

**Masarykova Univerzita**

**Fakulta Sportovních studií**

---

**Vliv moderních metod time  
managementu na efektivitu práce  
manažera**

**Bakalářská práce**

**Vedoucí práce:  
Mgr. Jan Mach**

**Vypracoval:  
Jakub Drahoš**

**Brno 2013**







## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu bakalářské práce Mgr. Janu Machovi za věnovaný čas, odborné rady a cenné komentáře během psaní práce.



Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně, všechny použité zdroje řádně cituji a uvádím v seznamu použité literatury.

V Brně dne 7. prosince 2013

\_\_\_\_\_





## Obsah

<b>1 Úvod</b>	<b>13</b>
<b>2 Literární rešerše</b>	<b>14</b>
2.1 Pojem management.....	14
2.2 Manažer.....	16
2.3 Osobnost manažera .....	17
2.3.1 Manažerské kompetence .....	17
2.3.2 Manažerské dovednosti .....	17
2.3.3 Vlastnosti manažera.....	18
2.4 Time management .....	19
2.4.1 Definice time managementu .....	19
2.4.2 Struktura time managementu .....	19
2.4.3 Funkce time managementu .....	19
2.4.4 Vývoj time managementu .....	20
2.5 Čas.....	22
2.5.1 Pohled na čas.....	22
2.5.2 Distribuce času .....	23
2.5.3 Časové typy.....	24
2.5.4 Principy efektivního řízení času .....	25
2.6 Problémy time managementu.....	25
2.6.1 Prokrastinace.....	25
2.6.2 Pohoda versus stres .....	26
2.6.3 Efektivita a aktivita .....	28
2.6.4 Asertivita jako nástroj time managementu.....	28
2.7 Metody určování priorit.....	30
2.7.1 Metoda ABC .....	30
2.7.2 Metoda S.O.R.U.Z.....	30
2.7.3 Eisenhowerův princip.....	31
2.7.4 Paretovo pravidlo 80/20 .....	32
2.8 Nástroje time managementu .....	33
2.8.1 Klasické nástroje.....	33

2.8.2	Moderní nástroje .....	34
2.9	Moderní metody .....	36
2.9.1	Getting Things Done .....	36
2.9.2	Technika Pomodoro .....	38
2.9.3	Seinfeldova metoda: Nepřetrhni řetěz .....	39
2.9.4	The Action Method .....	39
2.9.5	Čtyřhodinový pracovní týden .....	39
<b>3</b>	<b>Metodika</b> .....	<b>41</b>
3.1	Metodika .....	41
3.2	Cíl práce .....	41
<b>4</b>	<b>Vlastní práce</b> .....	<b>42</b>
4.1	Vymezení objektu zkoumání .....	42
4.2	Technika sběru dat .....	42
4.3	Prvotní ověření .....	43
4.4	Tvorba a zpracování dat .....	43
4.5	Distribuce dotazníků .....	44
4.5.1	Přístupy k dotazníku .....	45
4.5.2	Čas vyplňování .....	45
4.6	Analýza výsledků .....	46
4.6.1	Organizace času .....	46
4.6.2	Věk respondentů .....	47
4.6.3	Úroveň manažerské práce .....	48
4.6.4	Nástroje organizace času .....	48
4.6.5	Odkládání povinností .....	51
4.6.6	Čas strávený organizací práce .....	53
4.6.7	Práce ve stresu .....	54
4.6.8	Znalost metody GTD .....	55
4.7	Shrnutí .....	56
<b>5</b>	<b>Diskuse</b> .....	<b>57</b>
<b>6</b>	<b>Závěr</b> .....	<b>59</b>
<b>7</b>	<b>Literatura</b> .....	<b>60</b>

7.1	Knižní zdroje.....	60
7.2	Internetové zdroje .....	62



# 1 Úvod

Time management je velmi specifická oblast managementu. Pro dobrou práci v managementu je esenciální ovládat umění řízení času a stanovování priorit. Time management v sobě zahrnuje mnoho činností a mnoho způsobů, jaký postoj k němu zaujmout. Práce v managementu společnosti s sebou přináší různá úskalí. Manažeři jsou v dnešní době pod neustálým nátlakem, musí čelit množství stresových situací, jejich práce musí být přesná a účelná. V tomto kolotoči moderní, uspěchané doby není prostor na chyby.

Důležitý je také faktor samotného času. Čas je veličina, která je běžnou součástí života každého z nás. Čas je spravedlivý, běží každému stejně, každý člověk má pro každý den jasně stanovený počet hodin, další čas nejde žádným způsobem získat. Nemůžeme si ho ani koupit, ani půjčit, jakmile uběhne nějaký časový úsek, je pryč, už nelze navrátit a proto je důležité s časem nakládat pečlivě, s rozvahou, a využívat ho co nejefektivněji.

Tato bakalářská práce se zabývá problémy time managementu, konkrétně je zaměřena na využívání moderních metod a nástrojů time managementu a zabývá se jejich vlivem na efektivitu práce manažera. V první části práce je teoreticky, s využitím literárních zdrojů pojednáno o managementu jako takovém, dále se vysvětlují pojmy manažer, vlastnosti manažera, jeho kompetence atd. Posléze je vysvětlována problematika time managementu, zohlední se také faktor času a přijde řada na představení nástrojů a metod time managementu, probrání problémů time managementu a způsobů určování priorit. V praktické části je pomocí dotazníkového šetření proveden výzkum, který má za cíl zjistit, jak jsou na tom manažeři, co se týče způsobů organizace času a dalších oblastí time managementu.

## 2 Literární rešerše

### 2.1 Pojem management

Management je pojem se kterým se v současné době setkáváme na každém kroku. Mnoho činností člověka je spojeno s řízením. Pojem management vznikl z anglického výrazu *to manage*, což v překladu znamená něco řídit, spravovat, ovládat atd. Další možností jak tento pojem vysvětlit je pomocí francouzského výrazu *ménagement*, jež pochází z latinského slova *manus* – v překladu ruka. (Kalnický, 2012)

Souhrn zásad, forem, metod a prostředků řízení výrobního procesu s využitím poznatků vědy o řízení. Pojem management se užívá také pro označení vedení podniku, firmy. Podle Vavrečky a Lednického (1999) je možné definice managementu rozdělit do třech základních skupin, jež zdůrazňují:

1. Vedení lidí („Management je vykonávání věcí prostřednictvím ostatních lidí.“ Daleova definice)
2. Specifická funkce vykonávaná vedoucími pracovníky („Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů.“ Chungova definice)
3. Předmět studia a jeho účel („Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace.“ definice Robinse)

Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace. Management je proces, protože jde o soustavu následných aktivit a úkolů, které jsou vzájemně provázané. Je to proces systematický, protože ma-

nažer má vnášet do svých aktivit řád a vykonávat své úkoly způsobem, který je uznáván dalšími členy organizace a je v souladu s jejich očekáváním. Je to také proces zaměřený na dosažení určitých cílů, což znamená, že úkoly a aktivity jsou odvozovány z cílů stanovených členům organizace. Jednotlivé uvedené aktivity (plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování) mohou být tím či oním manažerem upřednostňovány podle jeho schopností a osobních preferencí či podle požadavků organizace, nicméně všechny manažerské aktivity jsou nedílnou součástí procesu řízení a jsou vzájemně propojeny. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006)

Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů. Tato základní definice vyžaduje rozšíření o to:

1. Jak manažeři uskutečňují funkce řízení a to plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování.
2. Jak je management aplikován v různých druzích organizací.
3. Jak je management aplikován manažery na různých řídicích úrovních.
4. Že cíl všech manažerů je stejný: vytvářet přebytek (zisk).
5. Že řízení je spojeno s produktivitou. To zahrnuje též efektivnost a účinnost. (Vysušil, 1996)

## 2.2 Manažer

Manažer je člověk, který vykonává činnosti, které jsou spojeny s managementem jako takovým. Na tento pojem můžeme nahlížet dvěma způsoby:

1. v užším pojetí se pojmem manažer rozumí vedoucí pracovník firmy
2. v širším pojetí je charakterizován jako člověk, který plní stanovené řídicí činnosti a zodpovídá za výsledky práce vykonávané jemu podřízenými pracovníky (Vavřečka, Lendický, 1999)

Veber (2009) uvádí, že manažer je samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, ustavení, zmocnění aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi.

- Vrcholová úroveň řízení, vrcholové vedení (top management) - nejvyšší řídicí pracovník/pracovníci organizace; jejich postavení a pravomoci obvykle specifikují statutární dokumenty organizace; v americké manažerské literatuře se také můžeme setkat s pojmem CEO (chief executive officer), což je pojmenování pro vrcholového vedoucího, konkrétně to může být generální, či výkonný ředitel, předseda představenstva, prezident společnosti atd.
- Střední úroveň řízení (middle management) - řídicí pracovníci štábních útvarů, či nižších liniových útvarů
- Základní úroveň řízení (lower management) - někdy též označována jako "management první linie"; nejnižší úroveň řízení, kdy manažer již řídí pracovníky, kteří vykonávají výrobní činnost



## **2.3 Osobnost manažera**

### **2.3.1 Manažerské kompetence**

Manažerské kompetence se skládají z dovedností a schopností, které přispívají k vynikajícímu výkonu v roli manažera. (Kubeš, 2004) Jejich cílem je zajistit, aby byly úkoly splněny v souladu se strategickými plány, dále musí vytvářet příznivé prostředí v týmu, vybírat a rozvíjet své podřízené. Příklady kompetencí jsou následující:

- řešení konfliktů
- koučování zaměstnanců a delegování
- hodnocení zaměstnanců
- výběr zaměstnanců
- strategické plánování a další

### **2.3.2 Manažerské dovednosti**

Manažerské dovednosti jsou determinujícím faktorem, který určuje to, zda bude manažer svoji práci vykonávat efektivně, či nikoliv. Jejich dělení je následovné:

- Technické dovednosti představují znalosti a zručnost v činnostech, zahrnujících metody, procesy a postupy. Znamenají tedy práci s nástroji a specifickými technikami. Například mechanická práce s nástroji – dohlížitel na tuto práci by měl být schopen naučit se tyto nástroje užívat. Podobně účetní by měli být schopni používat specifické techniky při vykonávání své práce.
- Lidské dovednosti představují schopnost pracovat s lidmi, tj. vytvářet skupinové úsilí, uskutečňovat týmovou práci, vytvářet prostředí, ve kterém se lidé cítí bezpečně a mohou svobodně vyjadřovat své názory.
- Koncepční dovednosti znamenají schopnost vidět „celkový obraz“, tj. mít schopnost rozpoznat významné prvky dané situace a porozumět vzájemným vztahům mezi nimi.

- Projekční dovednosti představují schopnost řešit problémy způsobem, který přináší firmě užitek. Aby byla činnost vrcholových manažerů efektivní, musí nejen vidět daný problém, ale musí mít i schopnosti a dovednosti nalézat jeho praktické řešení. Jestliže však manažeři problém pouze vidí a stávají se jeho „pozorovatelem“, pak selhávají. Manažeři musí být schopni nacházet použitelné řešení problému vzhledem k daným okolnostem, které s problémem souvisejí. (Weihrich, Koontz, 1993)

### **2.3.3 Vlastnosti manažera**

Pro zajištění průběhu samotného procesu managementu a vykonávané práce je nutné, aby manažer disponoval kombinací technických znalostí, společenských a lidských faktorů a také koncepčních schopností.

- Technické znalosti se vztahují na použití specifických znalostí, postupů a dovedností při jednotlivých úkonech, na jejich potřebu zejména na úrovni kontroly, pro zaškolení podřízeného personálu a u každodenních operací při výrobě.
- Společenské a lidské faktory se při práci s lidmi projevují v mezilidských vztazích a při cvičení úsudku. Důležitým rysem managementu je schopnost zabezpečit v organizaci efektivní využití lidských zdrojů. Patří sem také efektivní skupinová práce a řízení a vedení zaměstnanců tak, aby bylo toto koordinované úsilí co nejlépe završeno. Pod tento bod můžeme zahrnout i citlivost na zvláštní situace a pružnost při osvojování nejvhodnějšího manažerského stylu.
- Koncepční schopnosti jsou nutné ke komplexnímu náhledu na operace organizace jako celku, včetně vlivů na životní prostředí. Patří sem také schopnost přijímat rozhodnutí. Osobní příspěvek manažera se může vztahovat na všeobecné cíle organizace i na její strategické plánování. (Cejthamr, Dědina, 2010)

## **2.4 Time management**

### **2.4.1 Definice time managementu**

Pacovský (2000) uvádí, že time management je souhrn poznatků o plánování (uspořádání) času. Jeho konkrétním nástrojem je plánovací systém.

Time Management je soubor nástrojů, který umožňuje efektivně vynakládat čas na dosahování cílů adekvátních dané pracovní pozici. Dobrý osobní time management vede k pochopení toho, že je důležitější dělat správné věci, ve správnou chvíli, než dělat věci správně. (Drucker, 2000)

### **2.4.2 Struktura time managementu**

Holoubek (2012) uvádí, že time management je „všeprístupující“ prvek, zasahuje do celé řady manažerských a obecně pracovních dovedností. Zahrnuje odpovídající:

- a) plánování, stanovování cílů a určování priorit
- b) organizaci práce, eliminování rušivých vlivů
- c) osobní komunikaci, efektivní jednání
- d) účelnou telefonickou a písemnou komunikaci (včetně elektronické)
- e) delegování, koučování, vedení porad
- f) praktické znalosti o osobnostních typech a jejich využívání

### **2.4.3 Funkce time managementu**

Funkce Time Managementu je většinou spojována s úsporou pracovního času a s intenzifikací práce. To je však poněkud technokratické a zúžené pojetí. Vedle bezprostředního „kvantitativního“ efektu, kterým je například úspora času vyjádřená v hodinách či peněžních jednotkách, je zde velmi významný efekt kvalitativní: Dobrý time management je úzce spojen s vyšší kvalitou práce (je součástí TQM), přispívá ke kreativní

pracovní atmosféře, omezuje pravděpodobnost vzniku stresů a pracovních konfliktů. Celkově přispívá k vyšší kvalitě života, k lepšímu stylu. Time management užívá k dosažení cíle zvýšení efektivnosti času několik aktivit a postupů, mezi ně patří např. plánování, stanovování cílů, přidělování, stanovení priorit, analýza stráveného času a monitorování. Abychom se vyvarovali problému nastíněných výše, je dobré si objasnit několik přístupů k organizaci času, které time management nabízí. (Holoubek, 2012)

#### **2.4.4 Vývoj time managementu**

V oblasti time managementu je třeba rozlišit několik stupňů - generací přístupu k času. S určitým odstupem lze hovořit o čtyřech generacích, které postupně vznikly a reprezentují různé přístupy k této problematice. (Pacovský, 2000)

##### **První generace**

Nejjednodušeji řečeno, tato generace nám ukládá, CO máme dělat. Jinými slovy, pokouší se o zavedení řádu do běžného, mnohdy chaotického toku našich činností a úkolů. Hlavním cílem je upozornit na konkrétní úkol, nejčastěji tak, že ho přesuneme „z hlavy na papír“, čímž se minimalizuje stres a ulehčí myšlenkám, slouží jako prevence před stresem z následků zapomínání na důležité úkoly.

##### **Druhá generace**

Propojuje seznam úkolů z první generace s časovým plánem. Jednoduše- do popředí se krom „CO budu dělat“ dostává také „KDY to budu dělat“. Druhá generace managementu tyto dvě otázky podrobně zpracovává, zavádí krom metody prostého zaznamenávání a upozorňování ještě metodu zaznamenávání úkolů v čase – tento model využívá intuitivně většina z nás – zaznamenávání úkolů do kalendáře, diáře či do elektronických plánovačů.

### **Třetí generace**

Zatímco první dvě generace řešily časové problémy spíše osobního charakteru, třetí generace přesouvá ohnisko zájmu na důkladnější organizaci času, které vyžadují i manažeři a vedoucí pracovníci. Je jakousi opravnou syntézou první a druhé generace, velice pečlivě napravuje jejich omyly a nepřesnosti (neschopnost řídit rozsáhlejší projekty, týmově spolupracovat v efektivním čase atd.).

Zabývá se přiřazováním priorit jednotlivým událostem a činnostem – krom otázek CO a KDY přidává klíčovou otázku JAK. Pro třetí generaci jsou v popředí zájmu pojmy jako je cíl, priorita, delegace, týmová spolupráce a aktivita. Třetí generace time managementu je velice detailně propracovaná a logická, má však některé nevýhody, které se snaží odstranit až podrobněji popisovaná generace čtvrtá. Jako hlavní nevýhoda třetí generace se jeví její přílišná propracovanost, která v konečné fázi vede k odosobnění. Nástroj, který měl sloužit lidem, se tak mívá účinkem. Jen málo lidí dokáže plně dodržovat přesně daný plán, ať už je týdenní či měsíční. Mnoho manažerů se proto vrací k méně efektivní generaci druhé a sáhne po diáři. Další výraznou nevýhodou je přílišné zaměření se na operativní cíle. Do centra pozornosti se dostávají aktuální, naléhavé problémy, které je třeba řešit hned bez ohledu na celkovou koncepci a kreativitu, jež vyžadují větší míru taktického či strategického plánování.

### **Čtvrtá generace**

Time management čtvrté generace samozřejmě nerazí svou vlastní cestu proti proudu, ale vychází z generací předchozích, zejména pak z té poslední, třetí, která v mnoha vyspělých zemích pro své nevýhody již selhala. Doplňuje a rozvíjí koncepci třetí generace a obohacuje je o principy „lidství“. Základní předpoklad, který s sebou nová generace time managementu nese, je, že člověk není stroj, není pro efektivitu jeho činnosti přirozené, ba ani prospěšné. Se stále více se rozšiřujícím zájmem o člověka jako o objekt poznání přichází i nový trend v time ma-

nagementu – odhlédnout od neosobního modelu striktního operativního plánování a nechat prostor pro projevení osobních intencí. Spokojený člověk bez frustrace a stresu pracuje efektivněji než člověk, na kterého jsou kladeny neúměrné nároky. Spokojenost tak lze považovat za podmínku vyšší efektivity – naše prosperita začíná tím, že se cítíme dobře.

Tato myšlenka je gró filosofie čtvrté generace time managementu a jak se očekává, má přispět jak ke zlepšení podmínek při řízení, tak při samotném procesu plánování. Není třeba se zaměřovat jen na výkon jako takový a na jeho výsledky, ale také na motivaci, emoce, osobní růst a vše ostatní, co též vede k výsledkům. Time management proto zavádí do svého repertoáru pojmy jako emoce, emoční inteligence, kondice, stres, vztahy, motivace atd. Oblast zájmu time managementu ve čtvrté generaci tedy přesáhla otázky CO, KDY a JAK a zaměřila se více na propojení běžného života člověka a plánování času. Lze proto říct, že řízení času, tedy time management, není pouze doménou manažerů, jejich nezbytnou dovedností, stává se, jak bylo uvedeno na začátku, životní filosofií a životním stylem člověka, podporujícím jeho osobnost a silné stránky. (Covey, 2011)

## **2.5 Čas**

### **2.5.1 Pohled na čas**

Čas můžeme řídit, ale ne způsobem, jakým řídíme jiné prostředky. Popravdě, pojem „management času“ nemusí dávat úplný smysl. V mnoha případech totiž čas řídí vás.

Co se týče jiných prostředků, je to zcela jednoduché. Můžete zvýšit, nebo snížit svoji pracovní sílu, nebo změnit její kompozici. Kapitál také můžete navýšit, uspořít, utratit, nebo držet na stejné hladině. Můžete ho investovat do nového projektu. Pokud ho potřebujete víc, jednoduše si vezmete půjčku, nebo zdražíte své produkty, či služby.

Ale čas je jiný. Je ho vždy stejné množství a ať děláme, co děláme, nikdy ho nezískáme více. Je to jediný prostředek, který musí být spotřebován (investován nebo promrhán) okamžitě jak ho získáte. A máme ho k dispozici neustále stejné množství: 60 vteřin do minuty, 60 minut do hodiny. Žádné slevy, žádné půjčky, žádná inflace.

Čas v podstatě řídit nemůžeme. Řídíme pouze sebe ve vztahu k času. Nemůžeme si vybrat, zda a jak ho vyčerpáme, ale pouze to jak s ním naložíme. Jak čas jednou promrháme, je pryč a nemůže být nahrazen. (Alexander, Dobson, 2009)

Většina lidí si představuje čas jako dlouhou čáru. Protože se času skoro všem nedostává, vidíme sami sebe, jak po této čáře utíkáme vpřed. Naše obrazná představa o čase by měla být spíše prostorem, než čárou. Tento prostor poté můžeme vyplnit čím jen chceme a pak se můžeme pohybovat mezi jednotlivými věcmi, pro něž jsme se rozhodli. Tak by to mělo vypadat, pokud se chceme v čase pohybovat, ne pouze letět sem a tam. (Uhlig, 2008)

### **2.5.2 Distribuce času**

Plamínek (2008) popisuje optimální (dle jeho vlastních zkušeností a konzultací s mnoha manažery na různých stupních) rozložení času mezi sféry v běžném týdnu. Čas v týdnu by měl být distribuován do tří základních sfér. Konkrétně se jedná o tyto sféry:

- pracovní čas (42 hodin týdně)
- osobní čas (28 hodin týdně)
- komunitní a rodinný čas (42 hodin týdně)

Tři aktivní sféry doplňuje ještě sféra klidová, do které se zahrnuje spánek, usínání a probouzení. Ta by měla zabírat asi jednu třetinu týdenního časového fondu.

Naplnění těchto čísel pochopitelně závisí na naší schopnosti organizovat svůj čas a na schopnosti využívat různé ztrátové časy ke strategickým a přínosným činnostem.

Většina manažerů samozřejmě v dnešní době disponuje obrovským pracovním nasazením. Jejich sféra času přiřazenému práci mnohokrát převyšuje uvedené optimum. Hodnoty se mohou dostávat až k hranici šedesáti pracovních hodin za týden. Je velmi obtížné tyto lidi přesvědčit o tom, že je téměř nezbytné redukovat seznam pracovních činností. U manažerů by se měl tento problém řešit především delegováním činností. V roli manažera je velmi důležité udržet si určitý odstup a nadhled. Podle myšlenky Petera Ferdinanda Druckera je důležité se pohybovat nejen správně, ale i správným směrem. Pokud se časové investice výrazně odlišují od rozdělení dle následujícího diagramu, je potřeba zapracovat na distribuci svého času.

### **2.5.3 Časové typy**

Čas nejsou jenom hodiny. Existuje i něco, co nás ovlivňuje mnohem více a to je vnímání času každého z nás. Kronos a Kairos jsou postavy z řecké mytologie a pomocí nich jsou určeny časové typy. Také se podle těchto bohů rozlišují dva typy lidí (principy, podle kterých se řídí). V ideálním případě by měli být oba typy v rovnováze, ale řada lidí více inklinuje buď k jednomu, nebo druhému způsobu chápání času.

#### **Kronos**

Bývá znázorňován jako smrtka s kosou coby symbol minulosti. Symbolizuje totiž pomíjivý, měřitelný, povrchově plynoucí čas, představuje kontinuitu, dochvilnost a strukturovanost. Lidé, kteří k tomuto typu inklinují většinou velmi dobře dovedou odhadnout, jak dlouho trvá určitá činnost, jsou velmi přesní a s respektem přistupují k času ostatních. V podstatě se podle nich dají řídit hodinky. Znamená to ale také to, že jsou neustále v tenzi a rozhodí je každá menší nedochvilnost, či narušení přesného časového plánu.

#### **Kairos**

V řecké mytologii je Kairos Kronův vnuk. Na rozdíl o Krona ale symbolizuje právě vnímání času, cit pro čas. Projeví se tak, že dokážeme jasně



rozpoznat příležitost, ve správnou chvíli se jí chopit a také vše dobře načasovat. Lidé inklinující k tomuto principu bývají velmi spontánní, umí zůstat v klidu i při nečekaném zpoždění a spoléhají na svůj cit, který jim říká, kdy je ten správný čas proměnit plány v realitu. Hlavní nevýhodou je, že jde většinou o notorické opozdilce. Těžko odhadují, kolik reálného času jim určitá činnost zabere a v duchu jim čas utíká mnohem rychleji, než ve skutečnosti.

Experti doporučují udržovat oba principy v rovnováze. Při plánování dne si vždy musí člověk nechat nějaký rezervní čas. Každý den přináší situace, na které je potřeba v klidu reagovat, nedostávat se kvůli nim do zbytečného stresu. (Uhlig, 2008)

#### **2.5.4 Principy efektivního řízení času**

##### **Principy efektivního řízení času**

1. Vize je základem plánování našeho času. Od vize se odvíjí strategické cíle a od strategických se zase odvíjejí operativní cíle. Veškerá činnost by měla směřovat k naplnění naší vize.
2. Vizi zpracováváme do dílčích cílů. Konkrétnější cíle jsou dále rozpracovány na dílčí úkoly, které mají podobu konkrétních aktivit.
3. Plnění cílů zpracujeme do periodicky rozdělených programů
4. Plánujeme jen šedesát procent svého času
5. Při plánování respektujeme svoje biorytmy
6. Náročné aktivity plánujeme do fáze dne s nejmenším rušením
7. Bráníme svůj čas před narušením zvenčí
8. Nezapomínáme si vytvořit prostor pro rodinu a přátele v průběhu týdne (Bělohlávek, 2003)

#### **2.6 Problémy time managementu**

##### **2.6.1 Prokrastinace**

Prokrastinací se rozumí chorobné odkládání řešení nějakého konkrétního úkolu. Člověk má něco udělat, ale nechá to na později. Stává se to

často, protože se v mnoha případech nechce člověku začít řešit konkrétní úkol, nebo se necítí dostatečně sebejistý ohledně nějakého rozhodnutí. Prokrastinace je odkládání věcí, které mohu udělat dnes, na zítřek a je nazývána „zlodějem času“. (Atkinson, 2009)

Pokud odkládáme povinnosti riskujeme tím osobní stres a rozhořčení dalších v případech, kdy propásneme konečné termíny. Všichni do nějaké míry odkládáme svoje povinnosti a bez potíží se s tím vyrovnáme, ale pro některé lidi to může být vážný psychologický problém. Prokrastinace může způsobit chvilkovou úlevu, ale problémy samy od sebe neodezní a rozhodnutí se sama od sebe neudělají. Zde je několik hlavních důvodů proč odkládáme svoje povinnosti:

- úkol kterému čelíme se zdá moc obtížný a my nemáme dost odvahy se do něj pustit
- bojíme se reakcí druhých, pokud se nám nepodaří úkol dokončit
- nemáme potřebné schopnosti pro správné zvládnutí úkolu
- naše cíle jsou nejasné a naše časové plány jsou neurčité

### **2.6.2 Pohoda versus stres**

Pohoda a stres jsou dva velmi důležité duševní stavy, které, ať již přímo, či nepřímo souvisí s organizací času. V dnešním světě se s těmito pojmy setkáváme na denním pořádku. Zkusíme si tyto stavy osvětlit a podívat se, jak se k nim máme postavit.

#### **Pohoda**

Pohoda je stav, kdy se člověk cítí dobře, je klidný a vyrovnaný. To je zajiště touhou většiny z nás. Někdy se ale tento pojem může zaměňovat s pojmem úspěch, ale to není to samé. Za vidinou úspěchu se ženeme bez rozmyslu a často chceme vše udělat, stihnout, dokončit a myslíme si, že potom bude opět všechno v pořádku. K pocitu pohody a spokojenosti vede celá filozofie time managementu. Pocit pohody nastane tehdy, když dojde k pozitivně vnímané změně oproti normálnímu stavu. To

znamená, že život bez komplikací a bez konfliktů nemusí být nutně šťastný.

### **Stres**

Opakem pohody je stres, velmi užívaný a také bohužel často naplno prožívaný pojem. Je partnerem silnějších negativních emocí a snad každý se s ním už někdy setkal.

Stres vzniká tehdy, když jsme vystaveni podnětům či nárokům, které jsou větší, než naše aktuální odolnost, adaptibilita. Přitom hranice naší odolnosti jsou velmi proměnlivé a ne zcela ostré. Záleží na kondici i aktuální náladě. Stres na sobě poznáme tak, že se cítíme v tenzi, neklidní, výbušní, pocítujeme nevolnost, nesoustředění, zrychlené dýchání, bolest hlavy, atd.

Původně byl stres používán pro zvýšení fyzických možností lidského organismu, je to reakce těla na nějakou nepříjemnou, či dokonce život ohrožující situaci, připravenost na boj, nebo útěk. Stres tělo připraví na fyzickou aktivitu, to je ale v dnešním světě bezpředmětné. V současnosti stres vzniká především ze strachu, že něco nestihneme včas dokončit, z obav, co bude v budoucnu, atd. Dnešní doba nám dává množství podnětů, které v nás mohou stres vyvolat. Takto se stres může stát chronickou součástí našeho života a projevit se v nepříjemných přetrvávajících stavech, jako je zvýšená podrážděnost, pohlcení v emocích, kožní problémy, abnormální stravovací návyky, chvění, nevolnost, bušení srdce a další.

Stres nelze ze života vymýt, to ani není naším cílem. Některé stresové situace se člověku hodí a mohou mu pomoci k vyšším výkonům. Pokud se chceme stresu zbavit alespoň na chvíli, je dobré vyvinout nějakou fyzickou aktivitu, která napomůže k tomu, že tělo spálí stresory a vyplaví látky, které zvýší naši duševní pohodu. (Pacovský, 2000)

### **2.6.3 Efektivita a aktivita**

Pro mnoho manažerů je vnějším znakem jejich schopností vypadat stále zaneprázdněně, mít neuklizený stůl a dávat najevo neustálý zmatek. Problém je, že takoví manažeři mohou být příliš zaneprázdněni „děláním“ než přemýšlením o tom, co by oni, nebo jejich zaměstnanci měli dělat. Je tedy důležité rozlišit efektivitu od aktivity. (Dědina, 2005)

V podstatě je to tak, že chování založené na aktivitě mnohem častěji pramení z neschopnosti a/nebo nejistoty než z obratného politického chování. Tento typ chování pravděpodobně pozici manažera z dlouhodobého hlediska zhorší, než by ji zlepšil.

Existuje mnoho doporučovaných postupů a technik nakládání s časem, ale základní požadavky na dobrý management času jsou:

- jasné cíle
- pečlivé plánování
- definování priorit a jednání
- schopnost úspěšně delegovat

### **2.6.4 Asertivita jako nástroj time managementu**

Asertivita je způsob komunikace, který zpravidla vyjadřuje zdravé sebevědomí a prosazení. Jde o to, nejednat na úkor druhých, ale také nenechat jednat druhé na svůj účet. Nebýt pasivní, ale ani agresivní. Pasivita způsobuje ztrátu sebevědomí a je neúčinná. Agrese vyvolává v druhých buď protiútok nebo pasivitu. Asertivita umožňuje přímou interaktivní komunikaci, pozitivní řešení věcí a dosažení cílů, jak na Vaší straně, tak na straně komunikačního partnera. Asertivita je kompromis a jeví se jako nejlepší komunikační postoj.

Otázkou je, jak docílit toho, aby byl člověk přiměřeně asertivní. Hlavní je otevřeně a pravdivě říci, co chcete, potřebujete a cítíte, ale ne na úkor a ke škodě ostatních. Další důležitý faktor je sebevědomí. Buďte sebevědomí ale současně i skromní. Zkuste být empatičtí a vyjadřujte se pozitivně. Jednejte racionálně, bez zbytečných emocí, ty jsou totiž

v tomto případě nežádoucí. Respekt musíte chovat jak k sobě, tak i k ostatním a v neposlední řadě se v žádném případě nesnažte vyhýbat obtížným úkolům a situacím, vždy se k nim postavte čelem a vyřešte je, odkládání nikdy nic nevyřeší.

V time managementu se opíráme především o asertivní odmítnutí, které naznačují tři kroky uvedené výše. Cílem je, abychom se nenechali ostatními využívat nad rámec své dobré vůle a nepřebírali za ostatní jejich odpovědnost za splnění jejich slibů a úkolů. Asertivní odmítnutí nám dává korektní způsob, jak si uhájit své zájmy a potřeby bez toho, abychom se protistrany jakkoliv dotkli. V případě, že po nás někdo chce něco, co nehodláme přijmout je postup korektního, asertivního odmítnutí následující:

1. Empatické pochopení požadavku.
2. Vyjádření odmítavého stanoviska jasným a přesvědčivým způsobem.
3. Okamžité navrnutí konkrétního řešení, kterým požadavek odmítneme, ale současně ukážeme nějakou jinou alternativu.
4. Pokud neuspěje navržené řešení, následuje návrat na začátek.
5. Opětovné vyjádření empatie.
6. Přesvědčivější vyjádření odmítavého stanoviska.
7. Při stálém nepochopení následuje naznačení faktu, že by další pokračování rozhovoru mohlo ohrozit velmi dobré vztahy mezi oběma účastníky rozhovoru.
8. Posledním krokem (při stálém naléhání) je rezolutní odmítnutí a ukončení konverzace

Pokud se naučíme umění asertivního odmítnutí, povede to k tomu, že budeme svoje aktivity řídit sami a nebudeme podléhat tlaku okolí, způsobenému řešením úkolů a povinností, které nám nenáleží. (Holoubek, 2012)

## **2.7 Metody určování priorit**

### **2.7.1 Metoda ABC**

Metoda ABC je určena ke stanovování krátkodobých priorit. Podle této metody můžeme rozdělit všechny činnosti do tří úrovní.

Úroveň A zahrnuje asi 15 % úkolů celého dne. Jsou to úkoly nej-důležitější, ty které nesnesou odklad, člověk by se jim měl věnovat přednostně. Jejich plnění by mělo zabrat asi 15 % pracovní doby a při-tom bychom měli dosáhnout přibližně 65 % denního výkonu.

Úroveň B jsou činnosti, které zabírají asi 20 % času, tedy zhruba pětinu všech denních činností a měly by znamenat 20 % denního výko-nu. Je třeba vědět, že úkoly úrovně A mají vyšší prioritu a pokud je ne-stíháme plnit sami, delegujeme je a pouze kontrolujeme, zda budou včas a správně splněny.

Úkoly úrovně C zabírají času nejvíce, asi 65 %. Jsou to především rutinní činnosti, které plníme na denní bázi. Tyto úkoly znamenají pou-ze asi 15 % denního výkonu. U úkolů této úrovně se nemusíme bát je odkládat, mnohdy se můžou časem vyřídit i samy od sebe. (Bischof, 2003)

### **2.7.2 Metoda S.O.R.U.Z.**

Uhlig (2008) píše, že tato metoda pomáhá při strukturaci úkolů, které je třeba splnit. Název metody je odvozen od počátečních písmen dílčích kroků, ze kterých se tato metoda skládá:

- S - sumarizace úkolů (shrnutí činností, které nás v určitý den če-kají, zahrnutí i nevyřízených úkolů z minulých dnů)
- - Odhad času na jednotlivé činnosti (odhadnout, kolik času nám bude ta která činnost trvat, doby nutné na přesun z jednoho mís-ta na druhé)
- R - rezervní čas (nikdy nesmíme zapomenout na ponechání si ně-jakého 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)

### **2.7.3 Eisenhowerův princip**

Eisenhowerův princip spočívá v rozdělení úkolů podle jejich naléhavosti a důležitosti, jak uvádí Uhlig (2008). Naším úkolem je přesně klasifikovat do které skupiny činnost patří a podle toho si rozvrhnout pracovní den, či práci na projektu

#### **A - Naléhavé a důležité**

Nezbytné činnosti, které musí být dokončeny během dne. Je nutné, aby tyto činnosti byly dobře zvládnuty a řízeny.

#### **B - Důležité, ale nenaléhavé**

Činnosti, které musí být dokončeny, ale ne nezbytně tentýž den. V případě, že nebyly dokončeny, jsou povýšeny do kategorie A

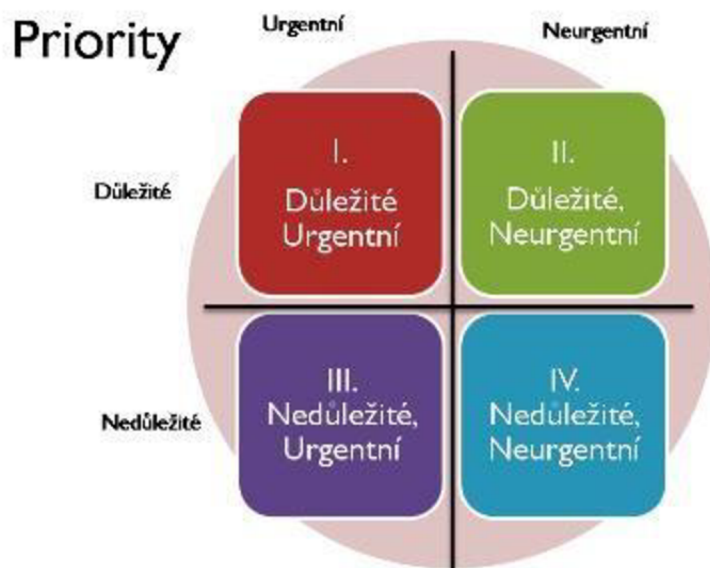
#### **C - Nedůležité, ale naléhavé**

Tyto položky se mohou zdát důležité, zpravidla díky stanovenému časovému termínu, ale nejsou považovány za činnosti nezbytné. Jako takové, by měly být dokončeny, ale čas na nich strávený by měl být poměrný k jejich důležitosti.

#### **D - Neurgentní a nenaléhavé**

Nepodstatné činnosti, které mají druhořadý dopad na výkon společnosti, jednotky nebo vaší dílčí práce. Mohou být odloženy, vyřízeny ostatními.

Pro vyhodnocování důležitosti a urgentnosti úkolů a jejich klasifikace pro splnění nám slouží jednoduchý nástroj, tzv. Eisenhowerovo okno:



Obrázek 1: Eisenhowerovo okno  
Zdroj: <http://www.mitvsehotovo.cz>

#### 2.7.4 Paretovo pravidlo 80/20

Paretovo pravidlo, nebo také pravidlo 80/20 vyjadřuje poznatek, že valná většina důsledků je výsledkem působení malého počtu příčin. Když budeme sledovat věci kolem sebe, zjistíme, že 80 procent důsledků je výsledkem působení 20 procent příčin a nebo že 80 procent výstupů pochází z 20 procent vstupů, nebo že za 80 procenty výsledků se skrývá 20 procent vynaloženého úsilí.

Toto pravidlo není žádná teoretická poučka. Nikdo ho nevymyslel. Jeho název sice nese jméno italského ekonoma Vilfreda Pareta, ale vzniklo pouze z objektivního pozorování vztahu procentně vyjádřeného počtu příčin a procentně vyjádřeného množství výsledků. Vyplývá z to-



ho, že jenom skutečně málo věcí je opravdu důležitých ale tyto věci jsou potom ve svém důsledku enormně důležité.

V praxi pro time management to znamená, že 80 % úkolů může být ukončeno v 20 % čase, kterým disponujeme. Zbývajících 20 % úkolů nám zabere 80 % času. Úkoly jsou tak rozdělené do dvou skupin, z nichž úkoly té první mají větší prioritu. (Koch, 2013)

## **2.8 Nástroje time managementu**

Lidský mozek si nikdy nemůže zapamatovat všechny záležitosti, schůzky, úkoly, které člověka během dne čekají. Není to ani žádoucí, protože mozek potřebujeme k tomu, aby se soustředil na konkrétní úkoly, ne na ostatní, nepodstatné věci. Proto existují nástroje (pomůcky) které využijeme pro zaznamenávání všech těchto údajů a pro ulehčení práce našeho mozku. Můžeme je rozdělit na klasické (ve většině případů jsou to nástroje v papírové podobě) a na moderní, jež mají podobu různých programů, či aplikací na elektronických zařízeních (PC, notebook, mobilní telefon, tablet, atd.)

### **2.8.1 Klasické nástroje**

#### **Kalendáře**

Kalendáře (v papírové podobě) slouží především jako pomocné nástroje, které se hodí k organizaci úkolů, jež jsou vázané na určitý čas. Jejich použití je především plánování dlouhodobého charakteru. Kalendář máme na stole, či na zdi a vidíme měsíční přehled schůzek, uzávěrek, atd. Pro zapisování podrobnějších informací v nich není dostatek místa. (Pacovský, 2012)

#### **Diáře**

Diář je s největší pravděpodobností stále nejrozšířenější nástroj organizace času. Snad každý manažer má u sebe diář, do kterého zapisuje svoje schůzky, plány, poznámky atd. Diář se dá lehce přenášet, je

skladný a je vždy po ruce. V podstatě zaznamenávají, co se stalo a co se v určitém čase má stát. (Pacovský, 2012)

### **Checklisty**

Slouží pro kontrolu sama sebe při plnění pravidelných, rutinních úkolů. Je vhodné je používat při činnostech, které se opakují. Je to v podstatě kontrolní seznam, který umožní zapsání důležitých činností a jejich následné zkontrolování a evaluaci. (Pacovský, 2012)

### **To-do listy**

Seznamy úkolů, které máme v určitém časovém horizontu vykonat. Úkoly si píšeme heslovitě do poznámkového bloku a po jejich dokončení je jednoduše odškrtneme. Pokud patříme k těm lidem, kteří často zapomínají, to-do listy nám mohou výrazně pomoci v udržení si přehledu o svých úlohách. (Pacovský, 2012)

## **2.8.2 Moderní nástroje**

### **Elektronické kalendáře**

Elektronický kalendář neplní pouze funkci obyčejného papírového kalendáře, který má každý na stole. Slouží jako plnohodnotná náhrada diáře, člověk si může vytvořit i více kalendářů, které přiřadí různým oblastem svého života. V elektronickém kalendáři si člověk může rozdělit oblasti plánování na časové úseky (měsíční, týdenní, denní), díky synchronizaci může mít okamžitý přístup ke svému kalendáři na více zařízeních, ať se jedná o PC, notebook, tablet, či mobilní telefon. Díky této synchronizaci lze využívat také toho, že mobilní telefon, který má v současnosti každý u sebe téměř celý den, člověka vždy včas upozorní pomocí různých druhů připomínek na nadcházející událost. Vždy je dostatek místa na psaní poznámek, kalendář nabízí i funkce poznámkových bloků.

Další obrovskou devizou je, že svůj kalendář můžete sdílet se svými spolupracovníky, přáteli, či rodinou. Samozřejmě vyberete pouze ty události, které sdílet chcete a také to s kým konkrétně je chcete sdílet,

aby bylo člověku zajištěno soukromí. Vaši spolupracovníci tak budou mít přehled o tom, kdy máte volno, kdy se s vámi mohou sejít a také o tom, kdy jste naopak zaneprázdněni. Elektronické kalendáře existují na různých operačních systémech, jak nativně, tak i v podobě aplikací třetích stran, takže si člověk vždy vybere alternativu, která sedí jeho stylu života. (Uhlig, 2008)

### **To-do listy**

Moderní to-do listy mají využití hlavně ve sféře mobilních telefonů. Je to rychlé, praktické a velmi efektivní. To-do listy existují většinou ve formě aplikací, které fungují na jednoduchém principu. Zadá se úkol, může se zadat i čas připomenutí, které proběhne formou zvuku, či vibrace a když je úkol splněn, snadno ho odškrtneme a automaticky se přesune do záložky hotových úkolů.

### **Plánovací systémy**

Pokud se rozhodneme k využívání nějakého plánovacího systému, moderní zařízení nám mohou využívání těchto systémů extrémně zjednodušit. Opět se jedná především o aplikace v mobilních telefonech, tabletech, či noteboocích, které nám poskytují jasná a srozumitelná vodítka, říkající, jak daný plánovací systém využívat a jak z něj dostat co největší efektivitu. (Pacovský, 2012)

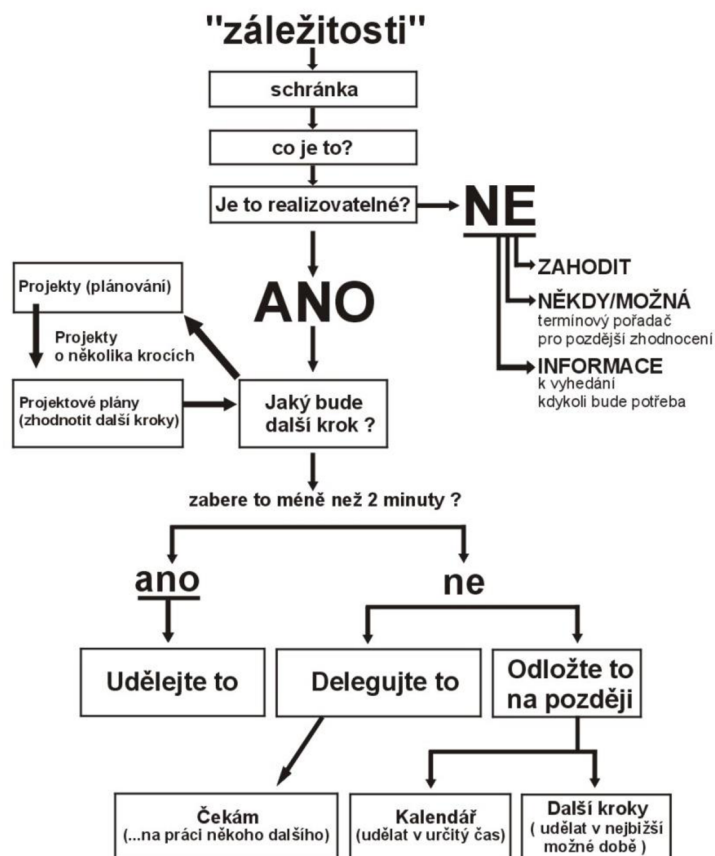
Výhody elektronických nástrojů:

- snadná synchronizace dat mezi více zařízeními
- publikování dat vybraným lidem
- ochrana heslem
- mobilita
- připomínky
- fulltextové vyhledávání
- neomezená kapacita

## 2.9 Moderní metody

### 2.9.1 Getting Things Done

Getting things done je metoda podle knihy Davida Allena (2008), která v češtině vyšla pod názvem Mít vše hotovo: jak zvládnout práci i život a cítit se při tom dobře. Tato metoda se opírá o tezi, že pro lidský mozek je nereálné zapamatovat si všechny potřebné úkoly a činnosti. Z toho důvodu si musíme vytvořit systém, kde jsou tyto informace o úkolech a činnostech zaznamenány a připomínky člověku jasně určí čas, kdy je třeba danou činnost udělat. Mozek se tedy soustředí na vykonání činnosti, nemusí přitom myslet, co bude následovat, nemusí se zatěžovat myšlenkami na ostatní věci. Tato metoda se skládá z pěti fází, k jejichž pochopení poslouží následující schéma:



Obrázek 2: Getting Things Done

Zdroj: Allen, D. (2008)

### **Sesbírejte to**

V této fázi sbíráme činnosti a záležitosti do takzvaných schránek, které mohou mít různé podoby. Buď si vystačíme s jednoduchým diářem, ale existuje i velké množství aplikací, určených pro širokou škálu operačních systémů, které jsou určeny přímo pro metodu GTD a velmi člověku usnadní používání celé metody.

### **Zpracujte to**

Druhá fáze nám pomůže zjistit, zda je činnost vůbec realizovatelná. Když není, nabízí se nám tři možnosti - buď činnost vyškrtneme, nebo ji zařadíme do skupiny „někdy možná“, kde se k ní můžeme vrátit, případně si k ní dohledáme informace, které její splnění umožní. Pokud činnost realizovatelná je, zařadíme ji na seznam projektů (na její splnění je třeba více kroků, které si musíme pečlivě rozmyslet a naplánovat), nebo ji prostě a jednoduše uděláme.

### **Pravidlo dvou minut**

Zde ale nastává chvíle pro takzvané pravidlo dvou minut. Toto pravidlo jednoduše říká, že když činnost zabere méně, než dvě minuty, uděláme ji neprodleně. Pokud ale zabere více času, činnost odložíme, popřípadě delegujeme někomu jinému, který ji může vykonat.

### **Zorganizujte to**

Splněné úkoly, které trvaly méně, než dvě minuty hodíme za hlavu a věnujeme se sledování dalších úkolů, které je třeba udělat a také těm, které jsme delegovali. Úkoly podle typu řadíme do těchto kategorií:

- Kalendáře - úkoly vyžadující splnění v nějaký konkrétní čas
- Seznam dalších kroků – připomenutí kroků důležitých pro splnění úkolu
- Někdy/ Možná – činnosti, které můžeme vykonat v budoucnu
- Seznam nedokončených projektů – zařadíme úkoly, které mají strukturu projektu
- Seznam toho, nač čekáme – seznam delegovaných činností

### **Zhodnoťte to**

Všechny úkoly bychom měli na konci týdne zrevidovat a zhodnotit. Ty nedokončené také vyžadují naši pozornost. Hodnocení slouží hlavně k:

- sběr a zpracování úkolů k dokončení
- kontrolu systému
- aktualizaci systému
- vyjasnění a doplnění

### **Udělejte to**

Zde jsme již dospěli do fáze, kdy je na čase určitý úkol udělat. Je zřejmé, že ještě nastane fáze, kdy se musíme rozhodnout, který úkol budeme dělat a jakou prioritu mu přiřadíme. V GTD se rozhodujeme buď dle modelu čtyř kritérií (kritéria jsou kontext, dostupný čas, dostupná energie a priorita), podle trojitého modelu hodnocení každodenní práce (spočívá v rozdělení plnění úkolů na aktivity, které děláme během dne) a nebo podle šesti-úrovňového modelu pro hodnocení vlastní práce (pochopení naší práce a nastavení stupňů, které v sobě zahrnují cíle na celý život, horizont 3-5 let, cíle na příští rok až dva, oblasti zodpovědnosti, aktuální projekty a aktuální aktivity).

### **2.9.2 Technika Pomodoro**

Tato metoda funguje na bázi jednotky (Pomodoro), která trvá pětadvacet minut. Během těchto pětadvaceti minut se soustředíte na daný úkol. Po skončení jedné časové jednotky máte přesně pět minut na odreagování. Prostě protáhnete svoje svaly, projdete se po místnosti a nadýcháte se čerstvého vzduchu. Hned po pauze startuje další Pomodoro.

Může se stát, že se člověku nebude chtít vstát od rozdělané práce, ale ze zkušeností vyplývá, že pauzy mezi jednotlivými jednotkami jsou velmi důležité

Hlavní výhodou této metody je její jednoduchost. Na její používání nám stačí pouze stopky, nebo nějaký budík. Existují i další alternativy,

které používání metody opět zjednoduší. Jedná se opět především o aplikace na mobilní telefony, či tablety. (Pomodorotechnique.com, 2013)

### **2.9.3 Seinfeldova metoda: Nepřetrhni řetěz**

Tato metoda spočívá v kontinuitě a v přesvědčování sebe sama k dosažení vysněných cílů. Jediné, co k této metodě potřebujeme je nejlépe obrovský nástěnný kalendář, kde je vidět každý den a červený zvýrazňovač.

Prvním krokem je zvolit si činnost, kterou chci dělat (můžeme použít jiný systém pro výběr činnosti podle priority), následně ji udělat a pokračovat v tom každý den. Každý den, kdy se nám povede udělat činnost podle našeho plánu si vezmeme červený zvýrazňovač a v kalendáři uděláme na určitém dni křížek. Po čase uvidíme, jak se nám na kalendáři tvoří řetěz a bude nám obrovskou motivací ho nepřetrhnout a každý den udělat nějakou vybranou činnost. (Lifehacker.com, 2012)

### **2.9.4 The Action Method**

Tato metoda je založena na metodologii a konkrétním softwaru společnosti Behance. Metoda slibuje, že si z každé události (schůzky, brainstormingu, atd.) odnesete několik konkrétních úkolů, které můžeme nazvat „akčními kroky“. Každý z těchto kroků je zařazen to seznamu věcí k udělení a je oddělen od ostatních denních činností.

Někomu se nemusí líbit, že tato metoda postrádá kategorizaci a všechny úkoly jsou poté seřazeny na jedné hromadě. Jiní ale říkají, že tato metoda umožní čistý pohled na všechny úkoly a člověk na nich může začít pracovat kdykoliv se mu zachce. (Actionmethod.com, 2013)

### **2.9.5 Čtyřhodinový pracovní týden**

Timothy Ferriss (2010) v své publikaci Čtyřhodinový pracovní týden pojednává o oprostění se od běžného pracovního stereotypu. Je to v podstatě návod na to, jak nebýt celé produktivní období svého života svázán

běžnými pracovními praktikami, které člověku zabírají neúměrné množství času. Nemůžeme říct, že se jedná o nějakou klasickou metodu řízení svého času, ale rozhodně lze pomocí této metody získat zcela nový pohled na problematiku organizace svého vlastního života

Ferrisova metoda se skládá ze čtyř kroků, jimiž jsou definice, eliminace, automatizace a liberation (z angl. osvobození). Z prvních písmen těchto pojmů nám poté vznikne název DEAL.

1. definice (definovat a přehodnotit stávající zavádějící pravdy a stanovit si nové priority a cíle)
2. eliminace (odložit zastaralé pojetí time managementu a zvýšit svoji produktivitu v souvislosti s eliminací času, který je potřeba vynakládat na práci)
3. automatizace (automatizace získávání příjmů za zlomek času)
4. osvobození (oproštění se od běžného stylu života, otevření nových možností)



## **3 Metodika**

### **3.1 Metodika**

Pro účely vypracování vlastní práce byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Po pečlivém zvolení otázek byl pomocí služby Survio vypracován dotazník, jenž byl různými způsoby distribuován manažerům na různých úrovních manažerské práce, v různém věkovém rozmezí, aby bylo dosaženo co nejobjektivnějšího výsledku zkoumání.

Po návratu dotazníků byla provedena podrobná analýza jednotlivých odpovědí. Ta byla prováděna sumarizací zjištěných dat a stanovením množství odpovědí v poměru ke zkoumanému objektu respondentů. Výsledky byly zaznamenány do grafů a tabulek a následně okomentovány. Dále byly zkoumány vztahy mezi jednotlivými aspekty time managementu a pomocí srovnávání jednotlivých responsí konkrétních respondentů byly stanoveny závěry. Podrobné výsledky jsou zaznamenány v kapitole této práce s názvem diskuse.

### **3.2 Cíl práce**

Cílem této bakalářské práce je první řadě zjištění současného přístupu manažerů, pracujících na různých úrovních manažerské práce k time managementu jako takovému, zjištění, zda si vůbec svůj čas nějak organizují, jaké metody organizace času využívají, jaký objem pracovní doby stráví organizací práce, nakolik pracují ve stresu, v jaké míře odkládají svoje povinnosti atd. Dále se tato práce zabývá mírou využívání moderních metod time managementu a vlivu tohoto faktu na efektivitu práce manažerů. Předpokládá se, že manažer bude efektivní, pokud nebude odkládat svoje povinnost, tím pádem bude pracovat v relativní pohodě, bude dobře stanovovat svoje priority a neztratí neúměrné množství času organizací svého času a práce.

## **4 Vlastní práce**

### **4.1 Vymezení objektu zkoumání**

Jelikož se tato práce zabývá obecnou otázkou využití moderních metod time managementu v práci manažera, bylo nutné pečlivě promyslet, na jakou skupinu respondentů bude výzkum směřován. Pro účely této práce byli záměrně vybráni respondenti, kteří zastupují širokou škálu manažerského působení. Variabilní je i faktor výše úrovně manažerské práce. V šetření jsou tedy zastoupeni jak manažeři linioví, tak manažeři, jenž pracují ve střední sféře managementu a také top manažeři, kteří řídí společnosti na nejvyšší úrovni.

Co se týče geografického zaměření výběru, respondenti jsou většinou z Brna a okolí a jejich menší část pochází z oblasti Pardubického kraje.

### **4.2 Technika sběru dat**

Jednou z nejběžnějších a nejrozšířenějších metod sběru dat je bezesporu dotazníkové šetření. Proto byla pro tuto práci použita právě tato metoda.

Jednou z hlavních zásad tvorby dotazníku je jeho jednoduchost a přehlednost. Vyplňování dotazníku by nemělo trvat moc dlouhou dobu, aby respondent neztratil zájem a neukončil vyplňování předčasně.

V dotazníku byly použity jak uzavřené, tak otevřené otázky, které vyžadovaly další doplnění textem. Z uzavřených otázek to byly ty, na které se dalo odpovědět buď ANO/NE, nebo se dalo vybrat z různých předdefinovaných možností, případně to byly otázky se škálou odpovědí od jedné do pěti, kde respondent vybral jednu možnost ohodnocenou body. Otevřené otázky byly zvoleny u těch otázek, kde se jen těžko dalo upravit uzavřené otázky, takže bylo na respondentech, aby doplnili vlastní textovou odpověď.

Otázky byly zaměřeny nejprve na základní identifikaci respondenta z pohledu věku a úrovně manažerské práce. Dále došlo na otázky, které již konkrétně analyzovaly respondentovu organizaci času, jeho přístup k manažerské práci a také metody a nástroje, které k organizaci času především využívá.

### **4.3 Prvotní ověření**

Především z důvodu ověření srozumitelnosti dotazníku byla vytištěna jeho papírová verze a ta byla osobně zkontrolována s několika vybranými respondenty. Všichni respondenti vyhodnotili srozumitelnost a stručnost dotazníku pozitivně, takže nic nebránilo jeho další distribuci.

### **4.4 Tvorba a zpracování dat**

K tvorbě dotazníků a k pozdější analýze a zpracování dat byla použita webová služba Survio, dostupná na internetové adrese <http://www.survio.com>

Služba Survio ([survio.com](http://www.survio.com)) byla oficiálně spuštěna v dubnu 2012. Jedná se o nástroj pro velmi snadnou tvorbu online dotazníků, který je poskytován uživatelům zdarma.

Survio obsahuje desítky předpřipravených vzorů dotazníků i grafických šablon. Vytvoření nového dotazníku s profesionálním grafickým vzhledem a obsahem je tak otázkou několika kliknutí. Sesbírané odpovědi jsou automaticky zpracovány do přehledných výsledků v reálném čase, a to formou grafů, tabulek, PDF reportů a datových souborů v nejpoužívanějších formátech.

Ovládání systému je velmi jednoduché, přehledné a intuitivní. V Surviu si snadno zvládne vytvořit dotazník každý člověk, i ten, který jej nikdy v životě nedělal. Uživatelé nemusí nic stahovat, instalovat ani konfigurovat. Systém je přístupný z libovolného internetového prohlíže-

če. Uživatelé navíc mohou svůj dotazník provozovat zdarma i na svých webových stránkách. (O Surviu, 2013)

Pro vytvoření dotazníku je nejdříve potřeba si na internetové stránce vytvořit vlastní účet. To ovšem trvá jen pár minut a poté už je možné jednoduchou cestou pomocí připravených šablon jednoduše dotazník sestavit.

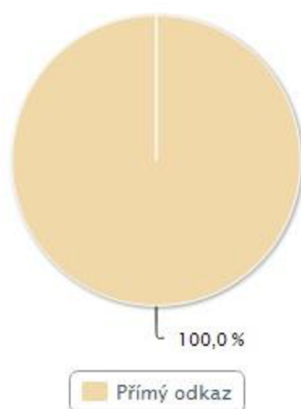
Pro potřeby této práce nebylo potřeba využívat placených služeb. Ty jsou potřebné pouze v případech, že na dotazník odpovídá více, než 100 respondentů a v případech, že chce klient využívat další doplňkové, rozšiřující služby. Kromě tvorby dotazníku nám služba umožní také následnou základní analýzu dat.

#### 4.5 Distribuce dotazníků

Distribuce dotazníků probíhala buď na bázi osobního setkání, objasnění pojmů a účelu dotazníku a následného předání papírové podoby, příp. elektronického odkazu pro vyplnění na webu, nebo pomocí telefonického, či e-mailového kontaktu.

Tímto způsobem se mělo předejít nevyžádaným spamům na adresu neochotných respondentů a také nevyžádaným responsím od klientů, kteří by nevyhovovali potřebám výzkumu.

Následující graf ukazuje, že se povedlo docílit přístupům k dotazníku pouze od vyžádaných respondentů pomocí přímého odkazu.

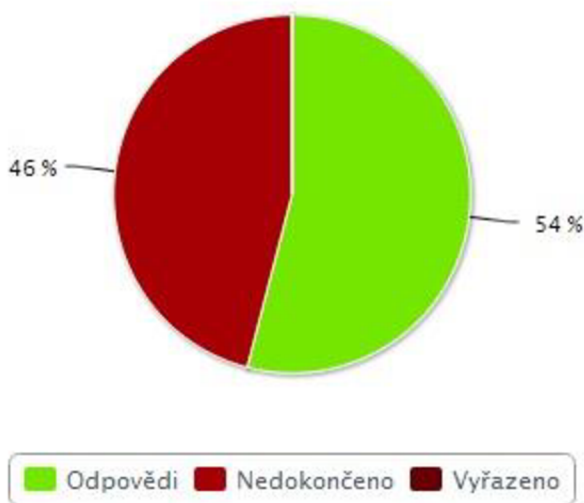


Obrázek 3: Přístupy k dotazníkům  
Zdroj: vlastní práce

#### 4.5.1 Přístupy k dotazníku

Ačkoliv k dotazníku přistupovali pouze žadání respondenti, kteří byli srozuměni s účelem dotazníku, stále se potýkáme s velkým procentem nedokončených přístupů.

Z celkových 37 návštěv dotazník nedokončilo 17 respondentů, což je 45,95 %. Tyto výsledky tedy byly automaticky ze šetření vyloučeny. Správně vyplněných dotazníků bylo tedy 20, což je 54,05 %. I přes zvolenou osobní distribuci je procento neúspěšného vyplnění celkem velké. Příčina se dá předpokládat třeba ve výpadku internetového připojení, nebo vyrušení vyplňování a dokončení v pozdější době. Přesto je hranice úspěšnosti alespoň nadpoloviční. Následující graf ještě ukazuje, že nebylo třeba žádné odpovědi vyřadit. Pokud tedy byl dotazník vyplněn, vždy byl vyplněn kompletně a správně.



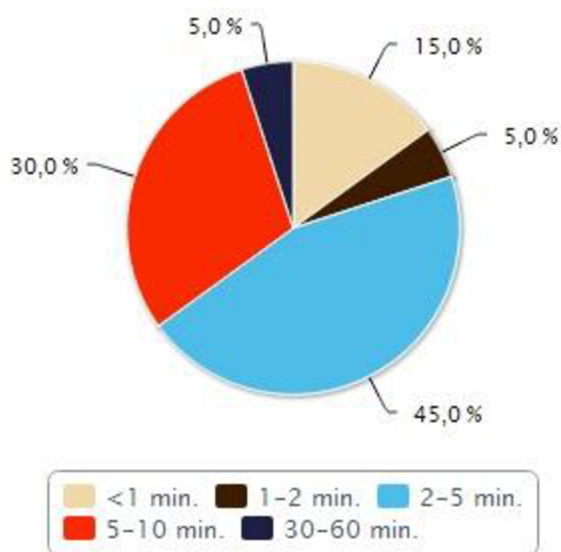
Obrázek 4: Statistika přístupů  
Zdroj: Vlastní práce

#### 4.5.2 Čas vyplňování

Jak již bylo řečeno, faktor času je při dotazníkovém šetření jedním z nejdůležitějších aspektů. A v práci, která se týká time managementu

to platí dvojnásob. Cílem tedy bylo, aby vyplnění dotazníku nezabralo více, než pět minut

Největšímu počtu respondentů vyplnění zabralo časový úsek od dvou do pěti minut. Konkrétně to bylo 9 respondentů, což je 45 % celkového počtu. Šest respondentů (30 %) vyplňovalo dotazník v časovém úseku mezi pěti a deseti minutami. Další skupinou jsou respondenti, kteří při vyplňování neztratili ani jednu minutu. Ti byli tři, procentuálně vyjádřeno 15 %. Jeden respondent vyplňoval v časovém rozmezí 1-2 minuty (5 %). U posledního respondenta jistě každého zaskočí údaj o času vyplňování. Časové rozmezí 30-60 minut rozhodně není u tohoto dotazníku adekvátní. Můžeme to tedy považovat za chybu, popřípadě uvážit, že respondenta při vyplňování něco vyrušilo a musel od vyplňování na čas odejít. Graf sumarizuje již řečené údaje.



Obrázek 5: Doba vyplňování  
Zdroj: Vlastní práce

## 4.6 Analýza výsledků

### 4.6.1 Organizace času

Základním kritériem při dotazníkovém šetření bylo, zda si respondenti nějakým způsobem vůbec čas organizují. Není žádným překvapením, že všech 20 respondentů odpovědělo kladně. Sféra managementu je kom-

plikované prostředí. Manažer musí plnit mnoho funkcí a rolí a v žádném případě nemůže existovat bez toho, aby si čas nějakým způsobem organizoval. Takový přístup vede k chaosu a stresu na pracovišti a negativně se podílí na efektivitě práce manažera.

#### 4.6.2 Věk respondentů

Otázka věku respondentů byla zadána z důvodu pozdější analýzy vlivu faktoru věku na používání moderních metod a nástrojů time managementu.

Z výsledků vyplývá, že se podařilo rozvrhnout věk respondentů tak, že bylo dosaženo velmi rovnoměrného pokrytí cílových věkových skupin. Ve věkové skupině v rozmezí 20-30 let bylo 7 respondentů, ve skupině zastupující rozmezí 31-40 let bylo také 7 respondentů a věková skupina 41 let a více obsahovala zbývající počet šesti respondentů. Pro přehlednost jsou respondenti v tabulce seřazeni právě podle kritéria věku. Každému respondentovi je přiděleno konkrétní číslo, které mu již náleží i v dalších částech analýzy. Konkrétní věkové rozvržení je znázorněno v následující tabulce.

Tabulka 1: Věk respondentů

<b>Respondent č.</b>	<b>Věk</b>	<b>Respondent č.</b>	<b>Věk</b>
1	25	11	33
2	27	12	34
3	28	13	37
4	28	14	39
5	29	15	42
6	30	16	43
7	30	17	43
8	31	18	45
9	31	19	53
10	32	20	59

Zdroj: Vlastní práce

### **4.6.3 Úroveň manažerské práce**

Na otázku ohledně úrovně manažerské práce odpověděli respondenti následovně. Měli na výběr ze tří možností, vybraných dle rozdělení uváděných v literatuře. Těmi jsou buď nejnižší úroveň manažerské práce (liniový management), střední úroveň (middle management) a nejvyšší úroveň (top management).

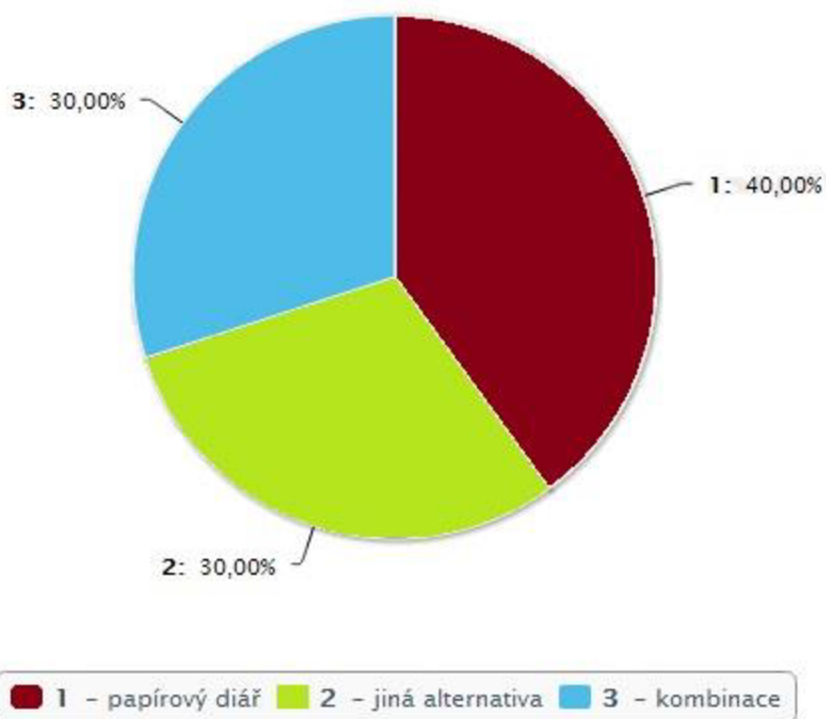
Nejvyšší počet respondentů, dle očekávání, vybral možnost liniový management. Konkrétně to bylo devět respondentů, procentuálně vyjádřeno 45 %. Počet odpovědí týkajících se výběru možnosti middle management a top management byl téměř shodný. Možnost middle management vybralo šest respondentů (30 %) a možnost top management byla v konečném zúčtování vybrána nejmenším počtem respondentů – pět respondentů (25 %). Výsledky jsou patrné na následujícím grafu.

### **4.6.4 Nástroje organizace času**

Cílem otázek týkajících se používání konkrétních nástrojů time managementu bylo zjištění, jak jsou na tom manažeři v současné době, co se týče využívání moderních technologií při organizaci času. Nejdříve měli manažeři za úkol odpovědět na otázku, zda při organizaci času používají klasický papírový diář, či nějakou moderní alternativu (online kalendáře v PC a noteboocích, aplikace na mobilních telefonech, či tabletech v podobě to-do listů, checklistů, plánovacích systému a dalších time managementových pomůcek), popřípadě kombinaci papírového diáře a nějakého moderního nástroje.

Z výsledků vyplývá, že většina respondentů stále více přilíná ke klasickému papírovému diáři. V řeči čísel to je osm respondentů (40 %). Kombinaci papírového diáře a nějaké moderní alternativy dle průzkumu využívá 6 respondentů a stejný počet respondentů se při organizaci času spoléhá výhradně na moderní nástroje a klasické papírové pomůcky ve svém životě již nepotřebují. Shrnutí lze vidět v následujícím grafu.





Obrázek 6: Používané nástroje

Zdroj: Vlastní práce

Následně množina respondentů, která se přiklonila buď ke kombinaci nástrojů, nebo k jiné alternativě, měla za úkol blíže specifikovat konkrétní používanou alternativu. Sloužilo k tomu textové pole u následující otázky a odpovědi respondentů jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 2: Používané alternativy

<b>Respondent č.</b>	<b>Používaná alternativa</b>
1	Kalendář v mobilním telefonu, papírový diář
2	To-do list a kalendář v mobilním telefonu, papírový diář
3	Google kalendář v PC a mobilním telefonu
4	Papírový diář, Microsoft Outlook, Task Merlin aplikace na GTD
5	Interaktivní diář ADK, Microsoft Outlook
7	Synchronizovaný kalendář v notebooku, tabletu a mo-

	bilním telefonu (Apple), další aplikace (Sticky notes, Outliner, atd.)
8	Papírový diář, Microsoft Outlook kalendář synchronizovaný i do mobilního telefonu, papírový blok rozdělený podle projektů
10	Mobilní telefon a tablet na platformě Android, notebook, vše synchronizováno s Google kalendářem + aplikace Any.Do To Do
11	Microsoft Outlook, papírový diář
13	Kalendář v PC a mobilním telefonu
14	Microsoft Outlook, aplikace v mobilním telefonu
17	Preference papírového diáře, okrajově kalendář v PC

Zdroj: Vlastní práce

Z výsledků vyplývá, že velmi častou alternativou je využívání kancelářské aplikace Microsoft Outlook. Konkrétně se v upřesňujících odpovědích tato možnost objevila šestkrát, což je 50% výskyt. Její oblíbenost je s největší pravděpodobností dána tím, že je tato aplikace velmi rozšířená ve většině podnikových struktur a tím pádem s ní většina manažerů umí dobře pracovat a s jejími funkcemi si pohodlně vystačí.

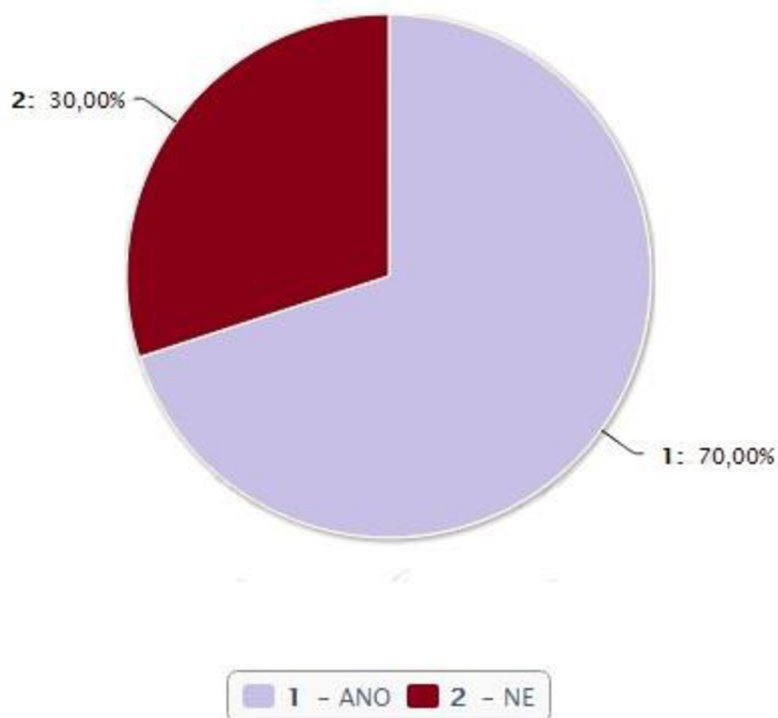
Dalším velmi rozšířeným nástrojem jsou online kalendáře v mobilních telefonech, osobních počítačích a tabletech. Ve většině případů respondenti specifikovali konkrétní alternativu kalendáře, kterou byl Google kalendář, jeden respondent uvedl využívání produktů a aplikací na platformě iOS, náležící společnosti Apple.

Nemalá skupina respondentů také uvedla, že k organizaci času využívají aplikace v mobilních zařízeních, jako jsou různé to-do listy, plánovací systémy, poznámkové bloky, atd. Za zmínku rozhodně stojí odpověď respondenta číslo 4, který využívá aplikaci Task Merlin. Tato aplikace slouží k efektivnímu používání moderní metody time managementu Getting Things Done.

#### 4.6.5 Odkládání povinností

Dalším tématem, jímž se dotazníkové šetření zabývalo, byla míra odkládání povinností. Pojem prokrastinace (chorobné odkládání povinností) se v současné době dostává do podvědomí čím dál většího počtu lidí. Každý člověk, dokonce i manažer, marní určitý objem svého času činnostmi, jež jsou nežádoucí a vedou ke stresu a obavám z nestihání termínů a uzávěrek. Cílem každého člověka by měla být eliminace tohoto zlovyku.

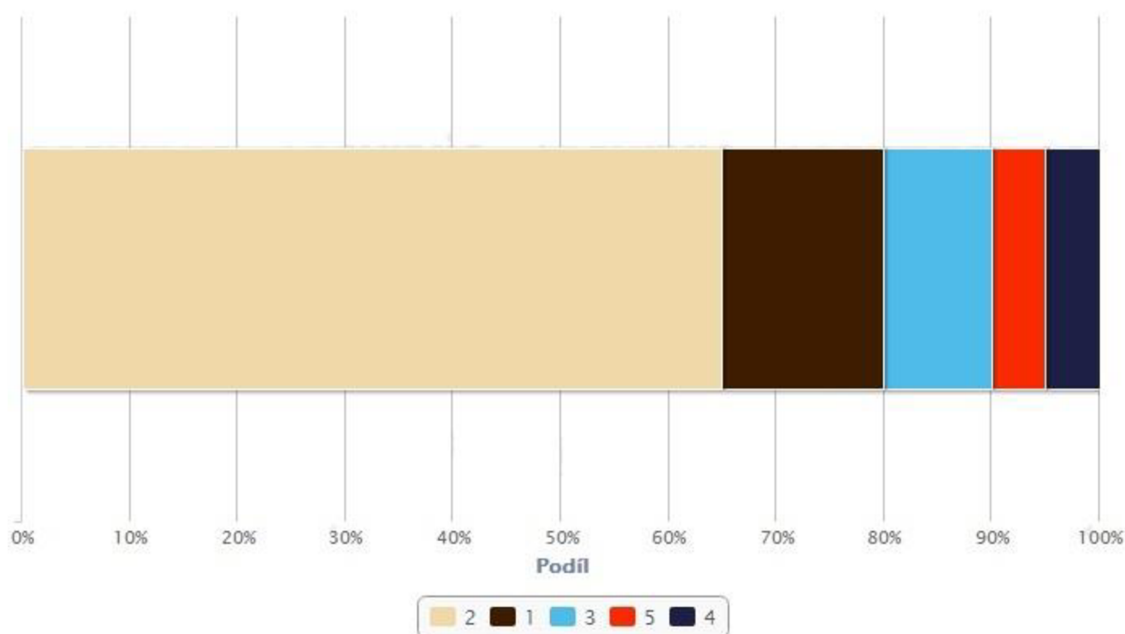
Manažerům byla položena otázka, zda vůbec pojmu prokrastinace rozumí. Podle očekávání valná většina respondentů odpověděla, že jsou s tímto pojmem seznámeni. V řeči čísel zvolilo možnost ano 14 respondentů (70 %) a neznalost tohoto pojmu přiznalo šest respondentů (30 %). V grafické podobě jsou výsledky následující.



Obrázek 7: Pojem prokrastinace  
Zdroj: Vlastní práce

Po vypořádání se s otázkou prostého významu pojmu prokrastinace došlo v šetření na konkrétní otázku jak moc manažeři odkládají svoje povinnosti. K dispozici měli škálu odpovědí od jedné do pěti, kde hodnota jedna symbolizovala nejmenší míru odkládání a hodnota 5 naopak míru největší.

Největší procento odpovědí získala možnost 2, což značí velmi mírné odkládání povinností. Takto odpovědělo celkem 13 manažerů (65 %). V objektivním měřítku tato skutečnost vypovídá o faktu, že při manažerské práci není žádoucí povinnosti odkládat a ztrácet tak drahocenný čas. Na pomyslné druhé přičce skončila minimální míra odkládání povinností, značená hodnotou 1. K této možnosti se přiklonili tři manažeři, procentuálně vyjádřeno 15 %. Větší míra odkládání povinností byla zastoupena celkem dvaceti procenty odpovědí, z nichž 10 procent zastupovala hodnota 3 a po pěti procentech si rozdělily hodnoty 4 a 5, které již znamenaly odkládání povinností hraničící s mírou únosnosti při vykonávání manažerské práce. Pro konkrétní hodnoty viz následující podílový graf.



Obrázek 8: Odkládání povinností  
Zdroj: Vlastní práce

#### 4.6.6 Čas strávený organizací práce

Respondenti měli v této části dotazníku zvážit kolik času věnují organizaci své práce. Výsledek měli uvést v počtu hodin, které věnují organizaci času během jednoho pracovního týdne. Do textového pole vepsali určité hodnoty, které korespondovali s jejich domněnkou o množství takto stráveného času.

Z výsledků vyplývá, že u respondentů používajících pouze papírový diář je množství času strávené plánováním a organizováním pracovního týdne větší, než u respondentů, kteří kombinují papírový diář s moderními alternativami, popřípadě používají pouze elektronická zařízení. Manažeři používající pouze diář uváděli hodnoty v průměru v rozmezí od tří do pěti hodin týdně. Objevili se ale i údaje, kde respondenti uváděli čas osm i deset hodin týdně. Naopak druhá skupina respondentů uváděla většinou hodnoty kolem jedné až dvou hodin týdně, někteří i méně a někteří nedovedli tuto hodnotu odhadnout z důvodu toho, že jim tyto činnosti běžně splynuly s pracovní rutinou a nijak zvlášť se jimi dále nezabývají. Strukturu odpovědí jednotlivých respondentů shrnuje následující tabulka.

Tabulka 3: Čas strávený organizací

<b>Respondent č.</b>	<b>Odpověď</b>	<b>Respondent č.</b>	<b>Odpověď</b>
5	Méně než 1 hodina	12	5 hodin
11, 13, 14	1 hodina	6, 9, 20	3 - 5 hodin
1,3	Asi 1 hodina	16	8 hodin
2	15 minut denně	15, 19	10 hodin
8, 17	1 hodina, 2x týdně	7, 10	Nedovedu odhadnout
18	3 hodiny	4	5 dní (součást práce)

Zdroj: Vlastní práce

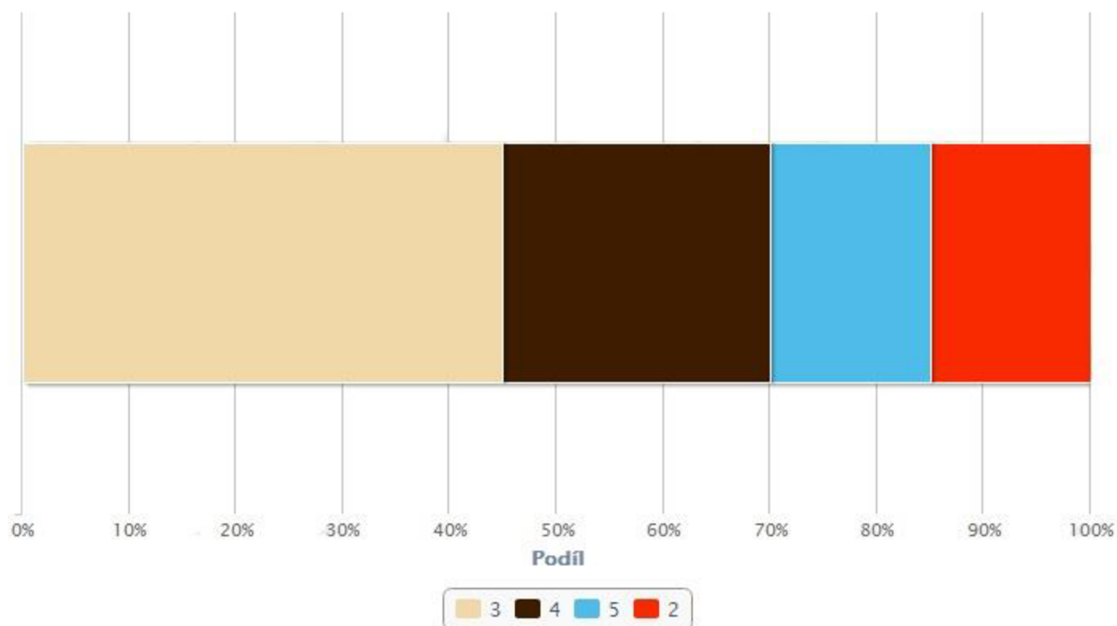
#### 4.6.7 Práce ve stresu

Stres je faktor, který jde s dnešní uspěchanou dobou ruku v ruce. Manažeři jsou tomuto stavu vystavováni neustále. Pracují v prostředí, kde je na ně vyvíjen obrovský tlak a podíváme-li se na požadavky, které společnosti na manažery kladou, odolnost proti stresu bude zmíněna vždy téměř na prvním místě.

Cílem dobrého time managementu by mělo být zorganizování si času tak, abychom se stresovým situacím vyhnuli a nedostatek času dokázali řešit způsoby, které jsou pro danou situaci vyhovující. To je cesta k tomu, aby se člověk mohl v práci cítit dobře a zažívat co nejméně stresových situací.

Pro potřeby této otázky byla opět zvolena stupnice odpovědí od jedné do pěti, kde hodnota 1 značila nejmenší míru stresu při práci a hodnota 5 představovala míru největší.

Z výsledků vyplývá již řečená skutečnost, že většina manažerů vskutku ve stresu pracuje. Ani jeden respondent ne zvolil odpověď s hodnotou 1, pouze 3 respondenti (15 %) zvolili míru stresu s hodnotou dva. Zbytek respondentů tedy pracuje ve stresu, který se dá klasifikovat jako průměrný až nadprůměrný. Středovou hodnotu 3 zvolilo 45 % respondentů, hodnotu 4 potom zaškrtnulo 25 % respondentů a zbylých 15 % uvedlo, že pracují v extrémním stresu, protože zvolili nejvyšší hodnotu, která je na stupnici vyjádřena číslem 5. Následující graf ukazuje konkrétní hodnoty.



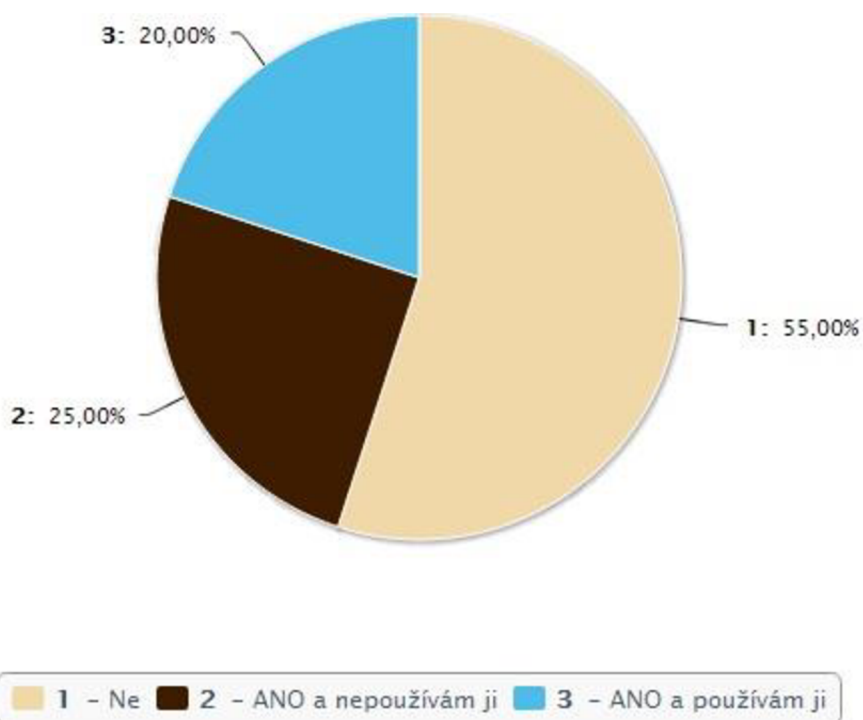
#	Odpověď	Odpovědi	Podíl
3		9	45,00 %
4		5	25,00 %
5		3	15,00 %
2		3	15,00 %
1		0	0,00 %

Obrázek 9: Práce ve stresu  
Zdroj: Vlastní práce

#### 4.6.8 Znalost metody GTD

Metoda time managementu Getting Things Done byla pro účely výzkumu vybrána z toho důvodu, že se jedná o metodu nejkompaktnější a nejrozšířenější. Cílem bylo zjistit, jak moc je mezi manažery v České republice známá a také to, jaké procento tuto metodu využívá.

Ukázalo se, že většina respondentů tuto metodu vůbec nezná, konkrétně to je 55 %, čili 11 respondentů. Pět respondentů je s touto metodou seznámeno, ale z nějakého důvodu ji nepoužívají. Dvacet procent dotázaných zvolilo odpověď, že metodu GTD znají a při organizaci své práce ji také využívají. Výsledky ukazuje následující graf.



Obrázek 10: Znalost metody GTD  
Zdroj: Vlastní práce

#### 4.7 Shrnutí

Vlastní práce přinesla díky dotazníkovému šetření a následné analýze sesbíraných dat komplexní pohled na problematiku time managementu. Dala nám náhled na to, zda má využívání moderních metod a nástrojů time managementu nějaký vliv na efektivitu manažerské práce. Díky dosaženým výsledkům je možné stanovit několik závěrů o kterých bude podrobněji pojednáno v následující kapitole



## 5 Diskuse

Na počátku diskuse bych se chtěl pozastavit nad problematikou literatury, která se time managementu týká. Time management je obtížná disciplína a jako téměř všechny odvětví v dnešní době podstupuje velmi rychlý vývoj. Při shánění literárních zdrojů jsem narazil na problém jistě neaktuálnosti publikací. Práce zaměřená na moderní metody time managementu proto do jisté míry tímto problémem trpí. Je zde velký potenciál do budoucna pro autory publikací o managementu času. Publikace, která by monitorovala současný vývoj a představila nové nástroje a možnosti, jak s časem nakládat, by jistě získala velkou popularitu.

Z výsledků vlastní práce vyplývá fakt, že věk manažerů přímo ovlivňuje používání moderních nástrojů time managementu. Tato hypotéza byla potvrzena pomocí dotazníkového šetření. Manažeři ve věkové skupině od dvaceti do třiceti pěti let uvedli, že k organizaci času používají moderní elektronické nástroje. Naopak manažeři vyššího věku většinou uvedli, že používají papírový diář. Tento fakt je dán tím, že mladí lidé mají k moderním technologiím obecně vřelejší vztah, takže není divu, že se tato vlastnost projeví i ve sféře managementu. Rozhodně to ale nelze brát, jako pravidlo. V dnešní době se i starší lidé pokouší do svého života přijmout moderní technologie. Dle dalších výsledků práce mohu s čistým svědomím všem manažerům doporučit moderní technologie využívat, protože tak s největší pravděpodobností ušetří nějaký čas.

Hledisko úspory času při využívání moderních technologií je další hypotézou, která byla vlastní prací potvrzena. Většina respondentů využívajících moderní alternativy organizace času prokazatelně strávila méně času týdně prostou organizací vlastní práce. V řeči čísel to u této skupiny byly maximálně dvě hodiny týdně. Většina ale uváděla čas kolem hodiny týdně a co považují za nejlepší výsledek je to, že někteří respondenti uvedli, že organizace času jim splývá s výkonem obecné pracovní činnosti, takže nedovedou odhadnout kolik času tímto stráví. Na

druhé straně respondenti využívající pouze papírový diář trávili organizační času mnohem větší penzum práce. Nutno podotknout, že každá mince má dvě strany a ti manažeři, kteří přestali nadobro využívat papírový diář postrádají takový ten pocit kontaktu pera a papíru. Tento pocit vám ani stylus na dotykovém tabletu nikdy nenahradí. Dle mého názoru je nejlepším řešením kombinace papírového diáře a nějaké moderní alternativy. Takto člověk stále může využívat výhody obou, se stálou úsporou drahocenného času.

Dalším výsledkem této práce je to, že manažeři využívající moderní metody time managementu mnohem méně trpí odkládáním svých povinností. Může to být způsobeno i zapomínáním, či nechutí se k úkolu donutit. Budu-li konkrétní, když bude manažer využívat například mobilní telefon, vždy ho bude mít u sebe a telefon ho upomínkou může upozornit na nutnost uděláním nějaké povinnosti. Míra odkládání povinností byla celkově na nízké úrovni. Manažeři si totiž nemůžou dovolit při své práci prokrastinovat a dostávat se tím zbytečně do tlaku okolí.

Důležitým měřítkem pro efektivitu práce je míra stresu, ve kterém manažer pracuje. To, že ve stresu člověk podává větší výkon je pouze mýtus, který ale ve značné míře přetrvává v přesvědčení manažerů. Nejde vyloučit fakt, že nízká míra stresu může být v mnoha případech užitečná, ale všeho s mírou. Z výsledků vlastní práce vyplývá, že míra práce ve stresu je v manažerské činnosti všeobecně vysoká. Po porovnání skupin užívajících moderní metody a skupin metody nevyužívajících je ale patrná nižší hodnota práce ve stresu u manažerů využívajících moderní metody a nástroje time managementu.

## 6 Závěr

Tato bakalářská práce měla za úkol zmonitorovat manažery pracující na různých úrovních managementu a zjistit jak jsou na tom, co se týče organizace času. Jaké metody využívají, v jaké míře pracují ve stresu, jak moc odkládají svoje povinnosti, to vše bylo analyzováno a poté porováno. Z výsledků vyplývá, že používání moderních metod time managementu má svoje nesporné výhody.

Naučit se správně organizovat svůj čas není vůbec jednoduché. Rozhodně k tomu člověku nestačí přečtení nějaké knihy, pořízení nějakého plánovacího systému, či instalace aplikace do mobilního telefonu, či tabletu. Time management je komplexní oblast managementu, která souvisí s množstvím činností a hledisko psychologie je v této problematice také zastoupeno ve velké míře. Jakmile ale člověk ovládne umění řízení svého času a stanovování priorit, je na velmi dobré cestě ke klidnému a spokojenému životu.

Dá se předpokládat, že s rozvojem moderní doby bude stále více manažerů používat pro potřeby time managementu moderní technologie. Již v dnešní době se většina manažerů neobejde bez mobilního telefonu a počítače. Nikdo nedokáže odhadnout, jaké pomůcky a metody budou manažeři využívat v horizontu např. deseti let. Je zde obrovský potenciál, který jde ruku v ruce s extrémním tempem technologických inovací, ať již na půdě spotřebitelské elektroniky, či na půdě podnikových technologických systémů.

# 7 Literatura

## 7.1 Knižní zdroje

1. ALEXANDER, Roy, Michael Singer DOBSON a Roy ALEXANDER. Real-world time management. 2nd ed. New York: American Management Association, c2009, vi, 114 p. ISBN 0814401708.
2. ALLEN, David. Mít vše hotovo: jak zvládnout práci i život a cítit se při tom dobře. Vyd. 1. V Brně: Jan Melvil, 2008, 255 s. Žádná velká věda. ISBN 978-80-903912-8-4.
3. BĚLOHLÁVEK, František. Desatero manažera. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2003, 90 s. ISBN 80-722-6873-2.
4. BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. 1. vyd. Brno: Computer Press, c2006, viii, 724 s. ISBN 9788072612000.
5. BISCHOF, Anita. Aktivní sebeřízení: jak získat kontrolu nad svým časem a prací. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0647-4.
6. COVEY, Stephen R. 7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život. Vyd. 2. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2011, 342 s. ISBN 978-80-7261-241-3.
7. DĚDINA, Jiří. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
8. DRUCKER, Peter Ferdinand. Výzvy managementu pro 21. století. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 187 s. ISBN 807261021x.
9. FERRISS, Timothy. Čtyřhodinový pracovní týden: nemarněte celé dny v práci, žijte kdekoli a staňte se "novým bohatým". Vyd. 1. Brno: Jan Melvil, 2010, 416 s. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-02-8.
10. KALNICKÝ, J. (ED.), Juraj Kalnický (ed.Martin Malčík. Obecný management. Vyd. 1. Ostrava: Repronis. ISBN 80-732-9305-6.
11. KNOBLAUCH, Jörg a Holger WÖLTJE. Time management: jak získat kontrolu nad svým časem a prací. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 106 s. ISBN 80-247-1440-X.
12. KOCH, Richard. Manažer 80/20: Dosáhněte co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím. 1. vydání. Praha: Management press, 2013. 196 s. ISBN 9788072612635.
13. KUBEŠ, Marián. Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 183 s. ISBN 80-247-0698-9.

14. PACOVSKÝ, Petr. Člověk a čas: time management IV. generace. Vyd. 1. Tábor: Time Expert, c2000, 251 s. ISBN 80-902-7830-2.
15. PLAMÍNEK, Jiří. Sebezpoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnání. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2008, 178 s. ISBN 978-80-247-2593-2.
16. UHLIG, Beatris. Time management: staňte se pánem svého času. 1. vyd. Překlad Jitka Nešporová. Praha: Grada, 2008, 153 s. Praxe. ISBN 978-80-247-2661-8.
17. VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
18. VYSUŠIL, J. Základy managementu. Vyd. 1. Praha: HZ Praha, 1996, 296 s. ISBN 80-860-0900-9.
19. WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. Management. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-856-0545-7.

## 7.2 Internetové zdroje

20. Action Method. BEHANCE. Action Method [online]. 2013 [cit. 2013-11-28]. Dostupné z: <http://www.actionmethod.com>
21. Atkinson, F. (2009). Part 2: Time management tools - chapter 08: Essential time management skills. Richmond: Crimson Business Ltd. Retrieved from: <http://search.proquest.com/docview/742656248?accountid=16531>
22. DACHIS, Adam. Lifehacker [online]. 2012 [cit. 2013-12-3]. Dostupné z: <http://lifehacker.com/5886128/how-seinfelds-productivity-secret-fixed-my-procrastination-problem>
23. O Surviu. Survio.com [online]. 2013 [cit. 2013-12-6]. Dostupné z: <http://www.survio.com/cs/>
24. Pomodoro Technique [online]. 2013 [cit. 2013-12-2]. Dostupné z: <http://pomodorotechnique.com/>
25. Time management. In: HOLOUBEK, Jan. Time management: význam a definice [online]. 2012 [cit. 2013-12-3]. Dostupné z: [http://novinarka.hermesmedia.cz/data/budejovice/holoubek\\_time\\_management.pdf](http://novinarka.hermesmedia.cz/data/budejovice/holoubek_time_management.pdf)

## **Seznam obrázků**

<b>Obrázek 1: Eisenhowerovo okno</b> .....	32
<b>Obrázek 2: Getting Things Done</b> .....	36
<b>Obrázek 3: Přístupy k dotazníkům</b> .....	44
<b>Obrázek 4: Statistika přístupů</b> .....	45
<b>Obrázek 5: Doba vyplňování</b> .....	46
<b>Obrázek 6: Používané nástroje</b> .....	49
<b>Obrázek 7: Pojem prokrastinace</b> .....	51
<b>Obrázek 8: Odkládání povinností</b> .....	52
<b>Obrázek 9: Práce ve stresu</b> .....	55
<b>Obrázek 10: Znalost metody GTD</b> .....	56

## **Seznam Tabulek**

<b>Tabulka 1: Věk respondentů</b> .....	47
<b>Tabulka 2: Používané alternativy</b> .....	49
<b>Tabulka 3: Čas strávený organizací</b> .....	53

## Přílohy

### Příloha 1: Dotazník

Vliv moderních metod time managementu na práci manažera.

---

## Vliv moderních metod time managementu na práci manažera.

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku. Dotazník bude sloužit jako zdroj dat k vypracování bakalářské práce.

1. Organizujete si nějakým způsobem svůj čas?

ANO

NE

2. Kolik Vám je let?

3. Jaká je úroveň Vaší manažerské práce?

liniový management

middle management

top management

4. Používáte při organizaci času klasický papírový diář, nebo nějakou moderní alternativu (kalendáře v pc, mobilních zařízeních, to-do listy, atd.)

papírový diář

jiná alternativa

kombinace

5. Specifikujte, jaké alternativy používáte.

6. Znáte význam pojmu prokrastinace?

ANO

NE



7. Jak moc odkládáte svoje povinnosti? (1 nejméně, 5 nejvíce)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

8. Kolik času týdně věnujete časové organizaci své práce?

9. Pracujete ve stresu? (1 nejméně, 5 nejvíce)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

10. Znáte metodu Getting Things Done?

- ANO a používám ji
- ANO a nepoužívám ji
- Ne

Děkujeme za Vaše odpovědi a čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku.

## **Resumé**

Drahoš, J. Vliv moderních metod time managementu na efektivitu práce manažera. Bakalářská práce. Brno: Masarykova Univerzita, 2013

Tato bakalářská práce se zabývá využíváním moderních metod time managementu v práci manažera. V první části práce jsou pomocí odborné literatury objasněny pojmy jako management, manažer, time management, metody určování priorit a jiné. V další části byl proveden výzkum pomocí dotazníkového šetření a následné výsledky byly zanalyzovány a byly z nich vyvozeny určité závěry.

## **Klíčová slova**

Time management, manažer, čas, management, organizace času, moderní metody

## **Summary**

Drahoš, J. The influence of modern time management methods on manager's work efficiency. Bachelor thesis. Brno: Masaryk University, 2013.

This Bachelor thesis deals with the problem of using modern time management methods in manager's work. The first part of this thesis focuses on basic terms, like management, manager, time, priorities, time management, etc., using specialized literature. In the next part of this thesis, the research using questionnaire survey was made, the results was analyzed and some specific conclusions were drawn from them.

## **Keywords**

Time management, time, manager, management, time organization, modern methods