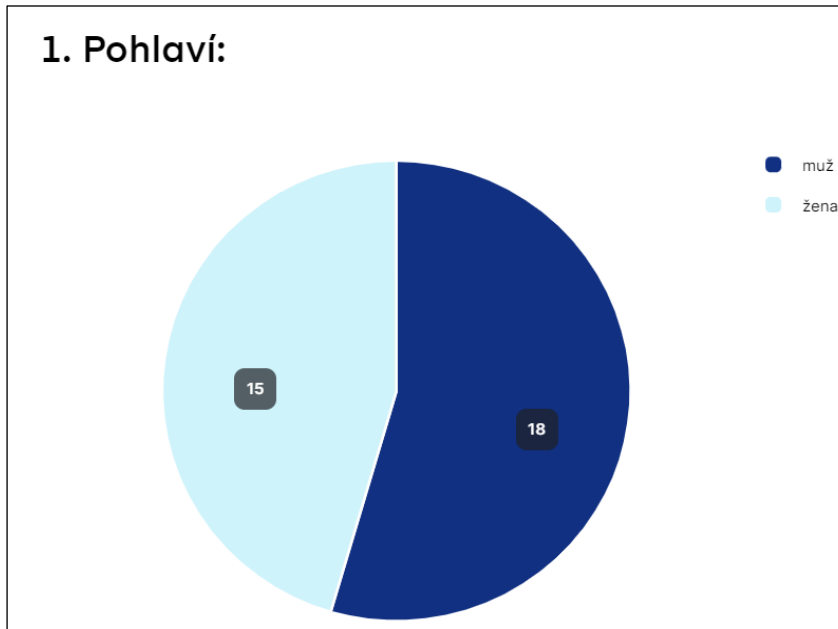
Na internetové stránce www.survio.com byl vytvořen dotazník k výzkumnému šetření, aby se zjistilo, jestli manažeři na různých úrovních a v různých sektorech znají pojmy „time management“ a „prokrastinace“, jestli používají time management i ve své praxi a jaká je jejich motivace. Výhodou této webové stránky je, že nabízí přímý odkaz na vytvořený dotazník. Dotazník byl zaslán několika e-mailovým kontaktům, které jsou na elektronickém portálu územních samospráv (www.epusa.cz).

Z důvodu, aby byly odpovědi i z jiných sektorů, byli požádáni nejbližší známí, jestli by dotazník přeposlali jejich nadřízenému nebo někomu, kdo je manažerem, aby byl vhodným dotazovaným. Jelikož bezplatná verze Survio nabízí pouze 100 odpovědí (nejspíš měsíčně), proto nebyl dotazník publikován veřejně, aby se předešlo, že by odpovídali nevhodní lidé a blokovali tím odpověď od vhodného respondenta.

Dotazník se skládá z 16 uzavřených povinných otázek a z jedné otevřené nepovinné otázky. První část dotazníku se ptala na základní informace o člověku (pohlaví, věkové rozmezí, dosažené vzdělání). Další otázky se týkaly postavení manažera (v jakém sektoru pracuje, kolik lidí je mu přímo podřízeno, jakou pozici manažera zastává). Druhá polovina dotazníku se zabývá plánováním, znalostí pojmu „time management“ a pojmu „prokrastinace“ a otázkou na závěr je, která jako jediná nebyla zaškrťovací, ale mohli se v ní libovolně a dobrovolně rozepsat - co je jejich motivace.

2.2. Dotazník

Na dotazník odpovědělo celkem 33 lidí, z toho 18 mužů a 15 žen, takže lze říct, že tento dotazník je dost genderově vyvážený.



Graf č. 1 – Pohlaví; vlastní zpracování, vytvořeno přes Survio

Věkové rozmezí bylo nejčastěji ve věku 45 – 54 let, celkem 13 lidí (6 žen, 7 mužů). Pouze dva odpovídající byli v nejstarší skupině 65+, jednalo se o 2 muže a pouze tři osoby (2 ženy a 1 muž) byli v nejmladší skupině, která byla 18 – 24 let. V rozmezí 55 – 64 let se jednalo o 2 ženy, 4 muže; opačně je tomu ve věkové skupině 35 – 44 let, kde odpovídaly 4 ženy a pouze 2 muži. Ve věku 25 – 34 let odpovídali 2 muži a jedna žena.

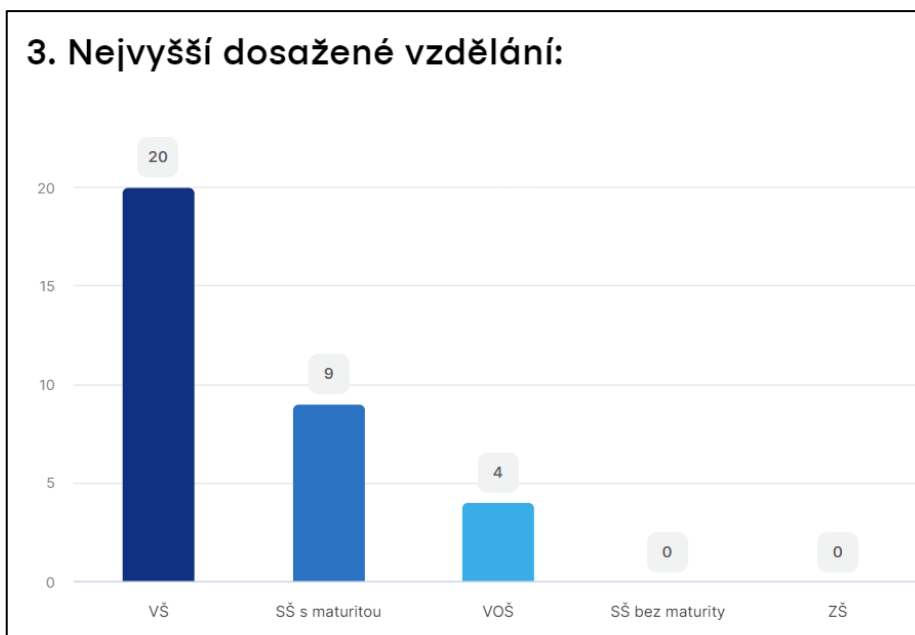
2. Věkové rozmezí:

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
45 - 54 let	13	39.4%
55 - 64 let	6	18.2%
35 - 44 let	6	18.2%
25 - 34 let	3	9.1%
18 - 24 let	3	9.1%
65+ let	2	6.1%

Graf č. 2 – Věkové rozmezí; vlastní zpracování, vytvořeno přes Survio

Dosažené vzdělání dopadlo dle předpokladu, že nikdo neoznačí základní školu nebo střední školu bez maturity. Nejčastěji z odpovídajících jsou ti, kteří mají vystudovanou vysokou školu, ale i dost z odpovídajících má pouze střední školu s maturitou.

Střední školu s maturitou z dotazovaných má 5 žen a 4 muži, přičemž věkové rozmezí je velmi různé (18 – 64 let). Vyšší odbornou školu vystudovaly z dotazovaných 4 ženy, různých věkových kategorií, přičemž 3 z nich jsou na pozici středního manažera a jedna na pozici liniového manažera. Z dotazovaných, kteří vystudovali vysokou školu, tak s vyšší převahou jsou zde muži (14) a pouze 6 žen.



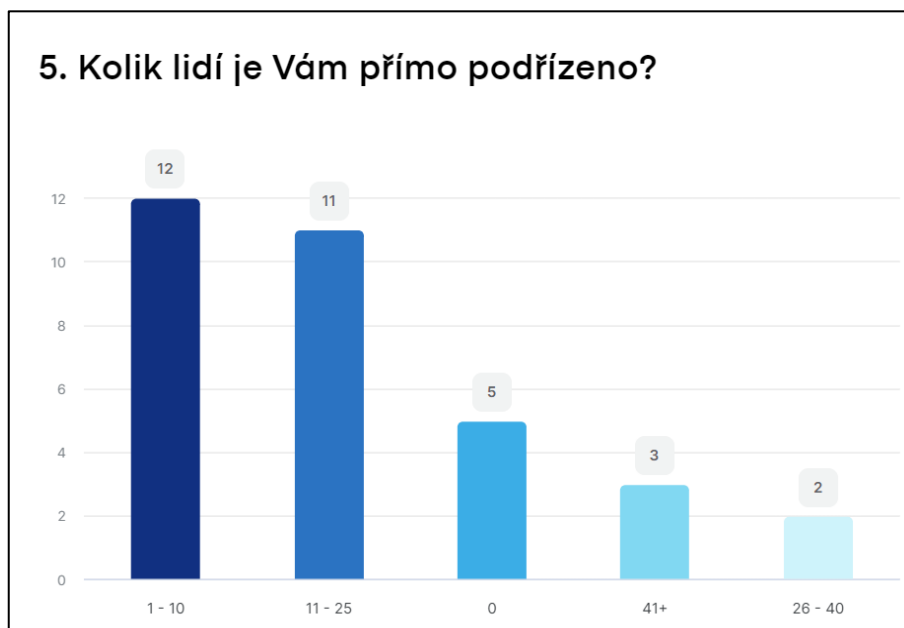
Graf č. 3 – Nejvyšší dosažené vzdělání; vlastní zpracování, vytvořeno přes Survio

Přibližně pouze 60 % dotazovaných se zúčastnilo školení nebo kurzu kvůli pozici manažera.



Graf č. 4 – Zúčastnil/a jste se školení/kurzu kvůli pozici manažera?; vlastní zpracování, vytvořeno přes Survio

Další otázka dotazníku se zajímala o počet podřízených pracovníků a s tím i další otázka, kolik lidí v dané organizaci pracuje. Za zajímavost je potřeba zmínit, že z 5 manažerů (3 ženy a 2 muži), kteří nemají žádného podřízeného, se jedná o 4 liniové manažery a jednoho sólo obchodníka a pouze 1 žena z nich se zúčastnila kurzu nebo školení time managementu. Pouze 3 z dotazovaných má 41+ podřízených – jedná se o 2 muže a 1 ženu, všichni nad 45 let, s vysokou školou a jedná se o vrcholové manažery z veřejného nebo ze soukromého sektoru.



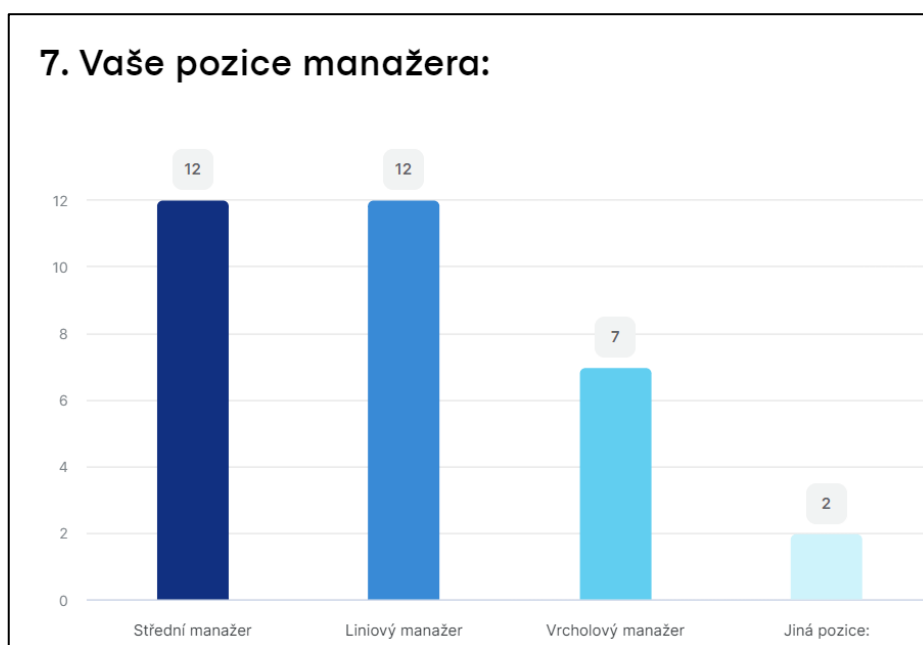
Graf č. 5 – Kolik lidí je Vám přímo podřízeno?; vlastní zpracování, vytvořeno přes Survio



Graf č. 6 – Kolik lidí pracuje ve Vaší organizaci celkem; vlastní zpracování, vytvořeno přes Survio

Pozici liniových manažerů z dotazovaných zastává 7 žen a 5 mužů; 6 z nich má střední školu s maturitou; věkové rozmezí je i zde velmi různé. Stejný počet žen (7) a mužů (5) zastává i na pozici středního manažera, zde už se ale více vyskytuje odpověď ohledně vzdělání, že mají vysokou školu, vyšší odbornou školu a pouze 2 uvedli střední školu s maturitou. V označení „jiné“ odpověděli 2 – majitel firmy a sólo obchodník.

Velký genderový rozdíl je vidět na pozici vrcholového manažera, kde tuto pozici zastává pouze jedna žena a šest mužů, všichni respondenti jsou starší 45+, s vysokou školou, pouze jeden z nich se nezúčastnil školení nebo kurzu kvůli pozici manažera.



Graf č. 7 – Vaše pozice manažera; vlastní zpracování, vytvořeno přes Survio

1000+

7. Vaše pozice manažera:*

- Liniový manažer
- Střední manažer
- Vrcholový manažer
- Sólo obchodník** ✓

Odpověď #6
 Vyplněno: březen 7, 2022 19:42
 Vyhodnocovat odpověď
 Zdroje: Přímý odkaz
 Čas: 2 m 17 s

Obr. č. 7 – Odpověď č. 6 v Survio na otázku č. 7; vlastní tvorba

7. Vaše pozice manažera:*

Liniový manažer

Střední manažer

Vrcholový manažer

Majitel firmy ✓

Odpověď #23

Vyplněno: březen 14, 2022 21:45

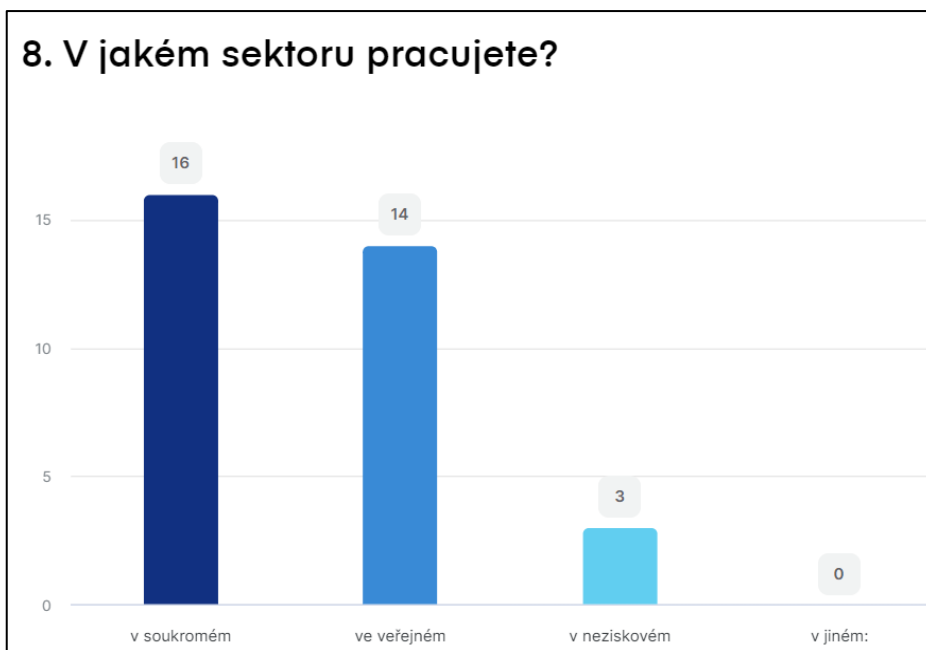
Vyhodnocovat odpověď

Zdroje: Přímý odkaz

Čas: 2 m 42 s

Obr. č. 8 – Odpověď č. 23 v Survio na otázku č. 7; vlastní tvorba

U otázky číslo 8 je v grafu vidět, že soukromý a veřejný sektor násobně přesahují neziskový sektor.



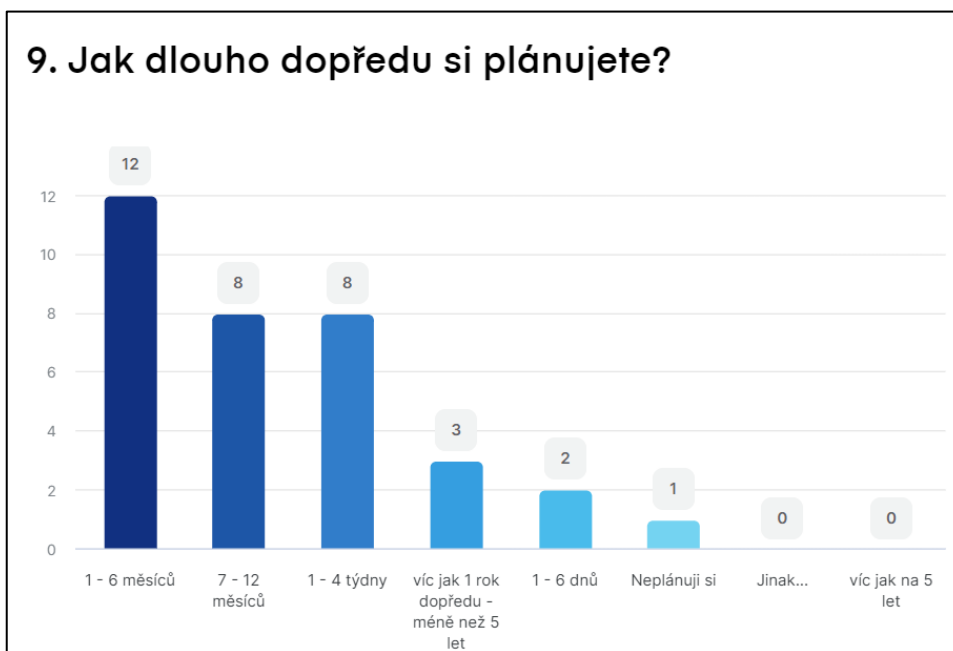
Graf č. 8 – V jakém sektoru pracujete?; vlastní zpracování, vytvořeno přes Survio

V otázce č. 9 bylo možné zvolit více odpovědí. Víc jak 1 rok – méně než 5 let odpověděli pouze 3 dotazovaní z různých sektorů (soukromý i veřejný) a z různých pozic (střední i vrcholový manažer a majitel firmy). 7 – 12 měsíců si plánuje z 33 celkem 8 lidí (3 ženy, 5 mužů). K plánování 7 – 12 měsíců označil jeden vrcholový manažer, že si plánuje i na 1 – 4 týdny. V tomto označení to lze chápat tak, že využívá plánování velmi důležitých věcí dlouhodobě, ale využívá umění říkat NE, aby si

nezablokoval svůj čas něčím, co pro něj nemá takový význam a nechává si tam rezervu, pokud by se naskytla lepší varianta, jak využít svůj čas.

Nejvíce z dotazovaných plánuje na 1 – 6 měsíců dopředu. Z 8 lidí, kteří odpověděli, že plánují pouze 1 – 4 týdny se jedná spíše o liniové a střední manažery, pouze jeden z nich je vrcholový, který zároveň ale plánuje dlouhodobě (více jak 1 rok – méně než 5 let). Ti, kteří plánují pouze 1 – 6 dnů dopředu se ani jeden z nich nezúčastnil školení nebo kurzu na pozici manažera, i tak se jedná jak o liniového, tak i o středního manažera, ovšem mají pod sebou 0 nebo 1 – 10 podřízených.

Jeden, který označil, že si neplánuje, je manažer liniový v soukromém sektoru, který má pod sebou 1 – 10 podřízených a dosažené vzdělání má střední školu s maturitou – těžko říct, jak funkce manažera bez plánování vypadá a funguje.

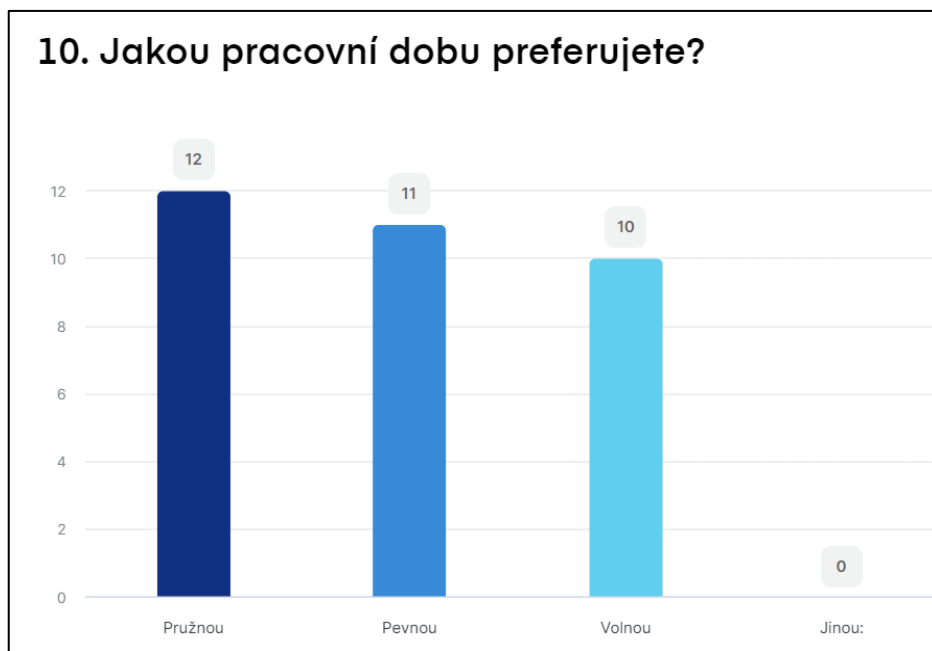


Graf č. 9 – Jak dlouho dopředu si plánujete?; vlastní zpracování, vytvořeno přes Survio

Nejvyrovnanější odpovědi jsou určitě u otázky č. 10, kde odpovědi na pracovní dobu byly velmi podobné. Otázka je položena konkrétně na odpovídající osoby, jakou oni preferují pracovní dobu, bohužel až teď zpětně vychází najevo, že by bylo lepší položit otázku, jakou pracovní dobu mají, jelikož „volná pracovní doba“ bude spíše zbožné přání než tak častá reálná možnost.

Pevná doba = doba, která je přesně daná, že zaměstnanec bude například od 8:00 do 16:30 na pracovišti, pokud přijde dřív, tak je to jeho dobrá vůle, která se mu ovšem do

docházky nezapočítává, ovšem nesmí odejít dřív. Pružná pracovní doba, známá i jako klouzavá⁶¹ = doba, kdy určí zaměstnavatel čas, ve kterém zaměstnanec musí pracovat, např. 11h – 14h bude k dispozici v kanceláři, ale začátek a konec si zaměstnanec může zvolit sám, ale musí splnit počet hodin. Počet hodin je upraveno v zákoníku práce, č. zákona 262/2006 Sb., kde v § 79 je stanovená týdenní pracovní doba na 40 hodin⁶².

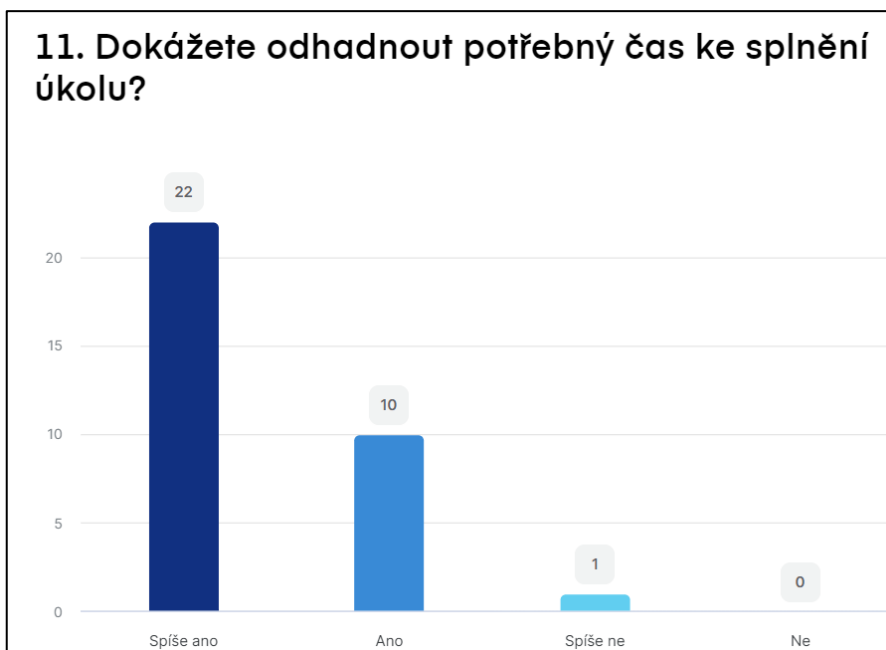


Graf č. 10 – Jakou pracovní dobu preferujete?; vlastní zpracování, vytvořeno přes Survio

Na otázku odhadu času č. 11 odpověděl „spíše ne“ pouze jeden manažer (SŠ s maturitou, nezúčastnil se školení/kurzu, liniový manažer v soukromém sektoru, který si neplánuje). Tento manažer dost rozbourává standardy, vyčnívá z davu, ale nejspíš mu jeho „výjimečnost“ vychází, když má pod sebou 1 – 10 lidí. Survio je anonymní dotazník, takže nelze zjistit více informací, jak může na takové pozici s takovýmto přístupem někdo fungovat.

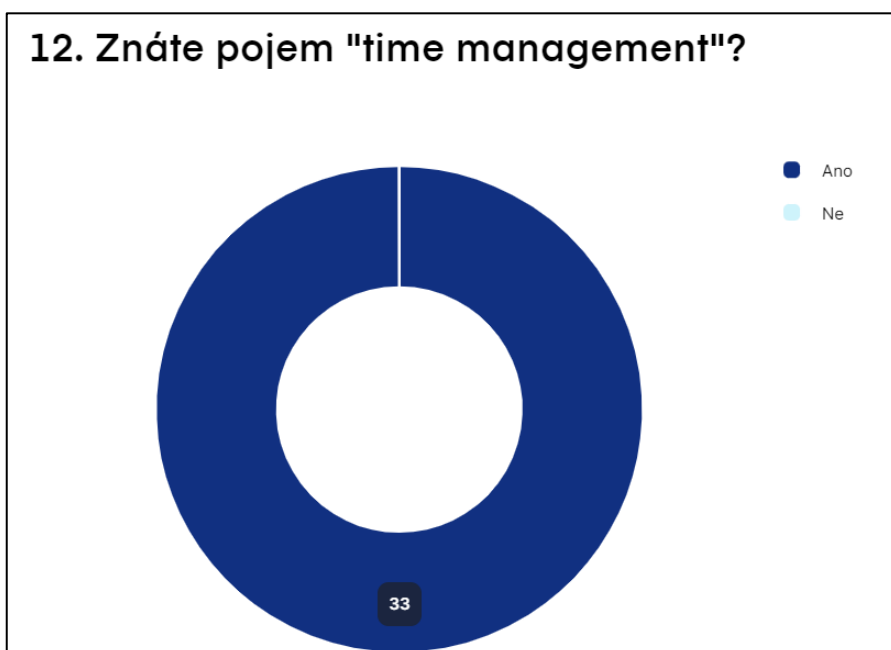
⁶¹ Jaké jsou výhody a nevýhody pružné pracovní doby? - Alveno.cz

⁶² Existují i úpravy počtu hodin, ale to se týká např. horníků nebo lidí ve vícesměnném provozu



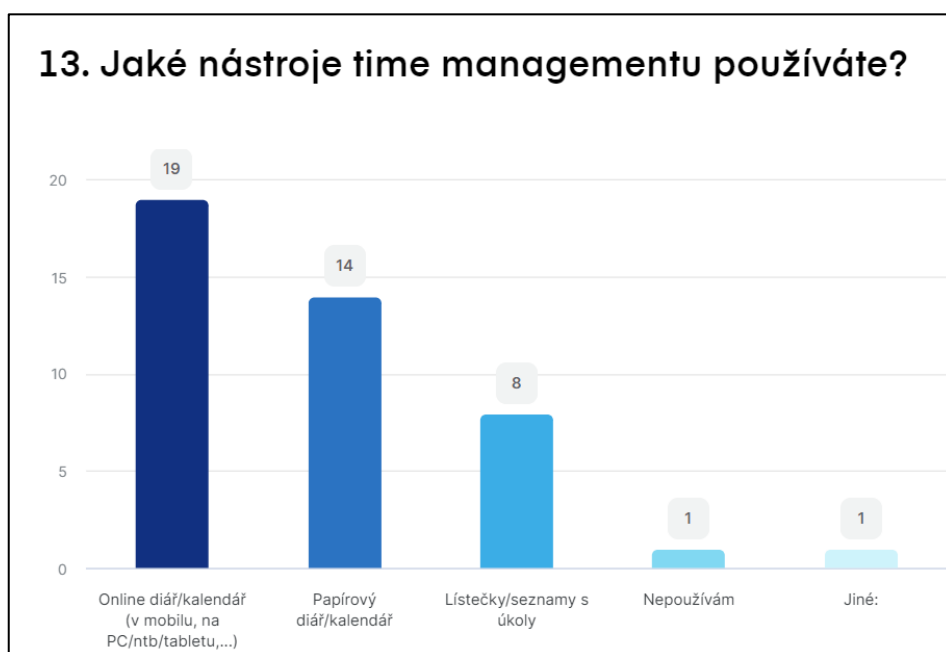
Graf č. 11 – Dokážete odhadnout potřebný čas ke splnění úkolu?; vlastní zpracování, vytvořeno přes Survio

Všichni dotazovaní našťestí pojem „time management“ znají.



Graf č. 12 – Znáte pojem „time management“?; vlastní zpracování, vytvořeno přes Survio

Mezi „jiné“ nástroje time managementu byl k online diáři/kalendáři, který je v dnešní době tolik oblíbený, k papírovému diáři/kalendáři a k papírkám/seznamu s úkoly zmíněn i sekretariát. Je to celkem otázka k zamyšlení – jestli řadit mezi metody, kde se radí svoji práci delegovat na někoho jiného nebo sekretáře/sekretárku (případně asistenta/asistentku) lze opravdu brát jako nástroj. Zní to sice ošklivě, že se jedná o osobu a nelze ji označit jako nástroj, ale určitým pohledem to není myšleno určitě špatně, ani ponižujícím způsobem, lze brát onu osobu i jako nástroj time managementu, jelikož hlídá, aby manažer na nic nezapomněl, plánuje mu schůzky a celkově dost řídí časový harmonogram, když k tomu má od manažera určité pravomoce a ví už co a jak, aby bylo vše v nejlepším zájmu.



Graf č. 13 – Jaké nástroje time managementu používáte?; vlastní zpracování, vytvořeno přes Survio

13. Jaké nástroje time managementu používáte?*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Papírový diář/kalendář
- Online diář/kalendář (v mobilu, na PC/ntb/tabletu,...)
- Lístičky/seznamy s úkoly
- Nepoužívám
- sekretariát

Odpověď #23

Vyplněno: březen 14, 2022 21:45

[Vyhodnocovat odpověď](#)

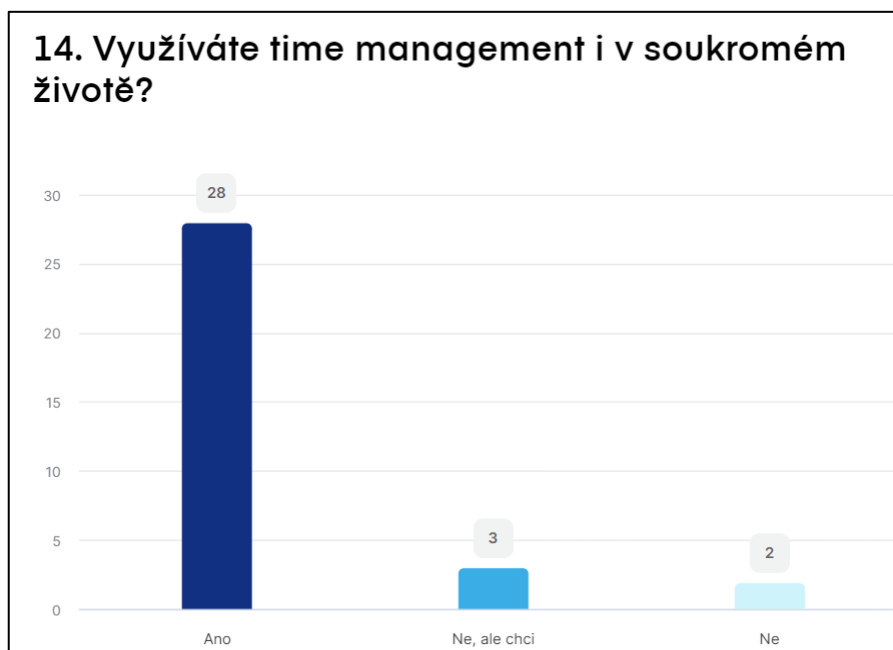
[Zdroje: Přímý odkaz](#)

[Čas: 2 m 42 s](#)

Obr. č. 9 – Odpověď č. 23 v Survio na otázku č. 13; vlastní tvorba

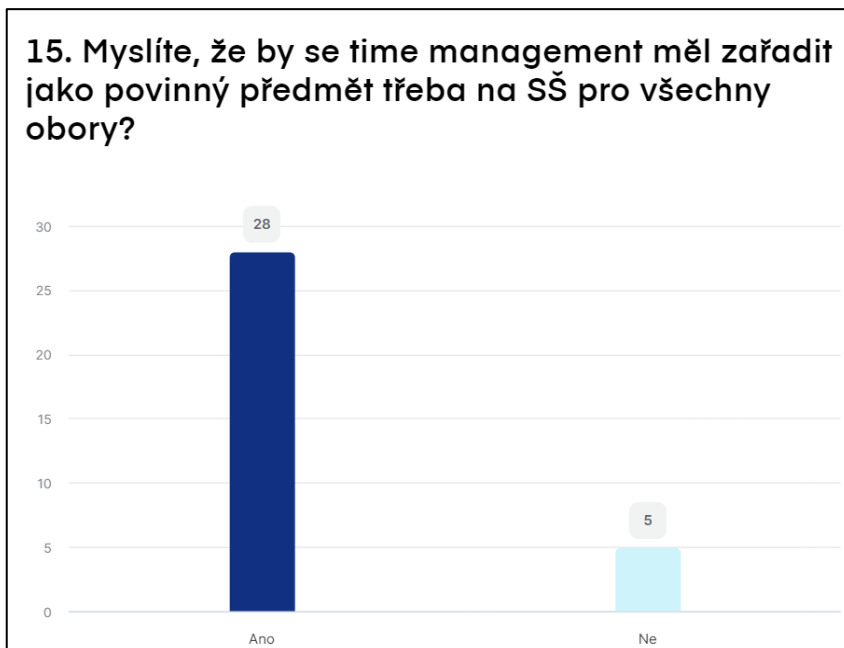
Odpověď „ne“ na otázku č. 14 uvedl manažer, který vyčnívá z davu celou dobu, ale i manažerka střední úrovně, která má vysokou školu a používá nástroje jak papírky/seznamy, tak i papírový diář/kalendář.

U třech osob, které nevyužívají time management i v soukromém životě, ale chtěli by, je společné, že se jedná o manažery liniové v soukromém sektoru, ale pohlaví i věkové rozmezí nebo vzdělání jsou zde odlišné.



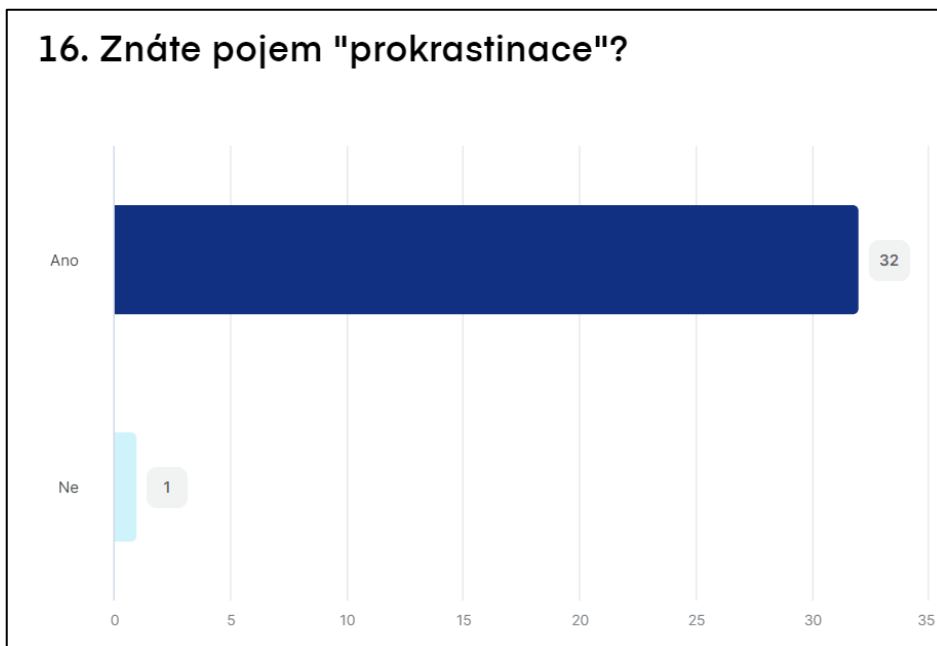
Graf č. 14 – Využíváte time management i v soukromém životě?; vlastní zpracování, vytvořeno přes Survio

I u otázky č. 15 najdeme různorodou skupinku lidí, kteří si nemyslí, že by se time management měl zařadit jako povinný předmět na školách. Společné těchto 5 lidí je pouze to, že se nezúčastnili žádného školení nebo kurzu kvůli pozici manažera.



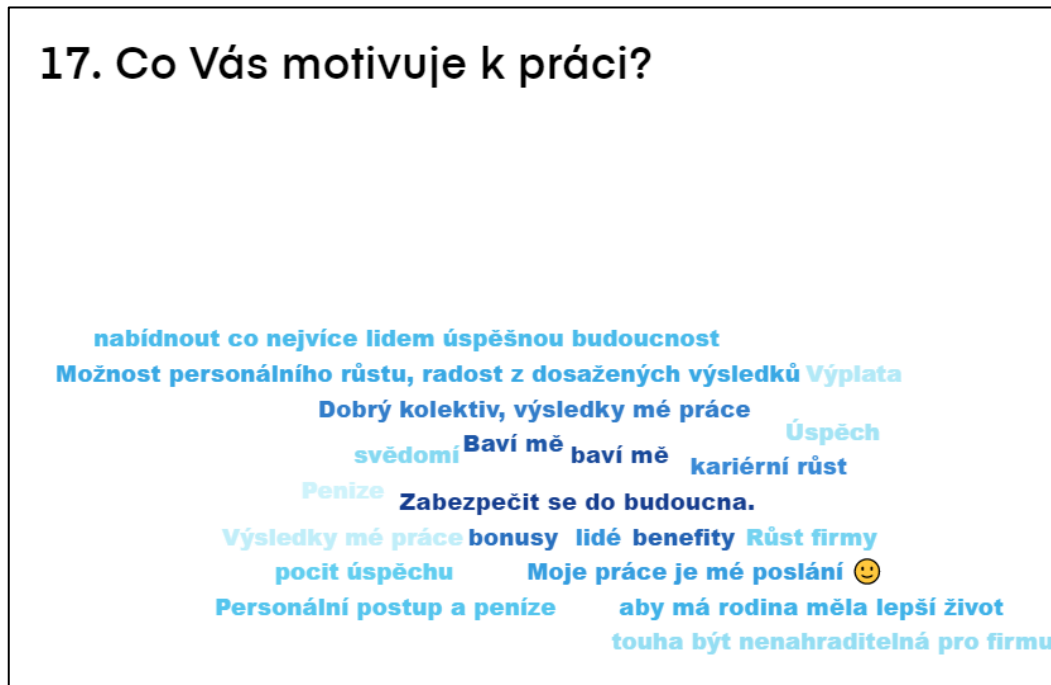
Graf č. 15 – Myslíte, že by se time management měl zařadit jako povinný předmět třeba na SŠ pro všechny obory?; vlastní zpracování, vytvořeno přes Survio

Těžko říct, jestli pojem prokrastinací vážně dotyčný nezná nebo jestli to zakliknul z důvodu, že on prokrastinací netrpí, ovšem i zde je to manažer, který neplánuje, který nevyužívá time management v osobním životě a jeho motivací k práci jsou pouze peníze.



Graf č. 16 – Znáte pojem „prokrastinace“?; vlastní zpracování, vytvořeno přes Survio

Poslední otázkou dotazníku byla ohledně jejich motivace k práci, v této otázce byla možnost se rozepsat, ale nebyla povinná jako předchozí otázky. Jedná se o typické, ale i zajímavé odpovědi.



Obr. č. 10 – Co Vás motivuje k práci?; vlastní tvorba přes Survio

Závěr

Tato bakalářská práce se věnovala time managementu v manažerské praxi, ovšem spousta manažerů využívá time management i v soukromém životě.

Time management učí lidi správně a efektivně plánovat svůj drahocenný čas, řídit své podřízené pracovníky, jak správně na ně delegovat úkoly, kontrolovat činnost a jak se vyhnout prokrastinaci a umět se dostatečně motivovat. Existuje spousta metod a nástrojů, takže každý si ten vhodný způsob efektivního fungování jistě najde – a přitom ani nemusí vědět, že využívá time management.

Manažer by si nikdy neměl plánovat úkoly na celý den, jak radí metody time managementu, jelikož jednání s lidmi nemusí vždy jít podle časových plánů, proto je lepší naplánovat si spíše jen 60 % svého pracovního dnu a v těch 40 % mít rezervu, pokud by se prodloužilo jednání, kdyby se vyskytly nějaké nečekané úkoly nebo delší neplánovaný telefonát.

Tato bakalářská práce stručně charakterizovala nejznámější metody time managementu, přičemž oficiální názvy těchto metod nemusí být i těm nejúspěšnějším v efektivním plánování známy. Důležitá je ale schopnost využívat svůj čas správně a efektivně, umět říkat NE, organizovat, nebát se delegovat a umět se vyhnout časovým zlodějům.

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zjistit, jestli manažeři pojem „time management“ znají, jaké nástroje time managementu používají, jestli znají pojem „prokrastinace“ a jaká je jejich motivace. Z dotazníkového šetření vyšlo najevo, že pojem „time management“ i pojem „prokrastinace“ znají. Online diáře a kalendáře už vítězí nad papírovými diáři/kalendáři, rozdíl je celkem 5 hlasů z 33 dotazovaných, s tím, že někdo stále využívá obojí zároveň. Motivací manažerů jsou nejen typicky peníze, benefity, kariérní růst, ale i lidé, které má manažer pod sebou. Aby jim byl manažer dostatečným vzorem či idolem. Když není dostatečně namotivovaný manažer, nemůže motivovat další lidi, kteří mu pomáhají dostat se k úspěchu a splnit daný cíl.

Ve funkci vrcholového manažera vykonávají spíše muži, kteří jsou starší 45 let, mají vystudovanou vysokou školu, ale jedná se o malý vzorek dotazovaných, k přesnějšímu určení by bylo potřeba daleko víc dotazovaných a nejlépe osobní formou. Což může být jako další námět na detailnější a podrobnější zkoumání.

Využití time managementu nenajdeme na všech pozicích, jelikož ne každá osoba si může sama určit kdy a jaký úkol dokončí (např. pracující lidi ve fabrice, prodavači za kasou atd.), ale u manažerů by mělo aspoň základní plánování a rozvrhování času fungovat. Ovšem i osoby na nemanážerské pozici se mohou time managementu naučit a používat ho aspoň ve svém soukromém životě.

Říká se, že čas jsou peníze (time = money), znamená to tedy, že se někdy time management přejmenuje na money management?

Autorka této bakalářské práce na téma „Time management v manažerské praxi“ věří, že cíle práce byly splněny.

Resumé

The bachelor thesis is divided into a theoretical and practical part. In the theoretical part the basic concepts are explained: manager, time management, the methods and tools of time management and procrastination. The practical part is focused on the main purpose of said thesis, which was to find out if managers know the terms of „time management“ and „procrastination“ and what time management tools they use. Another goal was to find out what their motivation is. The survey was conducted using a questionnaire method. The addressed respondents of this thesis were managers from different positions and sectors.

The questionnaire survey revealed that the term of „time management“ is already a well known topic in today's time and its tools are still used in paper form although a lot is being converted into electronic versions via diaries and calendars. It also turned out that with college and courses, one has better chances of becoming a top manager.

The author of this bachelor thesis on the subject of „time management in managerial practice“ believes that the goals of said work have been met.

Klíčová slova

Manažer, time management, zloději času, metody time managementu, nástroje time managementu, prokrastinace, motivace

Key Words

Manager, time management, time thieves, time management methods, time management tools, procrastination, motivation

Seznam literárních zdrojů

ALLEN, David. *Mít vše hotovo: umění produktivity bez stresu*. Vydání druhé, přepracované. Přeložil David KRÁSENSKÝ. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2016. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-000-2.

BENEŠ, Jaroslav. *Slovník moderního manažera: základní pojmy z managementu a marketingu*. Cheb: HB Print, 2012. ISBN 978-80-87252-01-7.

BRODSKÝ, Jan. *Time management*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-9-8.

GRUBER, David. *Time management: prokrastinace, konflikty, porady, vyjednávání, emaily, mobily, angličtina*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2017. ISBN 978-80-7261-480-6.

HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. ISBN 978-80-270-2439-1.

JÍRA, Stanislav a Veronika HUMLEROVÁ. *Time-management*. České Budějovice: Chance in Nature - Local Action Group, 2013. ISBN 978-80-7394-408-7.

LUDWIG, Petr. *Konec prokrastinace: [jak přestat odkládat a začít žít naplno]*. V Brně: Jan Melvil, 2013. Briquet. ISBN 978-80-87270-51-6.

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

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyhé (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KRUSE, Kevin. *Moderní time management: zdvojnásobte svou produktivitu, aniž byste se cítili přepracovaní*. Přeložil René SOUČEK. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2452-7.

PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas: time management IV. generace*. Praha: Grada, c2006. Cesty k osobní prosperitě (Grada). ISBN 80-247-1701-8.

PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.

ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout: [role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační]*. Brno: Computer Press, 2008 dotisk. ISBN 978-80-25123-16-4.

UHLIG, Beatris. *Time management: staňte se pánem svého času*. Praha: Grada, 2008. Praxe & kariéra. ISBN 978-80-24726-61-8.

ZLÁMAL, Jaroslav, Petr BAČÍK a Jana BELLOVÁ. *Management: základy managementu*. Kralice na Hané: Computer Media, 2011. ISBN 978-80-7402-083-4.

Seznam webových zdrojů

262/2006 Sb. Zákoník práce (zakonyprolidi.cz)

ePUSA

Henri Fayol - ManagementMania.com

Survio® | Online Survey Software | Create Free & Beautiful Survey

Jaké jsou výhody a nevýhody pružné pracovní doby? - Alveno.cz

Jak si snadno zlepšit time management? - Blog Orange Academy

Jak používat to do list a zlepšit time management? - ŽijÚspěšně.cz (zijuspesne.cz)

12. Management: Manažerské role (ekospace.cz)

Manažerské funkce / činnosti (Managerial Functions / Activities) - ManagementMania.com

Manažerské Pozice - Volná místa březen 2022 | Indeed.com Česká Republika

Metoda S.O.R.U.Z. — Petr Kmošek (kmošek.com)

Motivace (publi.cz)

Myšlenková mapa: Co to je a jak si ji vytvořit? + Aplikace - ŽijÚspěšně.cz (zijuspesne.cz)

prokrastinace – Vyhledávání Google

Timeboxing aneb jeden úkol, jeden čtvereček · Salmondo

Time management (publi.cz)

Typy organizačních struktur a jejich členění | BusinessInfo.cz

Vybrané řídicí činnosti (publi.cz)

Vytvořte si citaci | Generátor Citace.com

What is GTD - Getting Things Done®

Seznam jiných zdrojů

Ing. Milan Lindner, Ph.D.; Seminář: KSR/Organizační procesy ve veřejné správě

Seznam obrázků

Obr. č. 1 - Liniová organizační struktura; vlastní tvorba

Obr. č. 2 - Liniově štábní organizační struktura; vlastní tvorba

Obr. č. 3 - Funkční model firmy; autor Jiří Plamínek

Obr. č. 4 - Eisenhowerův princip; vlastní tvorba

Obr. č. 5 – Smyčka prokrastinace; zdroj: Google obrázky

Obr. č. 6 – Motivace; vlastní tvorba přes Survio

Obr. č. 7 – Odpověď č. 6 v Survio na otázku č. 7; vlastní tvorba

Obr. č. 8 – Odpověď č. 23 v Survio na otázku č. 7; vlastní tvorba

Obr. č. 9 – Odpověď č. 23 v Survio na otázku č. 13; vlastní tvorba

Obr. č. 10 – Co Vás motivuje k práci?; vlastní tvorba přes Survio

Seznam grafů

Graf č. 1 – Pohlaví; vlastní zpracování, vytvořeno přes Survio

Graf č. 2 – Věkové rozmezí; vlastní zpracování, vytvořeno přes Survio

Graf č. 3 – Nejvyšší dosažené vzdělání; vlastní zpracování, vytvořeno přes Survio

Graf č. 4 – Zúčastnil/a jste se školení/kurzu kvůli pozici manažera?; vlastní zpracování, vytvořeno přes Survio

Graf č. 5 – Kolik lidí je Vám přímo podřízeno?; vlastní zpracování, vytvořeno přes Survio

Graf č. 6 – Kolik lidí pracuje ve Vaší organizaci celkem; vlastní zpracování, vytvořeno přes Survio

Graf č. 7 – Vaše pozice manažera; vlastní zpracování, vytvořeno přes Survio

Graf č. 8 – V jakém sektoru pracujete?; vlastní zpracování, vytvořeno přes Survio

Graf č. 9 – Jak dlouho dopředu si plánujete?; vlastní zpracování, vytvořeno přes Survio

Graf č. 10 – Jakou pracovní dobu preferujete?; vlastní zpracování, vytvořeno přes Survio

Graf č. 11 – Dokážete odhadnout potřebný čas ke splnění úkolu?; vlastní zpracování, vytvořeno přes Survio

Graf č. 12 – Znáte pojem „time management“?; vlastní zpracování, vytvořeno přes Survio

Graf č. 13 – Jaké nástroje time managementu používáte?; vlastní zpracování, vytvořeno přes Survio

Graf č. 14 – Využíváte time management i v soukromém životě?; vlastní zpracování, vytvořeno přes Survio

Graf č. 15 – Myslíte, že by se time management měl zařadit jako povinný předmět třeba na SŠ pro všechny obory?; vlastní zpracování, vytvořeno přes Survio

Graf č. 16 – Znáte pojem „prokrastinace“?; vlastní zpracování, vytvořeno přes Survio