

**Západočeská univerzita v Plzni**

**Fakulta právnická**

**Katedra veřejné správy**

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Time management v manažerské praxi**

**Předkládá:** Radek Šídlo

**Vedoucí bakalářské práce:** Mgr. Helena Sequensová

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta právnická

Akademický rok: 2020/2021

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	<b>Radek ŠÍDLO</b>
Osobní číslo:	<b>R18B0138P</b>
Studijní program:	<b>B6804 Právní specializace</b>
Studijní obor:	<b>Veřejná správa</b>
Téma práce:	<b>Time management v manažerské praxi</b>
Zadávací katedra:	<b>Katedra veřejné správy</b>

### Zásady pro vypracování

1. Úvod
2. Teoretická část
3. Manažerská role
4. Time management
5. Prokrastinace
6. Praktická část
7. Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- FORSYTH, Patrick. Successful Time Management. Londýn: Kogan Page Publishers, 2007. ISBN 978-0-7494-4834-9.
- KNOBLAUCH, Jörg a kol. Time management-mějte svůj čas pod kontrolou. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4431-5.
- KOČIANOVÁ, Renata. Personální činnost a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOČIANOVÁ, Renata. Personální řízení. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KRUSE, Kevin. Moderní time management. Zdvojnásobte svou produktivitu, aniž byste se cítili přepracovaní. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2452-7.
- LUDWIG, Petr. Konec prokrastinace. Brno: Jan Melvil publishing 2012. ISBN 978-80-87270-51-6.
- ULRICH, David. Mistrovské řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.
- WALKER, Alfred J. a kol. Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0449-8.

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

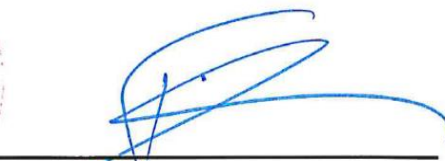
Datum zadání bakalářské práce: **29. března 2020**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2021**

JUDr. Petra HRUBÁ SMRŽOVÁ, Ph.D. (v.z.)



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

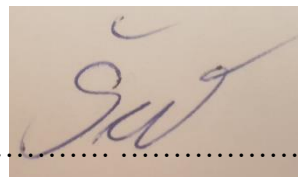


**JUDr. Tomáš Louda, CSc.**  
vedoucí katedry

# Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Time management v manažerské praxi“ zpracoval samostatně a že jsem vyznačil prameny, z nichž jsem pro svou práci čerpal způsobem pro vědeckou práci obvyklým.

V Plzni, 28. března 2021

A rectangular area containing a handwritten signature in blue ink, positioned above a horizontal dotted line.

vlastnoruční podpis

# Poděkování

Touto cestou bych rád poděkoval své vedoucí bakalářské práce Mgr. Heleně Sequensové za její odborné rady, ochotu, čas a vstřícné jednání. Velké poděkování patří mé rodině a rovněž celé rodině Plecických za podporu při studiu.

# Obsah

1	Úvod .....	1
2	Teoretická část .....	2
2.1	Manažer .....	2
2.1.1	Předpoklady manažera .....	2
2.1.2	Typologie manažera .....	4
2.1.3	Manažerské role .....	5
2.2	Time management .....	7
2.2.1	Plánování času a jeho nástroje .....	8
2.2.2	Metody time managementu .....	10
2.2.3	Moderní metody time managementu .....	12
2.2.4	Prokrastinace .....	16
3	Výzkumné šetření .....	18
3.1	Metodika práce .....	18
3.2	Dotazníkové šetření .....	19
4	Aplikační část a diskuse výsledku .....	21
4.1	Aplikační část .....	21
4.2	Diskuse výsledků .....	40
5	Závěr .....	44
6	Resumé .....	46
	Seznam zdrojů .....	47
	Seznam grafů .....	52
	Přílohy .....	53

# 1 Úvod

Time management je velice důležitou složkou každodenního života, a to jak pracovního, tak soukromého. Každý manažer by měl znát zmíněný pojem. Dobrý manažer by se měl umět v problematice orientovat, měl by umět správně hospodařit s časem a efektivně ho využívat. Zejména v dnešní době, která se stále zrychluje a každý jedinec má čím dál tím více povinností. Nelze tvrdit, že se jedná o nové téma, jedná se o téma, které již svůj vrchol zažilo. Na druhou stranu je stále trendové a aktuální. To má i svoji nevýhodu, na trhu existuje nepřeborná nabídka vzdělávání, která je ovšem nekvalitní. V dnešní společnosti je tedy téma důležité, a ještě důležitější je jeho účinná aplikace do reálného života.

Tématem mé bakalářské práce je „Time management v manažerské praxi“. Toto téma jsem si vybral, jelikož sám osobně mám velký problém si plánovat svůj čas a mám velké sklony k prokrastinaci. Díky této práci se seznámím a osvojím si metody time managementu, což povede ke zlepšení plánování a větší efektivitě mé práce. Druhým důvodem, proč jsem si zvolil toto téma byl snadnější přístup k vhodným respondentům. Mnoho mých a rodinných přátel zastává post manažera a zajímalo mě, jak oni umí pracovat se svým časem.

Bakalářská práce bude rozdělena do dvou hlavních částí, na teoretickou a praktickou. V teoretické části budou charakterizovány základní pojmy týkající se sledované problematiky, bude tedy vysvětlen pojem manažer, jeho role, dovednosti a dělení. Dále budou popsány klasické i moderní metody time managementu. Pozornost bude také zaměřena na pojem prokrastinace. V metodologické části bude popsána metodika práce a zvolený typ kvantitativního výzkumu, konkrétně se jedná o dotazníkové šetření. V aplikační části budou vyhodnoceny a popsány informace získané z provedeného dotazníkového šetření.

Hlavním cílem této práce bude zjistit, zda manažeři znají metody time managementu a zda je používají v praxi. Dalším cílem bude zjistit, jak manažeři pracují s časem na jednotlivých úrovních managementu. Cíle práce budou naplněny na základě získaných dat prostřednictvím dotazníkového šetření. V rámci práce dojde k popsání diskuse výsledků, kde budou zodpovězeny navržené výzkumné otázky.

## 2 Teoretická část

### 2.1 Manažer

*„Manažer je vedoucí pracovník zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek (útvárů, kolektivů). Zpravidla se na tvorbě těchto cílů i zajištění podmínek jejich plnění významně podílí. Především přitom plánuje, organizuje a kontroluje práci svých spolupracovníků“<sup>1</sup>. Další autoři tvrdí, že „manažer je klíčovou osobností v každé větší či menší organizaci“<sup>2</sup>. Hlavním úkoly manažera je zabezpečit plynulé a zejména efektivní fungování organizace, případně svěřených útvarů<sup>3</sup>. Manažerská pozice je obecně považována za samostatnou profesi, která je vykonávána ustanoveným, jmenovaným, zvoleným či pověřeným pracovníkem, jenž má odpovídající kompetence, díky nimž může provádět aktivní řídicí činnosti<sup>4</sup>.*

Termín manažer se používal především v anglosaských zemích k označování všech osob, které měli zodpovědnost za chod služby nebo organizace, ať už se jedná o veřejnou správu, podnikání či společenské nebo neziskové organizace. V oblasti podnikání velkých firem je za manažera považována osoba, která se stará o podnik v zájmech jednoho či více vlastníků. V menších a středně velkých firmách je časté, že majitel zároveň zastává funkci hlavního manažera. Z historického hlediska je ovšem žádoucí oddělit vlastnictví a řídicí funkce. Manažery lze dělit do různých kategorií. Jejich odpovědnost je vždy omezena na určité kompetentní činnosti v přiřazené jednotce<sup>5</sup>. Do základních manažerských činností se zahrnuje zejména organizování, plánování, koordinace, přikazování a kontrola<sup>6</sup>.

#### 2.1.1 Předpoklady manažera

Nejprve je třeba představit v krátkosti typologii manažerů. Touto oblastí se bude hlouběji zabývat následující kapitola. Manažeři se dělí na vrcholové, střední a provozní. Vrcholoví manažeři se zaměřují na strategické operace a budoucí vývoj. Mají vysoké koncepční dovednosti. Střední manažeři mají za úkol transformovat vizi do konkrétních koncepčních kritérií,

---

<sup>1</sup> VODÁČEK, L., O. VODÁČKOVÁ, 2013. Moderní management v teorii a praxi. 3. vydání. Praha: Management Press. s. 13 ISBN 978-80-7261-232-1.

<sup>2</sup> VÁCHAL, J. a kol., 2013. Podnikové řízení. Praha: Grada. s. 103. ISBN 978-80-2474-642-5.

<sup>3</sup> ARMSTRONG, M., 2008. Management a leadership. Praha: Grada. s. 54. ISBN 978-80-2472-177-4.

<sup>4</sup> VEBER, J., 2000. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-029-5.

<sup>5</sup> FOLWARCZŃÁ, I., 2010. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada. s. 14. ISBN 978-80-247-3067-7.

<sup>6</sup> KOCIANOVÁ, R., 2012. Personální řízení. Praha: Grada. s. 40. ISBN 978-80-247-3269-5.



kteří následně aplikují. Tito manažeři by měli mít silné lidské dovednosti<sup>7</sup>. Manažeři provozní, nebo také často označováni jako manažeři první linie, hrají důležitou roli, protože se jedná o první nadřízené pracovníky. Od manažerů první linie se očekávají hluboké technické dovednosti<sup>8</sup>. Další typologie dělí manažery na manažery se sklonem k narcismu, agresivní manažery. Dále na perfekcionisty, diktátory a takzvané teflonové manažery, kteří ze sebe vždy rychle setřesou odpovědnost<sup>9</sup>.

Pro výkon manažerské pozice existuje několik předpokladů. Za klíčovou se považuje osobnost, dále odborné a (mezi)lidské kvality, znalosti, schopnosti a v neposlední řadě postoje. S osobními předpoklady souvisí zejména důvěra a důvěryhodnost, dále také sebedůvěra a sebereflexe<sup>10</sup>. Postoj lze charakterizovat jako vztah k ostatním skutečnostem a lidem. Od manažera se očekává oddanost a loajalita vůči společnosti a orientace jak na výsledek práce, tak na zákazníky. Manažer by měl být rovněž týmovým hráčem<sup>11</sup>.

V literatuře se setkáme ve spojení pojmů vlastnosti a znalosti manažera do jednoho výkladu a dále ve spojení pojmů znalostí a kompetencí do pojmu schopnosti. Níže jsou definované spojené kategorie pojmů. Lze ovšem konstatovat, že leč jsou pojmy schopnosti a vlastnosti vysvětlovány odděleně, je u nich možné detekovat výraznou podobnost. Měkké schopnosti vykazují podobné charakteristiky s vrozenými vlastnostmi a tvrdé schopnosti s vlastnostmi získanými.

První budou popsány vlastnosti a znalosti manažera, které jsou definovány pod jedním pojmem – vlastnosti. Vlastnosti se dělí na vrozené a získané. Jak je již z názvu jasné, získaných vlastností docílí manažeři praxí, studií a zejména zkušenostmi. Existuje celá řada vlastností, nicméně za nejdůležitější vrozené vlastnosti manažera lze považovat již zmíněnou sebedůvěru a sebereflexi. Dále potřebu moci, potřebu řídit, schopnost vcítit se do potřeb lidí, tedy empatičnost, ctižádostivost, koncentraci, logické myšlení, analytické, organizační a komunikační dovednosti a schopnosti. Je ovšem důležité podotknout, že poslední položky se dají v dnešní době rozvíjet. Například z člověka, který trpí trémou, se může stát výborný řečník. Za získané vlastnosti jsou považovány znalosti z oblastí teorií ekonomiky a ekonomie, podnikání, marketingu

---

<sup>7</sup> MLÁDKOVÁ, L., 2005. Moderní přístupy k managementu – tacitní znalost a ji řídit. Praha: C. H. Beck. s. 171-172. ISBN 978-80-7179-310-6.

<sup>8</sup> ARMSTRONG, M., 2011. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi. Praha: Fragment. s. 292-293. ISBN 978-80-2531-198-1.

<sup>9</sup> URBAN, J., 2010. 10 nejdražších manažerských chyb. Praha: Grada. s. 28-29. ISBN 978-80-2473-176-6.

<sup>10</sup> HOSPODÁŘOVÁ I., 2008. Kreativní management v praxi. Praha: Grada. s. 16; 64. ISBN 978-80-2476-122-0.

<sup>11</sup> BĚLOHLÁVEK, F., 2005. Jak řídit a vést lidi. 2. vydání. Brno: CP Books. s. 15. ISBN 978-80-251-0505-9.

a managementu řízení, dále znalosti personálního řízení, s čímž je spojena sociologie a psychologie. V neposlední řadě se jedná o technické znalosti a právní podvědomí<sup>12</sup>.

Schopnosti se dělí do dvou kategorií – soft skills neboli měkké dovednosti a kompetence a hard skills, tedy tvrdé dovednosti. Měkké dovednosti se nedají přesně změřit. Jedná se zejména o interpersonální kompetence a mezilidské vztahy. Kdežto tvrdé kompetence jsou přímo ověřitelné a doložitelné, příkladem může být úroveň získaného vzdělání. Často se také označují za odborné schopnosti manažera<sup>13</sup>.

## 2.1.2 Typologie manažera

Za manažery první linie jsou většinou považováni provozní manažeři, kteří zajišťují operativní úkoly a jsou na nejnižší úrovni v hierarchii řízení. Jde především o vedoucí dílen, směn, předáky nebo o mistry směn. Lze sem také zařadit osoby, kterými jsou například vrchní sestry či hlavní účetní. V každé organizaci a oboru existuje mnoho pozic, které jsou právě na úrovni první linie řízení. Jde tedy o funkce, které jsou pouze o jeden stupeň nad klasickými pracovníky. Mezi hlavní náplň práce manažerů na této úrovni patří například komunikace s podřízenými a nadřízenými pracovníky, vedení a motivace podřízených, organizování práce a její rozdělení na konkrétní úkoly, v neposlední řadě hodnocení výsledků svých podřízených a mnoho dalších<sup>14</sup>.

Manažeři na střední úrovni mají odpovědnost za činnosti taktického řízení. Tyto činnosti vedou k uskutečnění strategických cílů, které byly stanoveny top manažery. Jedná se o nejvíce početnou skupinu všech manažerů. Jsou v ní zahrnuti vedoucí útvarů a úseků. Střední manažeři pracují na úkolech v časovém výhledu maximálně jednoho roku. Největší podíl práce těchto manažerů tvoří získávání, poskytování, selekce a zpracovávání vnějších i vnitřních informací. Ty jsou získávány a distribuovány u nadřízených a podřízených pracovníků<sup>15</sup>.

Vrcholoví manažeři reprezentují společnost a řídí ji jako celek. U malých firem může dojít ke splnutí této funkce a vlastníka do jedné osoby<sup>16</sup>. Dále se top manažeři zaměřují na klíčové činnosti, které vedou k efektivnějšímu chodu společnosti. Top manažeři tedy musí mít velké koncepční dovednosti. Důležité je, že jsou odpovědní za strategická rozhodnutí. Orientují

---

<sup>12</sup> VÁCHAL, J. a kol., 2013. Podnikové řízení. Praha: Grada. s. 106-109. ISBN 978-80-2474-642-5.

<sup>13</sup> PRŮCHA, J., J. VETEŠKA, 2012. Andragogický slovník. Praha: Grada. s. 234. ISBN 978-80-2473-960-1.

<sup>14</sup> VEBER, J. a kol. 2009. Management. Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

<sup>15</sup> TRUNEČEK, J. a kol., 1995. Management I. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. ISBN 80-7079-929-3.

<sup>16</sup> BLAŽEK, L., 2010. Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování. Praha: Grada. s. 15. ISBN 978-80-247-7427-5.

se pouze na budoucnost. Většinou mají na starosti úkoly v rámci dlouhodobého charakteru v rozmezí tří až pěti let<sup>17</sup>.

### 2.1.3 Manažerské role

Mintzberg v rámci dlouhodobé studie zkoumal práci pěti řídicích pracovníků středně velkých a velkých organizací, na jejímž základě klasifikoval činnosti, které tvoří základy práce vrcholového manažera<sup>18</sup>. Dále je třeba upřesnit, že aktivity, které vytváří manažeři, nelze spojovat s běžnými činnostmi managementu. Práci manažera lze spíše charakterizovat jako plnění určitých rolí nebo jako určité chování, které je spojeno se specifickou pozicí. Díky pozici mají manažeři určitou formální autoritu a zvláštní postavení. Manažerské aktivity lze na základě formální autority a postavení rozdělit do tří skupin, které dále lze rozvést do deseti rolí. Mezi tři základní skupiny patří: mezilidské, informační a rozhodovací role<sup>19</sup>.

Na Mintzbergovo teorii navázal Chung, který manažerské role rozšířil o administrativní, mezi které spadá administrátor, jehož náplní je zabezpečení běžných administrativních úkolů. Součástí je částečná delegace na podřízené. Další rolí je pozorovatel a kontrolor úkolů, který sleduje chod podniku a kontroluje delegované úkoly. Poslední rolí je správce rozpočtu, tato role se částečně překrývá s Mintzbergovo alokátořem zdrojů. Má za úkol pracovat s předem určenými finančními prostředky a rozhoduje o nejlepší alokaci<sup>20</sup>.

Mezilidské role jsou popisovány jako vztahy, které vznikly z postavení manažera a autority. Mezilidské role se dělí na role vůdčí osobnosti, role vedoucího a role propojovatele. Role vůdčí osobnosti je tou nejpřirozenější a nejzákladnější rolí manažera. Manažer symbolizuje a reprezentuje danou organizaci. Účastní se významných událostí s ceremoniální povahou. Jedná se například o podpisy důležitých dokumentů či účast na společenských akcích. Role vedoucího je jedna z nejvýznamnějších rolí a prolíná se všemi aktivitami manažera. V rámci autority je odpovědný za motivaci, plnění úkolů a vedení podřízených. Role propojovatele manažera se zapojuje do horizontálních vztahů se skupinami a jednotlivci mimo organizaci. Podstatnou částí manažerovy práce je vztah mezi organizací a okolím<sup>21</sup>. Dále je třeba dodat,

---

<sup>17</sup> VEBER, J., J. SRPOVÁ a kol, 2008. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada. s. 115. ISBN 978-80-247-2408-6.

<sup>18</sup> MINTZBERG, H., 1973. The Nature of Managerial Work. New York:Harper & Row. ISBN 978-00-6044-555-3.

<sup>19</sup> CEJTHAMR, V., J. DĚDINA, 2010. Management a organizační chování. Praha: Grada. s. 33-35. ISBN 978-80-247-3348-7.

<sup>20</sup> KOČIANOVÁ, R., 2012. Personální řízení. Praha: Grada. s. 52. ISBN 978-80-247-3269-5.

<sup>21</sup> TRUNEČEK, J. a kol., 1995. Management I. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. ISBN 80-7079-929-3.

že do zlepšování mezilidských vztahů spadá i péče o sociální rozvoj pracovníků a o pracovníky samotné<sup>22</sup>.

Informační role se vztahuje ke zdrojům a sdílení informací, které manažer získal při výkonu mezilidských rolí<sup>23</sup>. I tyto role jsou rozděleny do tří druhů. Manažer by měl mít roli takzvaného nervového centra, která říká, že by měl mít silnou síť kontaktů mimo organizaci. Díky kterým může shromažďovat všechny potřebné informace. Další rolí je role šířitele. Součástí je detekování a předávání relevantních informací z rozličných vnějších zájmových skupin mezi pracovníky. Dále by měl manažer vytvořit konzistentní komunikační kanály. Poslední rolí je mluvčí, která je opakem předchozí. Jedná se tedy o komunikaci směrem z organizace<sup>24</sup>.

Rozhodovací role zahrnují zejména přijímání strategických organizačních rozhodnutí, které vycházejí z postavení manažera, autorit a také z přístupu k informacím. Rozhodovacích rolí je několik. Jedná se o roli podnikatele, roli napravovatele poruch, roli rozdělovatele zdrojů a roli jednatele. V roli podnikatele má manažer možnost iniciovat a naplánovat řízené změny za využití různých příležitostí, či řešení různých problémů a dále přijetím opatření, která vedou ke zlepšení současné situace. Manažer má při hledání zlepšení možnost zastávat hlavní roli, anebo delegovat odpovědnost na podřízené. Role napravovatele poruch má za cíl reagovat na nežádoucí situace a nepředvídatelné události. Pokud se objeví neočekávaný problém, musí uskutečnit určité opatření, aby situaci napravil. V roli rozdělovatele zdrojů manažer užívá svou formální autoritu k přijetí rozhodnutí o tom, kde by měla být vynaložena práce a o rozhodnutí o rozdělení zdrojů, mezi něž se řadí peníze, zásoby, čas a zaměstnanci. Také rozhoduje o rozvržení práce a provádí kontrolu prostřednictvím schvalování důležitých rozhodnutí. Role jednatele znamená, že se manažer účastní jednání s organizacemi či jedinci, která vedou například k podepsání smlouvy s odborovou organizací. Vyjednávání je velmi podstatnou součástí manažerovy práce, která se opírá o jeho důvěryhodnost, autoritu, odpovědnost za rozdělování zdrojů a přístup k informacím<sup>25</sup>.

---

<sup>22</sup> KOUBEK, J., 2011. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada. s. 16; 100. ISBN 978-80-247-3823-9.

<sup>23</sup> CEJTHAMR, V., J. DĚDINA, 2010. Management a organizační chování. Praha: Grada. s. 34. ISBN 978-80-247-3348-7.

<sup>24</sup> BUREŠ, M. a kol., 2016. Efektivní testování softwaru. Praha: Grada. s. 36-37. ISBN 978-80-2719-389-9.

<sup>25</sup> CEJTHAMR, V., J. DĚDINA, 2010. Management a organizační chování. Praha: Grada. s. 34. ISBN 978-80-247-3348-7.

## 2.2 Time management

Do češtiny lze pojem time management přeložit jako řízení času, případně plánování času. Čas je ovšem nemilosrdnou cyklicky se opakující smyčkou<sup>26</sup>. Překlad je ovšem zavádějící. Lidé čas nemohou řídit. Jediné, co je možné, je usměrnění sám sebe ve vztahu k plynutí času<sup>27</sup>. Čas lze také definovat jako jednu ze základních fyzikálních veličin. Dále ho lze definovat jako neprostorové lineární kontinuum, ve kterém se stávají události v nevratném pořadí. Je podstatnou složkou struktury vesmíru. Je velmi obtížné a skoro až nemožné si čas nějakým způsobem představit. Důležitým pojmem, který se váže k času je tzv. šipka času, která určuje směr či smysl času<sup>28</sup>.

Řízení času lze považovat za cílené a důsledné využívání prověřených pracovních postupů v každodenním životě. Tyto postupy napomáhají lidem organizovat a vést sebe samotné tak, aby smysluplně a optimálně využívali svůj čas<sup>29</sup>. Time management lze také považovat za soubor všech vědomostí spojených s plánováním svého času. Za nástroj považuje plánovací systém<sup>30</sup>. Time management je možné popisovat jako efektivitu při práci, která současně zahrnuje i čas na pauzu. Součástí pojmu je i cit pro čas. Z toho vyplývá, že jádrem time managementu je řízení sám sebe, svých cílů, přání, požadavků a potřeb<sup>31</sup>. Závěrem je třeba dodat, že pojem time management je jednoduše řečeno způsob, jakým se dotyčný rozhodne trávit svůj čas<sup>32</sup>.

Time management patří mezi nejzákladnější dovednosti života a je čím dál tím více důležitý. Důvodem zvýšení důležitosti je fakt, že se svět zrychluje a lidé mají na práci více a více aktivit. Time management není zcela vystihující pojmenování, nicméně je to nejlepší pojmenování pro schopnost využití času na věci, které jsou důležité. Je velmi podstatné, aby každý člověk uměl separovat důležité a nedůležité věci. Bez kvalitního využití času nelze dosáhnout naplnění svého

---

<sup>26</sup> BÉREŠ, M., 2013. Kouč vlastního života: Cesta ke spokojenému životu. Praha: Grada. s. 140. ISBN 978-80-2478-732-9.

<sup>27</sup> ALEXANDER, R., M. S. DOBSON, 2008. Real-world time management. Second edition. New York: American Management Association. ISBN 0814401708.

<sup>28</sup> JÍRA, S., HUMLEROVÁ, V. 2013. Time-Management [online]. České Budějovice: Občanské sdružení Chance in nature - local action group [cit. 2020-12-15]. s. 7-8; 20. ISBN 978-80-7394-408-7. Dostupné z: <https://docplayer.cz/1876191-Time-management-stanislav-jira-veronika-humlerova.html>

<sup>29</sup> SEIWERT, L. J., 1995. Čas jsou peníze: naučte se řídit svůj čas. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-82-9.

<sup>30</sup> PACOVSKÝ, P., 2006. Člověk a čas: time management IV. generace. 2. vydání. Tábor: Time Expert. s. 17-18, 213. ISBN 978-80-247-1701-2.

<sup>31</sup> UHLIG, B., 2008. Time management – Staňte se pánem svého času. Praha: Grada. s. 7. ISBN 978-80-247-2661-8.

<sup>32</sup> AARON, B. M., 2015. Time Management Secrets for Beginners [online]. USA: CreateSpace [cit. 2021-1-2]. Chapter 1. ISBN 9781522768975. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=toKTDwAAQBAJ&pg=PT19&dq=AARON,+B.+M+Time+Management+Secrets+for+Beginners&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwi1gNzb88bvAhVG-yoKHUC2BOgQ6AEwAHoECAyQAg#v=onepage&q&f=false>

plného potencionálu, čímž se mohou stát povinnosti, potažmo život, frustrujícími<sup>33</sup>. Následně je třeba doplnit, že je rovněž důležité stanovení podstatných priorit. Součástí je také najít si čas a pomoci spolupracovníkům při práci, nicméně i ochota má své hranice a lidé by si měli osvojit říkat ne. Neméně důležité pro dosažení kvalitního výkonu je, aby každý našel životní stabilitu<sup>34</sup>.

Time management je soubor procesů, jejichž nedílnou součástí je organizování, plánování a kontrola<sup>35</sup>. Time management lze také považovat za „všeprostupující“ složku, která by měla být součástí celé řady pracovních a zejména manažerských dovedností. Součástí je vytyčení priorit a cílů, účelová písemná, telefonická i osobní komunikace, eliminace rušivých elementů a delegování. Výsledkem je úspora časového fondu a intenzifikace kvalitní práce. Výhodou je, že snižuje pravděpodobnost vzniku pracovních sporů a stresu<sup>36</sup>.

## 2.2.1 Plánování času a jeho nástroje

*„Plánování je cílevědomá činnost, která se orientuje do budoucnosti, stanoví, čeho a jak má být dosaženo, to znamená, že určuje budoucí cíle a relevantní prostředky jejich dosažení“<sup>37</sup>. Strategie správného řízení času by měla začínat u stanovení si cílů, které mohou být rozděleny do akčních plánů, řízení projektů či klasického seznamu úkolů. Všem aktivitám může být přidělena lhůta a důležitost. Výsledkem je plán<sup>38</sup>. Což potvrzuje i další tvrzení, které tvrdí, že efektivní time management potřebuje plán. Plán by měl být pravidelně aktualizován, což pro většinu manažerů znamená denní kontrolu. Pravidelná aktualizace poskytuje přehled o pracovní zátěži a odhaluje skutečnou časovou zátěž jednotlivých úkolů. Plány se mohou dělit na denní, týdenní a měsíční a dále na závazky, které se vyskytují pravidelně<sup>39</sup>. Závěrem lze říci, že pro správné fungování organizace, potažmo útvarů, je třeba vytvoření a dosažení společných cílů<sup>40</sup>.*

---

<sup>33</sup> CROFT, CH., 1996. Time management. UK: Cengage Learning. ISBN 978-18-6152-224-5.

<sup>34</sup> KNOBLAUCH, J., H. WÖLTJE, 2006. Time management: jak lépe plánovat a řídit svůj čas. Praha: Grada. s. 26-32. ISBN 978-80-2471-440-0.

<sup>35</sup> COUNT, J., 2001. Time management – jak hospodařit s časem. Praha: Computer Press, ISBN 978-80-7226-441-9.

<sup>36</sup> HOLOUBEK, J., 2012. Time management: význam a definice [online]. [cit. 2020-12-3]. Dostupné z: [http://novinarka.hermesmedia.cz/data/budejovice/holoubek\\_time\\_management.pdf](http://novinarka.hermesmedia.cz/data/budejovice/holoubek_time_management.pdf)

<sup>37</sup> KOCIANOVÁ, R., 2010. Personální činnost a metody personální práce. Praha: Grada. s. 70. ISBN 978-80-247-2497-3.

<sup>38</sup> JANÍČEK, P. a kol., 2013. Expertní inženýrství v systémovém pojetí. Praha: Grada. s. 499 ISBN 978-80-2474-127-7.

<sup>39</sup> FORSYTH, P., 2007. Successful Time Management. Londýn: Kogan Page Publishers. S. 17. ISBN 978-0-7494-4834-9.

<sup>40</sup> ULRICH, D., 2009. Mistrovské řízení lidských zdrojů. Praha: Grada. s. 74. ISBN 978-80-247-3058-5.

## Nástroje

Lze tvrdit, že jedním z nejstarších nástrojů je kalendář, který je poměrně levnou záležitostí, nicméně není přenositelný. Často má velice omezený prostor a neposkytuje místo pro další plánovací pomůcky<sup>41</sup>. Dalším nástrojem je diář. Pojem diář značí v širším pojetí plánování a kontrolování času. Systémy manažerských plánovacích diářů prošly mnohými proměnami. Dříve sloužil diář pouze „co stránka, to den“. Nyní se jedná o komplexní systém, který obsahuje roční, měsíční, týdenní a denní rozvrhy, sekce vlastních nápadů, poznámek, důležitých informací či projektů. Plánovací systém může mít elektronickou či papírovou podobu<sup>42</sup>. Mezi výhody elektronických organizérů patří téměř neomezená kapacita či možnost sjednocení dat s každým elektronickým zařízením a možnost následné úpravy dat. Data mohou být rovněž zašifrována. Autor může také používat fulltextový vyhledávač a variabilní rozčlenění. Naopak slabé stránky elektronické podoby jsou v náchylnosti k vadám, nutnosti baterie, předurčenosti programů či vyšší pořizovací ceně. Mezi přednosti papírových organizérů lze zařadit absenci učení s ním, lepší přehled, osobnostní přizpůsobení, připojení poznámek a obrázků na jakékoliv místo. Jako nevýhody lze podotknout obtížnou změnu dat, absenci sjednocení s daty z elektronické formy či obtížnější vedení sériových termínů s dostatečným předstihem<sup>43</sup>. Hlavní výhodou diáře je jeho skladnost a přenositelnost. Nevýhodou je jejich jednostrannost. De facto jsou vhodné pouze pro zaznamenání toho, co se mělo stát, či stane<sup>44</sup>.

Výbornou pomůckou jsou checklisty (kontrolní seznamy), které slouží k uchování pravidelných rutinních činností. Checklisty šetří čas, redukuje riziko opomenutí a chyb a napomáhají se zodpovězením otázek: Co je třeba zařídit k dané činnosti? V jakém čase a pořadí je třeba dané aktivity realizovat? Je vše zařízeno?<sup>45</sup>. Důležité je také zmínit to-do listy. Jedná se o seznam úkolů, které je třeba vykonat v určitém čase<sup>46</sup>. Na základě to-do listů vzniklo několik moderních metod plánování času, o kterých bude zmíněno v kapitole 3.2.3.

---

<sup>41</sup> KNOBLAUCH, J., H. WÖLTJE, 2006. Time management: jak lépe plánovat a řídit svůj čas. Praha: Grada. ISBN 978-80-2471-440-0.

<sup>42</sup> GRUBER, D., 2017. Time management. Praha: Albatros. s. 212. ISBN 978-80-7261-487-5.

<sup>43</sup> KNOBLAUCH, J., H. WÖLTJE, 2006. Time management: jak lépe plánovat a řídit svůj čas. Praha: Grada. ISBN 978-80-2471-440-0.

<sup>44</sup> PACOVSKÝ, P., 2006. Člověk a čas: time management IV. generace. 2. vydání. Tábor: Time Expert. s. 214-215. ISBN 978-80-247-1701-2.

<sup>45</sup> KNOBLAUCH, J., H. WÖLTJE, 2006. Time management: jak lépe plánovat a řídit svůj čas. Praha: Grada. ISBN 978-80-2471-440-0.

<sup>46</sup> PACOVSKÝ, P., 2006. Člověk a čas: time management IV. generace. 2. vydání. Tábor: Time Expert. s. 214-215. ISBN 978-80-247-1701-2.

## 2.2.2 Metody time managementu

Do standardních metod time managementu se řadí Eisenhowerův princip, jenž rozděluje úkoly dle naléhavosti a důležitosti do čtyř kvadrantů. S tímto principem je spojeno Paretovo pravidlo, které tvrdí, že 80 % úkolů manažerům zabere 20 % času a naopak. Další je Metoda ABC, která podobně dělí úkoly, nicméně do tří kategorií v poměru 15:20:65. Poslední popsanou metodou je Metoda S.O.R.U.Z, jež napomáhá tvorbě denního plánu.

### Eisenhowerův princip

Eisenhowerův princip je matice, která třídí úkoly a priority do čtyř kvadrantů. Horizontální osa zobrazuje naléhavost činností a vertikální osa dělí činnosti dle důležitosti. Matice pomáhá manažerům roztrždit úkoly na důležité a naléhavé (A), důležité a nenaléhavé (B), nedůležité a naléhavé (C) a nedůležité a nenaléhavé (D)<sup>47</sup>.

Skupina A obsahuje nezbytné úkony, které musí být vyřízeny rychle a prioritně, do skupiny se řadí neočekávané situace či odkládané povinnosti<sup>48</sup>. Manažeři by se měli soustředit na činnosti v kategorii B. Pokud budou úkoly řešeny průběžně, dojde ke snížení počtu úkolů v přechodí kategorii, které pak nemusí být řešeny ve spěchu, čímž dojde k eliminaci stresových situací<sup>49</sup>. Úkony v sektoru C jsou definovány jako vyrušující či nedůležité činnosti, jenž odklánějí pozornost. Takové činnosti jsou e-maily a telefonáty. Často mohou být delegovány na podřízené. Mohou to být ovšem i populární činnosti, které jsou vykonávány za účelem vyhnutí se řešení důležitých úkolů z předchozích kvadrantů. Poslednímu sektoru D by mělo být věnováno nejméně času. Spadají tam rušivé elementy, jako jsou necílená prohlížení internetu a časopisů, či rutinní úkoly jako je nepotřebná administrativa<sup>50</sup>.

### Paretovo pravidlo

Prvotně by měl každý otestovat jeho zacházení s časem. Dále by si každý měl vymezit cíl, kam chce dojít, z čehož detekuje „to podstatné“. K tomu si lze dopomoci Paretovo pravidlem

---

<sup>47</sup> MCGRATH, J. a B. BATES, 2015. 89 nejdůležitějších manažerských teorií. Praha: Albatros. s. 240. ISBN 978-80-7261-384-7.

<sup>48</sup> KNOBLAUCH, J. a kol., 2012. Time management-mějte svůj čas pod kontrolou. Praha: Grada. s. 28. ISBN 978-80-247-4431-5.

<sup>49</sup> UHLIG, B., 2008. Time management – Staňte se pánem svého času. Praha: Grada. s. 66-67. ISBN 978-80-247-2661-8.

<sup>50</sup> KNOBLAUCH, J. a kol., 2012. Time management-mějte svůj čas pod kontrolou. Praha: Grada. s. 27-31. ISBN 978-80-247-4431-5.



80/20<sup>51</sup>. Aplikace je následující: 20 % času zabere pro dosažení 80 % úkolů, zbývajících 80 % času zabere pro splnění pouze 20 % úkolů. Je důležité umět přijmout fakt, že existuje nedokonalost. Výhodou metody je, že pomáhá akceptovat manažerovi vlastní chyby<sup>52</sup>. S touto metodou mohou mít problém perfekcionisté, zároveň je ovšem výbornou pomůckou, jak se ho zbavit. Není reálné vypracovat vše v prvotřídní kvalitě<sup>53</sup>. Paretovo pravidlo lze propojit s principem podle Eisenhowera. Výsledky tvrdí, že kvadrantům A a B by měl manažer věnovat 80 % časového fondu<sup>54</sup>.

### **Metoda ABC**

Metoda ABC rozděluje činnosti dle důležitosti do tří skupin v poměru 15:20:65 na stejném principu jako Paretovo pravidlo. Jedná se zejména o krátkodobé úkoly. Nejdůležitějších činností je zhruba 15 % z celého dne. Pro porovnání k Eisenhowerovému principu se jedná o úkoly z kvadrantu A, jsou to tedy neodkladné a přednostní úkoly. Čas potřebný ke splnění by měl být cca 15 % pracovní doby a úspěšnost výkonu cca 65 %. Další úrovní jsou úkoly, jejichž efektivita je asi 20 %, stejně tak jejich čas k vypracování zabírá 20 %. Aktivitu v této skupině můžeme delegovat a pouze dohlížet na jejich správnosti a včasnosti. Poslední kategorie pohlcuje nejvíce času, zhruba 65 % a jejich výstup se podílí 15 % na denním výkonu. Tyto činnosti lze odkládat, což může mít za následek vyřešení činnosti bez zásahu<sup>55,56</sup>.

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

Název metody je odvozen od prvních písmen jednotlivých dílčích kroků. Metoda S.O.R.U.Z. napomáhá se strukturalizací činností, které je třeba zabezpečit. S = sumarizace úkolů. Jedná se o veškeré úkoly dne, které je třeba shrnout. Důležité je také neopomenout nevyřízené činnosti z předchozích dnů a rutinní aktivity. Je doporučeno nepřetěžovat denní plán a nepřeceňovat své síly. O = odhad potřebného času na jednotlivé činnosti. Nastává po sumarizaci. Správnému odhadu pomůže zkušenost s tvorbou podobného úkolu z minulosti. Manažer již ví,

---

<sup>51</sup> KNOBLAUCH, J., H. WÖLTJE, 2006. Time management: jak lépe plánovat a řídit svůj čas. Praha: Grada. s. 22-23. ISBN 978-80-2471-440-0.

<sup>52</sup> KOCH, R., 2013. Pravidlo 80/20. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-263-5.

<sup>53</sup> UHLIG, B., 2008. Time management – Staňte se pánem svého času. Praha: Grada. s. 62-63. ISBN 978-80-247-2661-8.

<sup>54</sup> LOJDA, J., 2011. Manažerské dovednosti. Praha: Grada. s. 46. ISBN 978-80-247-3902-1.

<sup>55</sup> BISCHOF, A., 2003. Aktivní sebeřízení: jak získat kontrolu nad svým časem a prací. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0647-4.

<sup>56</sup> KNOBLAUCH, J. a kol., 2012. Time management-mějte svůj čas pod kontrolou. Praha: Grada. s. 27-31. ISBN 978-80-247-4431-5.

kolik času mu zabral daný úkol. Pokud se jedná o novou aktivitu, je vhodné si ji rozčlenit a více zapojit další krok<sup>57</sup>.

Dalším krokem je R = rezervní čas. Tento bod má za úkol vyrovnat časový skluz, který může vzniknout s nepředvídatelnými aktivitami. Jedná se například o prodloužení porad a schůzek nebo vyšší frekvenci telefonátů. Na rezervní čas se doporučuje vyhranit dobou mezi 20–50 % standardní pracovní doby. Je samozřejmě možné, že se stávají nepředvídatelné problémy, jako je technická porucha systému. Nicméně tyto výkyvy jsou ovšem ojedinělé<sup>58</sup>. Jiní odborníci doporučují plánovanou rezervu 20–10 %<sup>59</sup>. U = určení priorit doporučuje si naplánovat nejdůležitější úkoly na tu část dne, kdy je daný jednotlivec nejproduktivnější. Součástí je i delegace. Po tomto shrnutí je žádoucí znovu přehodnotit časový plán. Značí zpětnou kontrolu, která probíhá na konci pracovní doby. Pomáhá detekovat, zdali byl plán realistický a vytváří prostor pro přesun nevyřízených úkolů. Častější sestavování plánu dle této techniky pomáhá efektivně plánovat a odhadovat potřebný čas<sup>60</sup>.

Další autoři také poukazují na rezervní čas. V jejich podání tvrdí, že do důkladného naplánování času patří promyšlení činností, díky kterému je manažer může kvalitněji a rychleji uskutečnit. Do plánu činností by měl být zahrnut prostor pro neočekávanou práci, která může zabrat více času, než mu bylo určeno. Tento druh plánování pojmenovávají 60:40. Z toho vyplývá, že manažer by si měl naplánovat 60 % pracovní doby a 40 % si nechat pro neplánované záležitosti<sup>61</sup>.

### 2.2.3 Moderní metody time managementu

Za moderní metody time managementu je považována technika Pomodoro, která spočívá ve vytvoření časových jednotek o délce 25 minut, po kterých nastává krátký odpočinek. Dále metoda Getting Things Done, díky které se úkoly kategorizují do takzvaných „časových schránek“. Manažeři tak nemusí myslet na budoucí povinnosti a mohou se soustředit pouze na ty současné. Dalo by se říci, že Timeboxing je metoda, která převzala od dvou předchozích

---

<sup>57</sup> UHLIG, B., 2008. Time management – Staňte se pánem svého času. Praha: Grada. s. 63-68. ISBN 978-80-247-2661-8.

<sup>58</sup> UHLIG, B., 2008. Time management – Staňte se pánem svého času. Praha: Grada. s. 63-68. ISBN 978-80-247-2661-8.

<sup>59</sup> CRKOVSKÁ, M., S. VÁCHA, 1993. Time management – Manažerské řízení a využívání času. Praha: Eurovia. ISBN 80-901186-2-3.

<sup>60</sup> UHLIG, B., 2008. Time management – Staňte se pánem svého času. Praha: Grada. s. 63-68. ISBN 978-80-247-2661-8.

<sup>61</sup> KNOBLAUCH, J. a kol., 2012. Time management-mějte svůj čas pod kontrolou. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4431-5.

vždy část. Timeboxing spočívá v určení časového intervalu takzvané „časové krabičky“ na zhruba 30 minut, ve kterém se musí daný úkol splnit. Křivka rušivých elementů a řešení v určitých časech jednoduše pomáhá zefektivnit drobné činnosti a plánování vyšší frekvence vyrušení. Mind mapping využívá grafického zobrazování na sebe navazujících úkolů na čistý list papíru. Z této metody vychází metoda TODO-TODAY, která úkoly plní jednotlivě v předem určeném pořadí. Je vhodná pro denní plánování a úkoly na sebe nemusí navazovat.

### **Technika Pomodoro**

Technika Pomodoro stojí na třech základních pilířích. Pracuje s jiným pojetím času, což zmírňuje pocit úzkosti a napomáhá k vyšší osobní produktivitě. Lépe zachází s myslí a umožňuje jasnější uvažování a lepší soustředěnost, což napomáhá učení. V poslední řadě využívá jednoduché a nezatěžující techniky, které podporují kontinuálnost, čímž se mohou manažeři soustředit na vytyčené cíle. Výhodou této techniky je její jednoduchost<sup>62</sup>.

Na začátku dne je třeba se rozhodnout, jaké činnosti se budou vykonávat. V průběhu dne je důležitý monitoring, který má za úkol získávat data o vynaloženém úsilí. Na konci dne se doporučuje evidence, tedy archivace postřehů z daného dne. Dále zpracování dat a vizualizace, tedy transformace získaných informací do lehce srozumitelného formátu, ze kterého vzejde, co je třeba zlepšit. Takto se může zdát technika složitou, nicméně tyto fáze slouží pro úplné zdokonalování. Podstatou techniky je vytvoření časové jednotky – Pomodoro, která trvá 25 minut. Tento čas je vyhrazený pouze na předem stanovený účel. Po jejím uplynutí nastává pět minut, které jsou vyhrazeny na odreagování. Doporučuje se protáhnout, či nadýchat čerstvého vzduchu. Často se stává, že manažer nechce odejít od rozdělaného úkolu, nicméně výzkum ukázal, že lidé jsou nejproduktivnější v tomto časovém úseku. Po čtyřech jednotkách je doporučena delší pauza okolo 20–30 minut<sup>63</sup>.

### **Getting Things Done**

Getting Things Done neboli Metoda GTD vychází z teze, že není reálné si zapamatovat veškeré potřebné činnosti a úkoly. Lidský mozek zapomíná a má dojem, že měl něco vykonat, ale neví co. Manažeři se tak dostávají do stresu, který může být způsoben i přetížením z informací, čemuž chce metoda předejít. Díky vytvoření takzvaných schránek dochází k zaznamenávání úkolů a jasných časových intervalů, kdy je potřeba úkol vykonat. Manažeři se tak mohou soustředit

---

<sup>62</sup> CIRILLO, F., 2019. Technika Pomodoro. Brno: Jan Melvil Publishing. s. 25-26. ISBN 978-80-7555-070-5.

<sup>63</sup> KOCH, R., 2013. Pravidlo 80/20. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-263-5.

pouze na aktuální úkol<sup>64</sup>. Na základě této metody byl proveden výzkum, kdy ve výsledcích autoři metodu podporují a doporučují vyšší participaci na jednotlivých úkolech<sup>65</sup>.

Metoda se skládá z pěti fází. První fází je sběr úkolů do schránek. Ty mohou mít různé podoby – diář, operační systémy či nepřeborné množství mobilních aplikací. Dále je třeba zjistit, zdali jsou jednotlivé činnosti realizovatelné či nikoliv. Pro realizovatelné úkoly platí pravidlo dvou minut. Pokud činnost zabere více než dvě minuty, zařadí ji do seznamu projektů. Pokud je činnost kratší než interval, vykoná ji manažer ihned. V případě nerealizovatelnosti ji může vyškrtnout a zařadit do skupiny „někdy možná“, nebo se k ní vrátit po zjištění dalších potřebných dat. Následně je třeba úkoly zorganizovat do ucelených celků dle časové potřeby (kalendář) či místní (pokud má manažer schůzku ve městě, může rovnou navštívit banku). Nezbytnou součástí úkolu by měl být i seznam nezbytných kroků pro splnění úkolu. Schránky by měly být rozděleny na „někdy možná“, tedy na úkoly, které můžeme vykonat v budoucnu, seznam nedokončených projektů a delegovaných činností, tedy na ty, které očekáváme. Úkoly by měly být na konci týdne zhodnoceny a zrevidovány<sup>66</sup>.

Tato metoda se může jevit jako těžkopádná. Nicméně obsahuje i zajímavé kroky, které nabourávají klasické modely. Jedním z nich je pravidlo dvou minut. Lze tvrdit, že činnosti, které se do intervalu vejdu jsou jednoduché, nepodstatné. Důležité úkoly obvykle zaberou mnohem více času a těm by se měl manažer dle poznatků z přechozí kapitoly věnovat přednostně. Na druhou stranu může být tato technika vhodným výchozím bodem pro boj s prokrastinací (viz kapitola 3.2.4. Prokrastinace). Klíčový poznatek může být viděn také v rychlém rozdělení realizovatelných a nerealizovatelných aktivit a vytvoření podobných schránek.

### **Timeboxing**

Timeboxing je zajímavou metodou, která využívá vytvoření „časových krabiček“, které pomáhají ke zrychlení procesu vyřízení úkolu. Manažer si předem vytyčí daný časový interval a v něm musí úkol splnit. Práce v časové schránce ho nutí se soustředit a věnovat své úsilí pouze dané činnosti. Technika pomáhá využívání efektivního a kreativního přístupu. Časová

---

<sup>64</sup> ALLEN, D., 2016. Mít vše hotovo: Umění produktivity bez stresu. Brno: Jan Melvil Publishing. ISBN 978-80-7555-001-9.

<sup>65</sup> HEYLIGHEN, F., C. VIDAL, 2008. Getting Things Done: The Science behind Stress-Free Productivity, In: Long Range Planning [online], str. 585–605, volume 41, Issue 6, December 2008 [cit. 2020-12-7]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.09.004> ISSN 0024-6301.

<sup>66</sup> LOJDA, J., 2011. Manažerské dovednosti. Praha: Grada. s. 46. ISBN 978-80-247-3902-1.

krabička by měla trvat zhruba 30 minut<sup>67</sup>. Tato metoda není vhodná pro složitější a rozsáhlejší úkoly. Nicméně napomáhá s bojem s prokrastinací.

### **Křivka rušivých elementů a řešení v určitých časech**

Mezi zajímavé teorie se řadí teorie zpracování křivky rušivých elementů. Mezi zmíněné elementy patří například rušivé telefonáty, nečekané porady či návštěvy. Po předcházejícím porovnání lze zjistit čas nejvyššího rušení. Například půl hodiny od začátku pracovní doby, po polední pauze či na konci pracovní doby ostatních pracovníků, kteří mají nějaké požadavky od jiných pracovníků. Z tohoto důvodu je velmi podstatné řešit těžké úkoly v období, kdy je křivka v nejnižším bodě. Další užitečnou pomůckou je řešení obdobných činností, které mohou být odloženy, v určitý čas, nebo v případě, kdy se objeví další podobná činnost. Například ke konci dne vyřídit veškerou komunikaci (emaily, dopisy, zapsání došlé pošty, skartace, archivace či telefonáty) za celý den<sup>68</sup>.

### **Mind mapping**

*„Myšlenkové mapy rozvíjí kreativitu a produktivitu, usnadňují učení a zvyšují efektivitu“<sup>69</sup>.* Účelem mind mappingu neboli myšlenkových map je zapisování povinností takovým způsobem, který by co nejdříve odpovídal tomu, jak funguje lidský mozek. Jedná se tedy o zachycení neuronů a synapsí, které vytváří kontext. Mind mapping tedy zachycuje tuto strukturu na papír, případně do mobilní aplikace. Systém je velmi jednoduchý, praktický, přehledný a propojuje obě mozkové hemisféry. Spočívá v tom, že se do středu výstižně napíše úkol, ze kterého vedou paprskovitě drobné úkoly, které jsou potřebné pro splnění cíle. Jedná se tedy o grafické uspořádání pojmů, slov a obrázků, jenž napomáhají identifikaci a vyznačení spojitostí a závislostí<sup>70</sup>.

### **TODO-TODAY**

Na metodu myšlenkových map navazuje český spisovatel Ludwig, který také využívá pro náš mozek přirozenější grafické simulace. Od myšlenkových map se tato metoda odlišuje tím,

---

<sup>67</sup> SHERWIN, D., 2010. Creative Workshop: 80 Challenges to Sharpen Your Design Skills. New York: Simon and Schuster. ISBN 978-1-60061-797-3.

<sup>68</sup> KNOBLAUCH, J. a kol., 2012. Time management-mějte svůj čas pod kontrolou. Praha: Grada. s. 49-51. ISBN 978-80-247-4431-5.

<sup>69</sup> BUZAN, T., CH. GRIFFITHS, 2013. Myšlenkové mapy v byznysu. Praha: Albatros. s. 20. ISBN 978-80-2650-141-1.

<sup>70</sup> ČERNÝ, M., D. CHYTKOVÁ, 2014. Myšlenkové mapy pro studenty. Praha: Albatros Media. s. 10-11. ISBN 978-80-2650-277-7.

že se zpracovává pro daný den, a že nezvýrazňuje úkoly podle návaznosti, ale podle časové chronologie. Tedy podle toho, v jakém pořadí je chceme plnit. Úkoly mají také barevné uspořádání dle priority od nejdůležitější červené přes důležitou modrou po zelenou, která značí prioritu nejnižší. Klíčové je propojení jednotlivých úkolů podle šipek. Mezi úkoly nesmí manažer přeskakovat. Velké úkoly se mají rozdělit na menší, a naopak malé se mají sloučit. Úkol v jedné bublině by měl být v rozmezí 30–60 minut. Je vhodné nad bublinu psát začátek a konec úkolu. Po jeho dokončení se bublina přeškrtná, čímž se symbolicky uzavře. Mezi úkoly je vhodné si odpočinout. Doporučuje se začít den tím nejnepříjemnějším úkolem<sup>71</sup>.

Ať si již manažer zvolí jakoukoliv metodu, každá má za cíl vždy zlepšení produktivity, zvyšování udržení motivace, pomoci eliminovat vyrušení a s tím spojenou úzkost, zvyšovat soustředěnost a pozornost, vytvářet vědomější rozhodnutí, dodávat manažerům odhodlanost k dosahování vytyčených cílů, zdokonalovat všechny procesy, upřesnit kvantitativní i kvalitativní odhady a utvrdit manažery v jejich odhodlání ve složitých situacích dál jít za svým cílem<sup>72</sup>. „Každodenní ukrajování nejdůležitějších úkolů, omezení přísunu nových a delegování vede k tomu, že dokážeme nabalené problémy postupně zpracovat“<sup>73</sup>.

## 2.2.4 Prokrastinace

Pojem prokrastinace lze označit, jako směsici několika nelichotivých lidských vlastností jako je otálení, flákání, odsouvání či nicnedělání<sup>74</sup>. Další definice tvrdí, že prokrastinace je chorobné odkládání povinností a úkolů. Při prokrastinaci se jedinec není schopný přemluvit k plnění činností, které by chtěl dělat nebo měl dělat. Místo důležité aktivity vykonává jedinec nepodstatnou. Z čehož později dochází k pocitu bezmoci, výčitkám, případně frustraci a jedinec opět nic nedělá. Nelze ovšem tvrdit, že prokrastinace je synonymem pro lenost. Líný člověk nechce vykonávat žádnou aktivitu, kdežto prokrastinující by ji rád vykonával, ale není schopen se k činnosti přemluvit. Na druhou stranu pojem není možné zaměňovat ani za odpočinek,

---

<sup>71</sup> LUDWIG, P., 2013. Konec prokrastinace. Příbram: Jan Melvil Publishing. s. 131-145. ISBN 978-80-87270-51-6.

<sup>39</sup> CIRILLO, F., 2019. Technika Pomodoro. Brno: Jan Melvil Publishing. s. 25. ISBN 978-80-7555-070-5.

<sup>72</sup> KOCH, R., 2013. Pravidlo 80/20. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-263-5.

<sup>73</sup> HEYLIGHEN, F., C. VIDAL, 2008. Getting Things Done: The Science behind Stress-Free Productivity, In: Long Range Planning [online], str. 585–605, volume 41, Issue 6, December 2008 [cit. 2020-12-7]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.09.004> ISSN 0024-6301.

<sup>74</sup> ZAJÍCOVÁ, V., 2018. Kreativní lelkování. Praha: Albatros. s. 23. ISBN 978-80-2642-258-7.

protože při něm získáváme energii a při prokrastinaci dochází k její ztrátě<sup>75</sup>. Závěrem lze problematiku shrnout tím, že prokrastinace není příznakem potíží, ale jejich příčinou<sup>76</sup>.

*„Prokrastinace přináší úlevu od stresu spojeného s vykonáváním činností, které nám nahánějí strach, nebo které považujeme za obtížné“<sup>77</sup>. Hlavní příčina je připisována návyku sebeomezujícím přesvědčením, kdy si jedinci raději vymýšlejí jiné aktivity či výmluvy, proč nemohou pro ně nepříjemnou činnosti dokončit<sup>78</sup>. Odkládání úkolů na nejzazší termín vede k neefektivitě, výčitkám a stresu. Při prokrastinaci ztrácí jedinec čas, který by mohl investovat do smysluplných aktivit. Prokrastinaci také napomáhá takzvaná rozhodovací paralýza, která vzniká v důsledku velké možnosti volby<sup>79</sup>.*

Existuje mnoho „návodů“ na to, jak se zbavit prokrastinace. Ostatně výše zmíněné metody time managementu také napomáhají v boji s prokrastinací. Pro efektivní boj je třeba, aby si jedinec v prvním kroku uvědomil potřebu změnit své návyky a viděl své nedostatky. V druhém si vybere tu metodu a nástroje, která mu budou vyhovovat. Ludwig doporučuje si vytvořit osobní vizi, jejíž součástí je seznam osobních úspěchů, osobní SWOT analýzu a analýzu motivujících úspěchů. Díky tomuto nástroji získá jedinec motivaci, kterou je schopný si dlouho udržet<sup>80</sup>.

---

<sup>75</sup> HEYLIGHEN, F., C. VIDAL, 2008. Getting Things Done: The Science behind Stress-Free Productivity, In: Long Range Planning [online], str. 585–605, volume 41, Issue 6, December 2008 [cit. 2020-12-7]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.09.004> ISSN 0024-6301.

<sup>76</sup> NEIL, F., 2014. Snadná cesta z prokrastinace: Jak přestat odkládat úkoly. Praha: Grada. s. 18. ISBN 978-80-2475-083-5.

<sup>77</sup> BUZAN, T., CH. GRIFFITHS, 2013. Myšlenkové mapy v byznysu. Praha: Albatros. s. 20. ISBN 978-80-2650-141-1.

<sup>78</sup> SCOTT, S.J., 2014. 23 zabíjáků prokrastinace. Přestaňte lenořit a jděte za svým cílem. Brno: BizBooks. ISBN: 978-80-265-0272-2.

<sup>79</sup> HEYLIGHEN, F., C. VIDAL, 2008. Getting Things Done: The Science behind Stress-Free Productivity, In: Long Range Planning [online], str. 585–605, volume 41, Issue 6, December 2008 [cit. 2020-12-7]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.09.004> ISSN 0024-6301.

<sup>80</sup> HEYLIGHEN, F., C. VIDAL, 2008. Getting Things Done: The Science behind Stress-Free Productivity, In: Long Range Planning [online], str. 585–605, volume 41, Issue 6, December 2008 [cit. 2020-12-7]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.09.004> ISSN 0024-6301.

## 3 Výzkumné šetření

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit, zda manažeři znají metody time managementu a zda je používají v praxi. Dalším cílem je zjistit, jak manažeři pracují s časem na jednotlivých úrovních managementu. Pro naplnění cílů práce bude provedeno dotazníkové šetření, které bude zaměřeno na manažery. Výsledkem výzkumu bude zodpovězení otázek týkajících se cílů práce. Součástí pozorování bude také zjištění, zdali manažeři znají pojem prokrastinace, zdali mají sklony k prokrastinaci a jak často prokrastinují. Jedna z důležitých částí výzkumu se také bude zabývat tím, jaké nástroje manažeři využívají pro plánování času, v jakém formátu, zdali v elektronickém či papírovém a proč preferují zvolenou formu.

Pro naplnění cíle bakalářské práce si autor stanovil níže uvedené výzkumné otázky:

1. Jaké metody time managementu manažeři znají a jaké využívají?
2. Jaké nástroje používají manažeři při plánování času a proč preferují zvolenou formu?
3. Znají manažeři pojem prokrastinace a pokud ano, jak často prokrastinují?
4. Jaký je rozdíl v práci s časem mezi top manažerem a manažerem první linie?
5. Jaké metody manažeři neznají podle názvu, ale aplikují je v praxi?

### 3.1 Metodika práce

V teoretické části této práce byla využita tuzemská i zahraniční odborná literatura, která popisovala manažera, jeho role a předpoklady a manažerskou typologii. Dále byly přiblíženy pojmy time management, plánování času a jeho nástroje. Dominantní část zaujímaly metody time managementu v rozdělení na klasické a moderní. Poslední úsek teoretické části se zaměřoval na pojem prokrastinace. Mezi přínosné zdroje lze zařadit literaturu od autorky Uhlig a autorů Knoblauch a Wöltjeho.

Aplikační část bakalářské práce se bude zabývat time managementem a jeho použitím v manažerské praxi. Výzkumné otázky budou zodpovězeny pomocí kvantitativního výzkumu, konkrétně se jedná o dotazníkové šetření. Zmíněný výzkum byl zaměřen na všechny manažery, bez ohledu na to, v jaké úrovni řízení se nacházejí a v jakém sektoru vykonávají své zaměstnání. Informace získané skrze šetření budou podrobně popsány v aplikační části.



Pro naplnění cílů bakalářské práce bude využito metod komparace, tedy porovnávání analyzovaných jevů. Dále abstrakce, v rámci které budou odděleně zkoumány jednotlivé skupiny manažerů, díky čemuž dojde k odhalení klíčových charakteristik. Teoretické závěry budou aplikovány na praktických příkladech v rámci metody dedukce. Metoda syntézy pomůže sestavit obraz celku na základě obecně známých charakteristik a v úplném závěru práce dojde k následnému vyhodnocení.

### **3.2 Dotazníkové šetření**

Výzkumným předmětem bakalářské práce je uplatnění time managementu v manažerské praxi. Za tímto cílem byl vytvořen dotazník. Tento dotazník byl určen pro manažery všech úrovní (top manažeři, manažeři střední úrovně a manažeři první linie) z různých sektorů. Po zkompletování dotazníku byl proveden předvýzkum. Účelem předvýzkumu nebo také pilotního průzkumu je zjistit, zdali je dotazník správně strukturovaný a zdali jsou všechny otázky položeny jasně a srozumitelně. Respondent by měl položit vždy zpětnou vazbu a dotazník zhodnotit. Zároveň je žádoucí, aby byl autor dotazníku u jeho vyplňování přítomen. Autor tak může nejenom ihned reagovat na vzniklé nejasnosti, ale zároveň může pozorovat neverbální reakce respondenta. Všichni respondenti tedy dotazník vyplňovali v osobní přítomnosti autora.

Dotazník byl předán pěti manažerům ve dnech 22. a 23. února 2021. Skladba manažerů byla následující: jeden top manažer firmy o velikosti 100 zaměstnanců v soukromém sektoru, jeden top manažer ze státní správy, který má 30 podřízených. Dále se jednalo o jednoho manažera střední úrovně firmy v soukromém sektoru o velikosti cca 400 zaměstnanců. Poslední dva manažeři vykonávali pozici manažera první linie. První z nich pracuje ve státní správě a má pět podřízených, druhý pochází z firmy soukromého sektoru a má na starosti zhruba 30 podřízených. Již ze skladby respondentů pilotního průzkumu je zřejmé, že faktor počtu podřízených nemůže být brán jako determinující. Z důvodu, že stejný počet podřízených má manažer první linie i top manažer. Klíčové je tedy jejich postavení, které se odráží na důležitosti úkolů. S rostoucí vahou důležitosti se také zvyšuje váha správného řízení time managementu.

Z pilotního průzkumu vzešel zajímavý podnět na rozšíření dotazníku. Bylo zjištěno, že manažeři neznají metody podle jejich názvů, nicméně po velmi krátkém vysvětlení došli k závěru, že metodu znají a využívají ji. Z tohoto důvodu byly do dotazníku vloženy takzvané kontrolní otázky. Jedná se o otázky 6–8, které mají za cíl ověřit výstup z pilotního průzkumu. Otázky byly položeny tak, že shrnují podstatu metody a ptají se, zdali respondent využívá daný

postup, případně zdali souhlasí s popsáním tvrzením. Z předvýzkumu bylo dále patrné, že ostatní otázky jsou položeny vhodně a srozumitelně.

Druhou podobu dotazníku vyplňoval stejný vzorek respondentů. Dotazník byl ovšem zaslán elektronicky 24. února 2021 a zpětná vazba byla získána telefonickou cestou. Z tohoto předvýzkumu vyšel shodný závěr, že dotazník je bez chyb a vše je jasně položeno. Výsledná podoba dotazníku je zachycena v Příloze 1. Dotazník se skládá z devatenácti otázek. Ihned první otázka ověřovala, zdali je respondent vhodným adeptem. Zjišťovala, zdali respondent zná pojem time management. Tato otázka byla do výzkumu vložena záměrně, aby eliminovala případné respondenty, kteří by nebyly vhodní pro záměr této práce. Další dvě otázky zkoumaly, zdali si respondent organizuje čas a na jak dlouho dopředu. Čtvrtá a pátá otázka se zaměřovala na metody time managementu, které respondent zná a které využívá. Jak již bylo zmíněno výše, otázky 6–8 měly ověřovací charakter. Následující otázka zjišťovala, jaké nástroje a jakou formu manažeři využívají. Desátá otázka byla otevřená a respondenti se v ní mohli vyjádřit, proč preferují elektronickou či papírovou formu nástrojů k plánování času. Další otázky byly směřovány na to, zdali manažeři znají pojem prokrastinace, zdali prokrastinují a opět zde byla kontrolní otázka, která zjišťovala, v jaké periodě respondenti plní přidělené úkoly. Posledních šest otázek bylo zaměřeno na demografické faktory jako je pohlaví, nejvyšší dosažené vzdělání, manažerova pozice, sektor, ve kterém pracuje, velikost organizace a počet podřízených.

Dotazník byl distribuován více způsoby. S ohledem na současnou epidemiologickou situaci byl distribuován převážně v elektronické formě, nicméně několik respondentů projevilo zájem o tištěnou podobu dotazníku. Z tohoto důvodu byl v některých případech dotazník šířen rovněž v papírové podobě. Dotazník byl vytvořen na internetovém portále [www.survio.com](http://www.survio.com), skrze který byl šířen přímým odkazem na dotazník. Touto formou byli osloveni přátelé a rodinní příslušníci, kteří byli kompetentní pro vyplnění. Dále byly osloveni kolegové a spolupracovníci respondentů. Účelem bylo zamezení volného šíření dotazníku po internetu a toho, že dotazník vyplní i nekompetentní respondenti. Dotazník byl aktivní od 25. února 2021 do 4. března 2021 a bylo ho vyplněno celkem 104 kusů. Průměrná doba vyplnění byla mezi 5 až 7 minutami. Do výzkumu byl zařazen celkový počet všech dotazníků což je 104. Všichni respondenti znali klíčový pojem time management.

## 4 Aplikační část a diskuse výsledku

Následující kapitola bude analyzovat výsledky dotazníkového šetření, jehož bližší popis je zaznamenán v přechozí části. Na otázky bude nahlíženo jak jednotlivě, tak z pohledu již získaných informací, tedy kontextuálně. Pro lepší ilustraci budou použity grafy – koláčové a pruhové. Pokud to bude možné, pruhové grafy budou zaznamenávat, jak celkový počet respondentů, tak dělení dle jednotlivých úrovní managementu. Pro manažery první linie je zvolena zelená barva, manažeři střední úrovně budou vyznačeni modře a top manažeři budou označeni žlutou barvou. U otevřených otázek budou vypsány nejzajímavější odpovědi a odpovědi, které vykazují stejnou premisu.

### 4.1 Aplikační část

Demografické a osobní otázky byly položeny na konci dotazníku dle doporučení Survio<sup>81</sup>. Důvody jsou tři. První z nich je, že respondent musí nejdříve získat důvěru pomocí neosobních otázek. Dalším důvodem je, že respondent je nejbystřejší na začátku vyplňování dotazníku. Tudíž nejpodstatnější otázky by měly být položeny na začátku. Otázky demografického typu již může respondent vyplňovat bez 100% soustředěnosti. Posledním důvodem je fakt, že respondent by měl nejdříve pochopit směr výzkumu. Nicméně pro bližší seznámení s rozložením respondentů budou tyto otázky představeny na začátku práce.

Otázka 14 zjišťovala pohlaví respondentů. Z grafu 1 vyplívá, že manažerskou pozici zastávají více muži než ženy. Celkově odpovědělo 57 respondentů, což je 55 % a 47 respondentek, tedy 45 % žen. Nejenom z odpovědí je patrné, že na vedoucích pozicích stále převládá mužské pohlaví, zejména se zvyšujícím se postem klesá ženské zastoupení. Graf 1 vyznačuje zastoupení žen a mužů v rámci dotazníkového šetření.

Tento fakt potvrzuje i globální studie IBM Institute for Business Valuea ve spolupráci se společností IBM Oxford Economics, která tvrdí, že celkově muži zaujímají přibližně 82 % top manažerských pozic<sup>82</sup>. Téměř k totožnému závěru došel i výzkum Eurostat, který došel

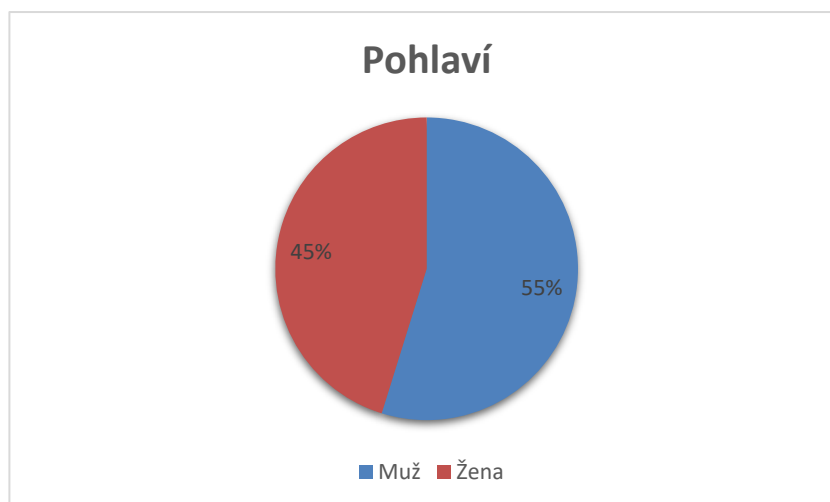
---

<sup>81</sup> SURVIO. 2021 *Jak zpracovat dotazníkové šetření*. [online]. [cit. 2021-2-27]. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/blog/jak-vytvorit-dotaznik/jak-pripravit-dotaznikove-setreni>

<sup>82</sup> INSTITUTE FOR BUSINESS VALUE. 2021 *Women, leadership, and the priority paradox*. [online]. [cit. 2021-3-10]. Dostupné z: <https://www.ibm.com/downloads/cas/YZWEXLPG>

k závěru, že pouze 17 % žen zastává pozici top manažera<sup>83</sup>. Zmíněných studií se ovšem zúčastnilo tisíce pracovníků. Tohoto výzkumu se zúčastnilo 104 respondentů, je tedy pravděpodobné, že výsledky nebudou přesně odpovídat výsledkům zmíněných výzkumů. Tato problematika bude ještě zmíněna u otázky 16 na grafu 3.

Graf 1: Otázka 14: Pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

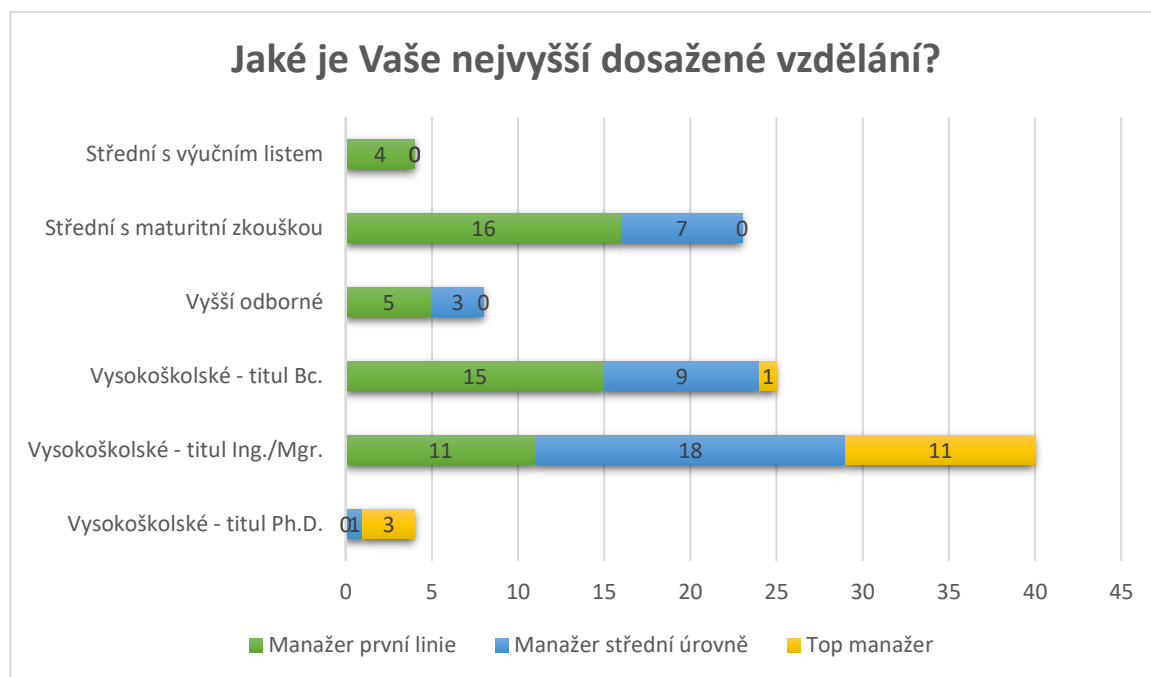
Otázka 15 zjišťovala, jaké je nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Tato otázka hraje ve výzkumu důležitou roli. Lze předpokládat, že se zvyšujícím se stupněm vzdělání jsou manažeři ve sledované problematice znalejší. Zejména top manažeři by měli ovládat práci s časem. Výzkumu se účastnilo 66 % (69) respondentů, kteří mají vysokoškolské vzdělání. Vysokoškolské vzdělání bylo dále rozděleno na bakalářské, navazující magisterské s titulem Ing./Mgr. a vysokoškolské s titulem Ph.D. Ze všech dotazovaných činilo zastoupení 4 % (4) doktorů, 38 % (40) inženýrů a magistrů a 24 % (25) bakalářů.

Dle chronologické postupnosti od nejvyššího dosaženého vzdělání se dotazníkového šetření zúčastnil jeden respondent (25 %) s doktorátem, který se řadí k manažerům střední úrovně a tři (75 %) vykonávají pozici top manažera. S inženýrským či magisterským titulem je manažerů první linie 27,5 % (11), středních manažerů 45 % (18) a top manažerů je také 27,5 % (11). Z bakalářů vykonává 60 % (15) respondentů pozici manažera první linie, 36 % (9) střední úrovně a 4 % (1) top manažerskou pozici.

<sup>83</sup> EUROSTAT. 2021 *Only 1 manager out of 3 in the EU is a woman*. [online]. [cit. 2021-3-11]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/9643473/3-07032019-BP-EN.pdf/e7f12d4b-facb-4d3b-984f-bfea6b39bb72>

V dotazníkovém šetření dále uvedlo osm respondentů, že mají nejvyšší dosažené vzdělání vyšší odborné. Z toho 62,5 % (5) vykonává pozici manažera první linie a 37,5 % (3) vykonávají pozici na úrovni střední managementu. 22 % (23) všech respondentů má ukončené vzdělání maturitní zkouškou. 70 % (16) těchto respondentů je manažery první linie a 30 % (7) manažery střední úrovně. Z celkového počtu respondentů to činí, 15 % pro první linii a 7 % pro střední. Poslední možností bylo vzdělání střední s výučním listem. Tuto možnost zvolili čtyři respondenti a všichni vykonávají pozici manažerů první linie.

Graf 2: Odpovědi na otázku 15: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

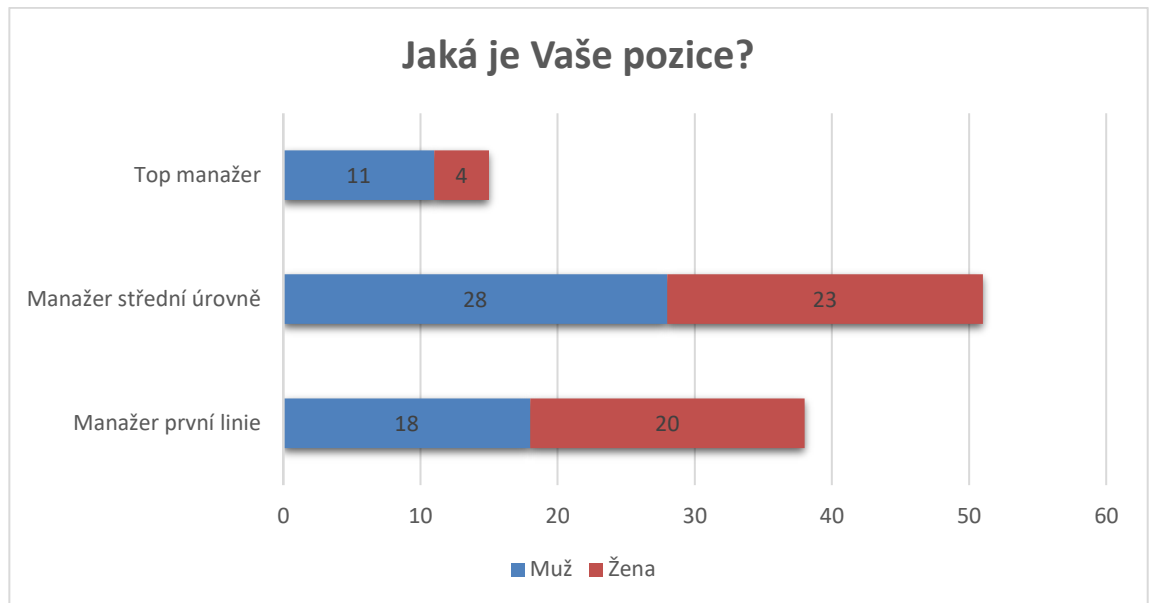


Zdroj: vlastní zpracování

Šestnáctá otázka zjišťovala pozici manažera, který měl na výběr: manažer první linie, který se řadí k hierarchicky nejnižším manažerům v organizacích, dále manažer střední úrovně a top manažer. Výzkumu se celkově účastnilo 38 (37 %) manažerů první linie, 51 (49 %) manažerů střední úrovně a 15 (14 %) top manažerů.

V rámci jednotlivých úrovní managementu lze také tuto otázku graficky rozdělit dle zastoupení žen a mužů. Z pohledu top manažerů vykonává tuto pozici 73 % mužů a 27 % žen. Z pohledu všech respondentů lze tvrdit, že top manažerů je z celkového počtu respondentů 11 % a top manažerek 4 %. Pozice manažerů střední úrovně je již vyrovnanější. 55 % manažerů na této pozici je mužů a 45 % žen. V rámci celého výzkumu se jedná o 27 % mužů na úrovni středního managementu a 22 % žen. Poslední úrovní jsou manažeři první linie. Tato úroveň má 47% zastoupení mužů a 53% zastoupení žen. Grafická podoba je zobrazena v grafu 3.

Graf 3: Odpovědi na otázku 16: Jaká je Vaše pozice?



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 17 zjišťovala v jakém sektoru respondent pracuje. 41 manažerů uvedlo, že pracuje v soukromém sektoru, který blíže nespecifikovali. Ve veřejné správě pracuje 19 respondentů, ve školství 9, ve zdravotnictví 5, ve výrobě 4, v automotive průmyslu 3, ve stavitelství 3, ve strojírenství 2, v oblasti obchodu 2, v energetice 2, v zemědělství 2, v elektro 2, v dopravní logistice 2, v IT pracuje rovněž po 2 respondentech, v dopravě 1, v bankovníctví 1, v gastronomii a event akcích 1, v kultuře 1, v neziskové organizaci 1 a v národní obchodní firmě 1.

Do dotazníkového šetření se zapojili manažeři ze zajímavých a různorodých společností jako jsou například: České dráhy a.s., Hochtief a.s. – závod jih, Vysoká škola technická a ekonomická, Robert Bosch spol. s r.o. v Českých Budějovicích, Whirlpool ČR spol. s r.o., Schwarzmüller s.r.o., GE Power Services, dále také Nemocnice Hořovice, Rehabilitační nemocnice Beroun, město Zbiroh a město Hořovice.

Graf 4 zobrazuje výsledky otázky 18, která zjišťovala, kolik zaměstnanců pracuje v organizaci, kde je respondent zaměstnán. Tato otázka, a i otázka následující se opět řadí k důležitým v tomto výzkumu. Díky velikosti organizace a počtu podřízených přiblíží pohled na jednotlivé manažery. Zde je ovšem důležité poznamenat, že může nastat nesoulad mezi jednotlivými úrovněmi. Výzkumu se zúčastnili například top manažeři, kteří mají do deseti podřízených a tyto osoby tvoří celou firmu. Na druhou stranu se dotazníkového šetření také zúčastnili manažeři, kteří mají přímých podřízených 51–100, pracují v nadnárodních firmách, kde je více než 500 zaměstnanců a řadí se pouze do manažerů střední úrovně. Opět se potvrzuje pravidlo, že determinující faktor pro tento výzkum není pouze jeden.

Velikost organizace, kterou mohl respondent vybrat, byla na základě rozdělení podniku v ekonomii. Na výběr byly možnosti velikosti 0–10, což odpovídá mikropodniku, podnik do 50 osob se nazývá malý podnik, společnosti s méně než 100 zaměstnanci spadají do kategorie středních firem a za velké podniky jsou označovány firmy s více než 500 zaměstnanci<sup>84</sup>. Pro lepší orientaci bylo do výzkumu vloženo podrobnější členění: 11–25, 26–51, 101–250 a velikost 251–500.

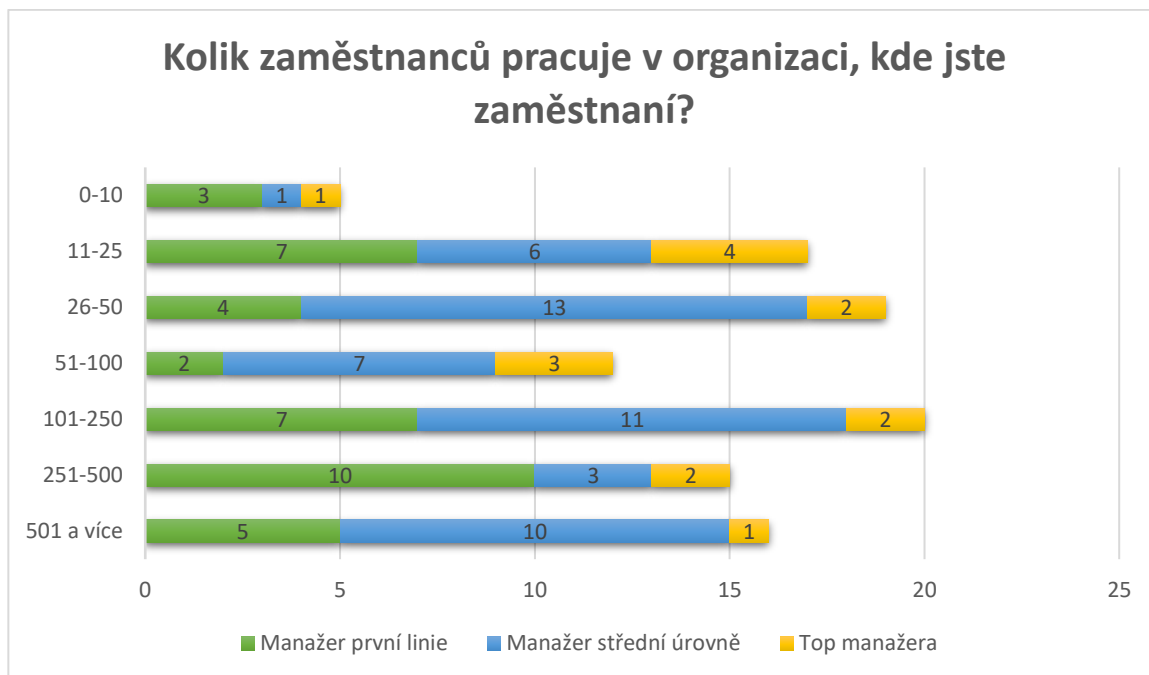
Pět respondentů pracuje v mikropodniku, z toho je 60 % na manažerské pozici první linie, a po 20 % na střední úrovni a v top managementu. 17 manažerů je zaměstnáno v podnicích do 25 zaměstnanců v rozložení: 41 % (7) v první linii, 35 % (6) na střední úrovni a 24 % (4) jako top manažeři. Jednou z nejvíce zastoupených velikostí organizace jsou podniky v rozmezí 26–50 zaměstnanců. V těchto organizacích je zaměstnáno 19 manažerů, jenž vykonává 21 % (4) nejnižší manažerskou pozici, 68 % (13) střední a 11 % (2) nejvyšší pozici. V podnicích o velikosti 51–100 je celkové zastoupení dvanácti respondentů, z toho se jedná o 17 % (2) v první linii, 58 % (7) ve střední úrovni a 25 % (3) top manažerů.

Velikost podniku 101–250 zaměstnanců je nejvyužívanější velikostí. V těchto podnicích pracuje 20 respondentů. 35 % (7) na pozici manažera první linie, 55 % (11) ve středním managementu a 10 % (2) v nejvyšším. 10 respondentů, tedy 67 % vykonává pozici liniového manažera v organizaci s 251–500 zaměstnanci, 20 % (3) na pozici střední úrovně a 13 % (2) jako top manažeři. Ve velkém podniku pracuje celkově 16 respondentů, z toho 31 % (5) na pozici liniového manažera, 63 % (10) ve střední úrovni a 6 % (1) v úrovni nejvyšší.

---

<sup>84</sup> VOCHOZKA, M. a kol., 2020. *Metody komplexního hodnocení podniku. 2. aktualizované vydání*. Praha: Grada. s. 227. ISBN 978-80-271-1701-7.

Graf 4: Odpověď na otázku 18: Kolik zaměstnanců pracuje v organizaci, kde jste zaměstnaní?



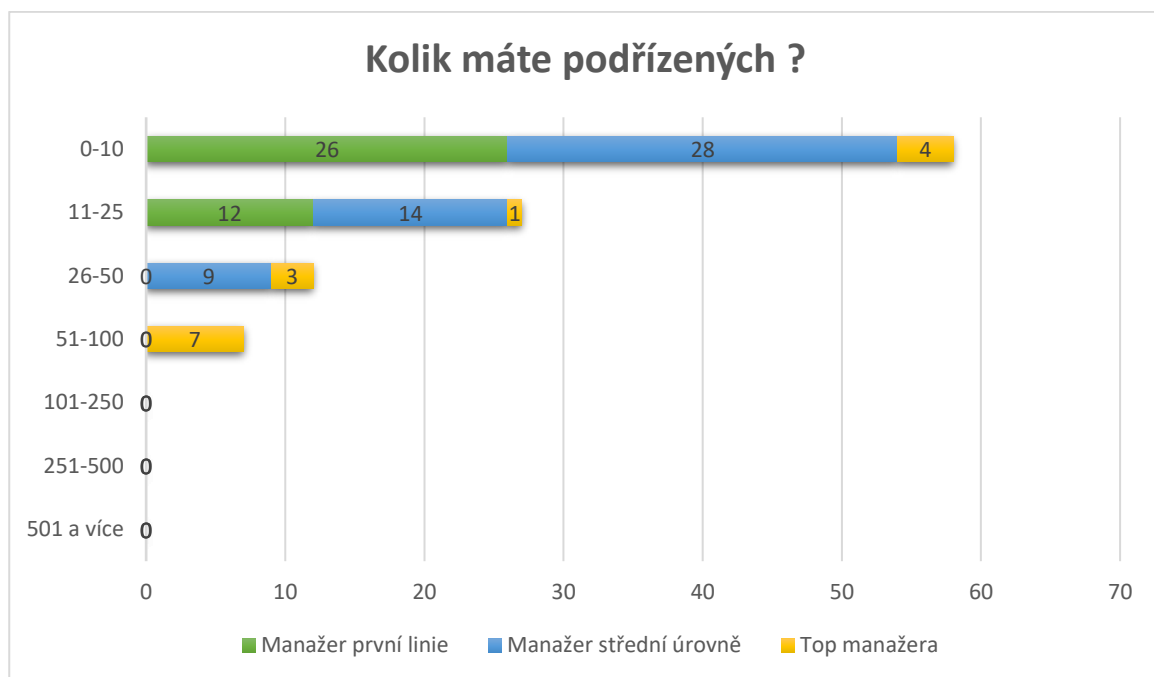
Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedený graf 4 můžeme dále pozorovat dle hierarchického rozložení řízení. Z celkového pohledu je nejvíce top manažerů zaměstnáno v podniku o velikosti 11–25 zaměstnanců. Celkově se jedná o 27 % všech top manažerů. Dále jsou top manažeři zaměstnáni ve středních firmách, v zastoupení 20 %. Vždy po 13 % pracují v podnik 26–50, 101–250 a 251–500 a po 7 % vykonávají svou funkci v mikropodniku a ve velkém podniku.

Otázka 19 zkoumala, kolik má respondent podřízených. Na výběr byla stejné rozhraní velikosti podniku jako u předchozí otázky. Nicméně maximální počet podřízených (jedná se pouze o přímé podřízené) dosahoval 100. Odpovědi jsou zachyceny v grafu 5. 46 % všech top manažerů má 51–100 podřízených. 26–50 podřízených má celkem 12 respondentů, z toho se jedná o 75 % (9) manažerů střední úrovně a 25 % (3) top manažery. 11–25 podřízených má 27 respondentů v zastoupení: 44 % (12) manažeři první linie, 52 % (14) manažeři střední úrovně a 4 % (1) top manažer. Nejobsáhlejší skupinou je počet podřízených do deseti zaměstnanců. Zde je celkem 58 respondentů v určité manažerské pozici. 45 % (26) vykonává management první linie, 48 % (28) střední úrovně a 7 % (4) úrovně nejvyšší.



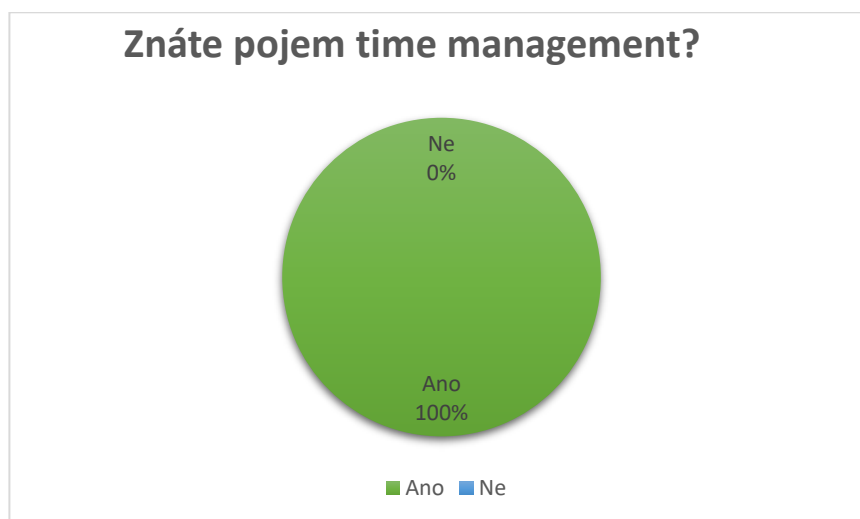
Graf 5: Odpovědi na otázku 19: Kolik máte podřízených?



Zdroj: vlastní zpracování

První otázka je pro bakalářskou práci stěžejní. Prostřednictvím ní bylo zkoumáno, jak je pojem time management znám v manažerské praxi. V případě, kdy by respondent uvedl, že pojem nezná, jeho odpovědi by nebyly do výzkumu zahrnuty. Z výsledků je ovšem patrné, že všichni dotazovaní (104) znají zmíněný pojem. Důvodem může být důsledné dbání o uzavřené šíření dotazníku. Graf 6 zachycuje odpovědi na tuto otázku.

Graf 6: Odpovědi na otázku 1: Znáte pojem Time management?



Zdroj: vlastní zpracování

Organizace času je jádrem time managementu. Pro účely bakalářské práce je velmi důležité zjistit, zda si manažeři čas organizují. Otázka 2 je tedy zaměřena na to, zdali si dotázaní respondenti organizují čas. Pokud ano, tak zda si čas organizují úplně či částečně. V grafu 7 je patrné že 99 % respondentů si čas organizuje. Z toho nadpoloviční většina respondentů (60) si čas organizuje úplně a zbylá část (43 respondentů) si čas organizuje částečně. Je zajímavé, že pouze 1 % (1 respondent) odpověděl, že si čas vůbec neorganizuje. Tento respondent patří do skupiny manažerů první linie, jeho nejvyšší dosažené vzdělání je střední s výučním listem. I přes fakt, že respondent zná pojem time management, lze předpokládat, že za dobu svého školního vzdělání se nesetkal s žádnou formou seznámení se s tímto pojmem. Na druhou stranu lze také namítat, že ostatní respondenti, kteří vykazují stejné vzdělání i úroveň managementu, si čas alespoň částečně plánují. Z toho vyplývá, že nelze tvrdit, že nízká úroveň vzdělání a nízká pozice vedení je příčinou neorganizace času. Důvodů může být několik. Příkladem může být, že manažer první linie může dělat činnosti již automaticky.

Graf 7: Odpovědi na otázku 2: Organizujete si čas?



Zdroj: vlastní zpracování

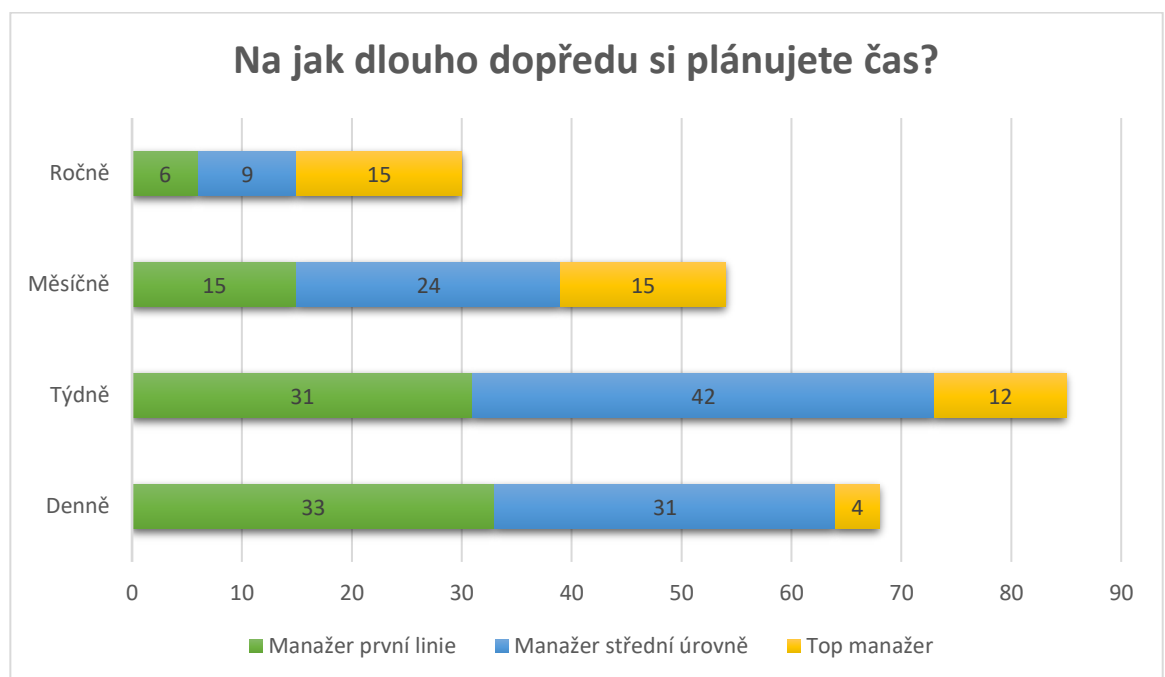
V grafu 8 jsou zobrazeny odpovědi na otázku: na jak dlouho dopředu si manažeři plánují čas. V otázce byly uvedeny čtyři možnosti s tím, že bylo možné zaškrtnout více možných odpovědí. První možnost byla, zda si manažeři plánují svůj čas denně. Z odpovědí na tuto možnost je patrné, že více jak polovina manažerů (68) si čas plánuje denně. Nejvíce manažerů, celkem 85, si čas plánuje týdně. Další eventualita byla měsíční plánování. Tohoto druhu využívá 54 manažerů. Poslední varianta se zaměřovala na roční plánování, které využívá nejméně respondentů (30).

Z grafu 8 jasně vyplývá, že 100 % top manažerů si organizuje čas jak ročně, tak měsíčně. 80 % top manažerů si plánuje čas týdně a pouze 33 % denně. Co se týče manažerů střední úrovně,

61 % si plánuje čas denně, 82 % týdně, 47 % měsíčně a pouze 18 % ročně. Manažeři první linie jsou na tom následovně: 87 % respondentů si plánuje čas denně, následuje 82 % týdně, 39 % měsíčně a 16 % ročně.

Nestalo se, že by jedna úroveň manažerů vynechala určitý typ plánování. Z grafu 8 je ovšem viditelné, že vyšší úroveň managementu se orientuje spíše na dlouhodobé plánování, kdežto manažeři první linie se soustředí zejména na denní a týdenní plány. Tento výstup potvrzují i teoretické poznatky, které obecně říkají, že pracovní náplní top manažerů jsou činnosti dlouhodobého horizontu, zatímco manažeři první linie plní spíše krátkodobé úkoly.

Graf 8: Odpovědi na otázku 3: Na jak dlouho dopředu si plánují čas?



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 4 zjišťovala, jaké metody time managementu manažeři znají. Jedná se o jednu z nejdůležitějších otázek celého výzkumu. Na výběr byly metody klasické i nové, všechny ty, které byly popsány v teoretické části a také byl v otázce prostor pro doplnění jiné metody. Možnosti jiné metody nevyužil žádný respondent. Z toho faktu lze tvrdit, že zvolené metody time managementu byly zvoleny vhodně. Opět bylo možné zaškrtnout více odpovědí. Odpovědi jsou zaznamenány v grafu 9.

Popsány budou nejprve nejméně známe metody. Mezi ty se řadí Metoda S.O.R.U.S., Getting Things Done a Křivka rušivých elementů a řešení v určitých časech. Další méně známe metody jsou Eisenhowerův princip, Technika Pomodoro a Time boxing. Všechny tyto zmíněné

metody spadají do moderních metod time managementu. Je tedy možné, že metody nejsou tolik známé kvůli nedostatečnému času pro jejich rozšíření.

Klíčovou odpovědí byla možnost, že manažer nezná žádnou metodu. Žádnou metodu nezná 26 % všech respondentů. Téměř polovině (47 %) manažerů první linie není známa žádná zmíněná metoda. 18 % manažerů střední úrovně také nezná žádnou metodu. Všichni top manažeři znají alespoň jednu metodu time managementu. Tento fakt vychází z povahy jejich povolání, kdy je správný time management klíčovým faktorem. S problematikou se top manažeři mohli seznámit v rámci svého studia ve škole, nebo případně v rámci různých školení, kterých existuje nepřehledná řada. Důležité je ovšem podotknout, že tito manažeři odpověděli, že určitou metodu neznají na základě jejího názvu.

Metodu S.O.R.U.S. zná celkem 10 % všech manažerů. Zmíněnou metodu nezná ani jeden manažer první linie, zatímco ve skupině střední úrovně, jí znají pouze 3 manažeři, což je pouze 6 % z celé skupiny manažerů této úrovně. Nejvíce manažerů (celkem 7, tedy 47 %) zná tuto metodu ve skupině top manažerů. Getting Things Done zná pouze jeden manažer v první linii, ve střední úrovni zná tuto metodu 10 % manažerů a nejvíce je metoda rozšířená v top managementu, kdy ji zná 40 % respondentů. Metodu s názvem Křivka rušivých elementů a řešení v určitých časech je nejméně rozšířená v první linii, kde ji zná opět pouze jeden manažer a ve střední úrovni je s ní seznámeno 4 % (2) respondentů. Zatímco na úrovni top managementu zná tuto metodu 13 respondentů, což je 87 % všech top manažerů, kteří se účastnili dotazníkového šetření. Všichni respondenti, kteří znají alespoň jednu výše popsanou metodu dosahují nejméně bakalářského stupně vzdělání.

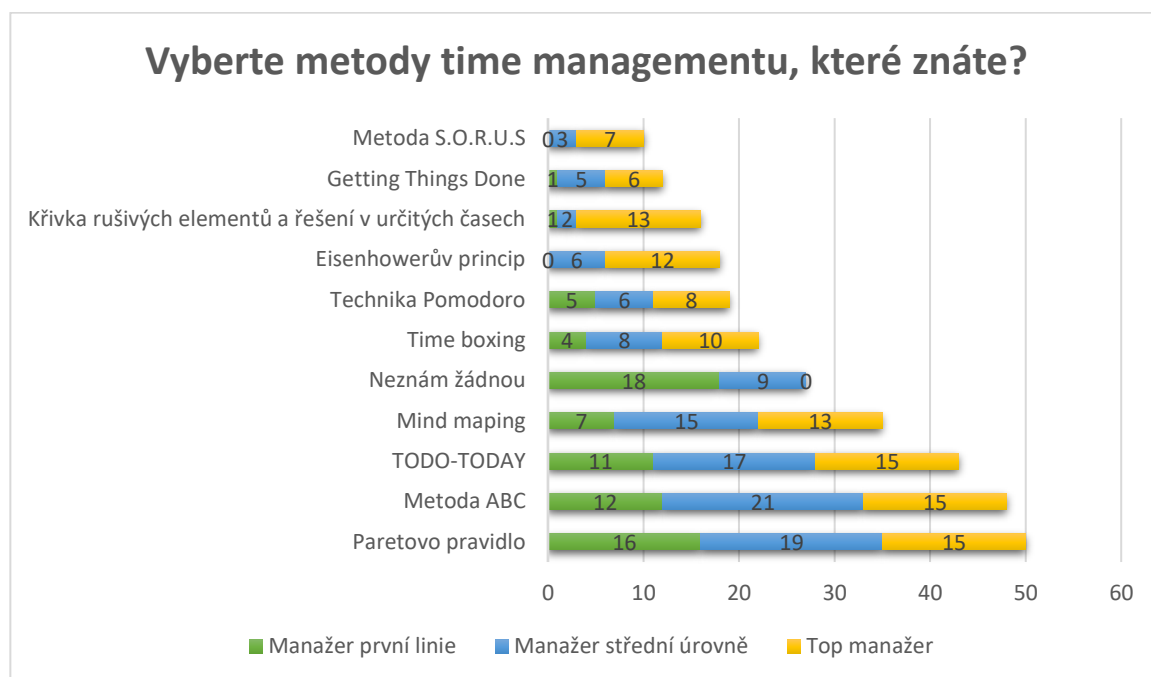
Dále budou popsány metody, které jsou nejvíce známé ve vybraném vzorku respondentů. Nejvíce známou je metoda s názvem Paretovo pravidlo, zde odpovědělo 48 % (50) respondentů. Z toho 100 % top manažerů, dále více než jedna třetina (19, tedy 37 %) manažerů na střední úrovni a 42 % (16) manažerů první linie. Druhou nejvíce známou metodou je Metoda ABC. Tu zná celkem 48 oslovených respondentů (46 %). Z toho je nejvíce známá opět u manažerů na top úrovni, kde ji zná celý oslovený vzorek. Nejméně je tato metoda známá u manažerů první linie. Nicméně i tito manažeři mají 32% zastoupení ve znalostech zmíněné metody. Téměř polovina manažerů střední úrovně (42 %) je také seznámena s metodou.

Jedním z důvodů známosti Paretova pravidla a Metody ABC je fakt, že pravidla jsou aplikovatelná nejenom v oblasti time managementu, ale zejména i v oblasti ekonomie. Lze tvrdit, že každý absolvent vysoké školy v oblasti ekonomie se v rámci výuky setkal s oběma

pravidly. Lze ovšem namítat, že ne každý top manažer musí mít vystudovanou vysokou školu, případně běžnější varianta, že nemusí mít vystudovaný směr ekonomie. Tento argument lze vysvětlit tím, že pozice top manažera již předpokládá, že by manažer měl vykazovat určitý stupeň znalostí nakládání s časem. V dnešní době existuje celá řada kurzů a publikací, která seznamuje s problematikou. Je ovšem také důležité podotknout, že je toto téma oblíbené a na trhu se vyskytuje mnoho nabídek, které jsou ovšem neefektivní.

Moderní metodu time managementu metodu TODO-TODAY zná 43 respondentů, celkem 41 %. Z toho opět všichni top manažeři a shodně po 33 % manažerů střední úrovně i první linie. Důvodem může být silná angažovanost českého spisovatele Petra Ludwiga, který se této metodě věnuje jak při školeních, tak v rámci své publikace. V České republice je jeho kniha „Konec prokrastinace“ bestsellerem. Dalším důvodem může být oblíbenost této metody z důvodu její jednoduchosti a stylu zapisování. Metoda je vhodná pro elektronickou i papírovou podobu zapisování si úkolů.

Graf 9: Odpovědi na otázku 4: Vyberte metody Time managementu, které znáte?



Zdroj: vlastní zpracování

Pátá otázka navazovala na předchozí a zjišťovala, jaké metody time managementu manažeři využívají. Výsledky jsou zaznamenány v grafu 10. Respondenti mohli opět zaškrtnout více správných odpovědí. Jako velmi pozitivní na odpovědích autor shledává, že více než polovina respondentů, přesněji 62 %, využívá jednu nebo více metod time managementu. Zatímco žádnou metodu nevyužívá 39 respondentů (38 %). Z toho se jedná o 71 % (27) manažerů první linie a 23 % (12) manažerů střední úrovně. Zatímco u manažerů top úrovně není ani jeden respondent,

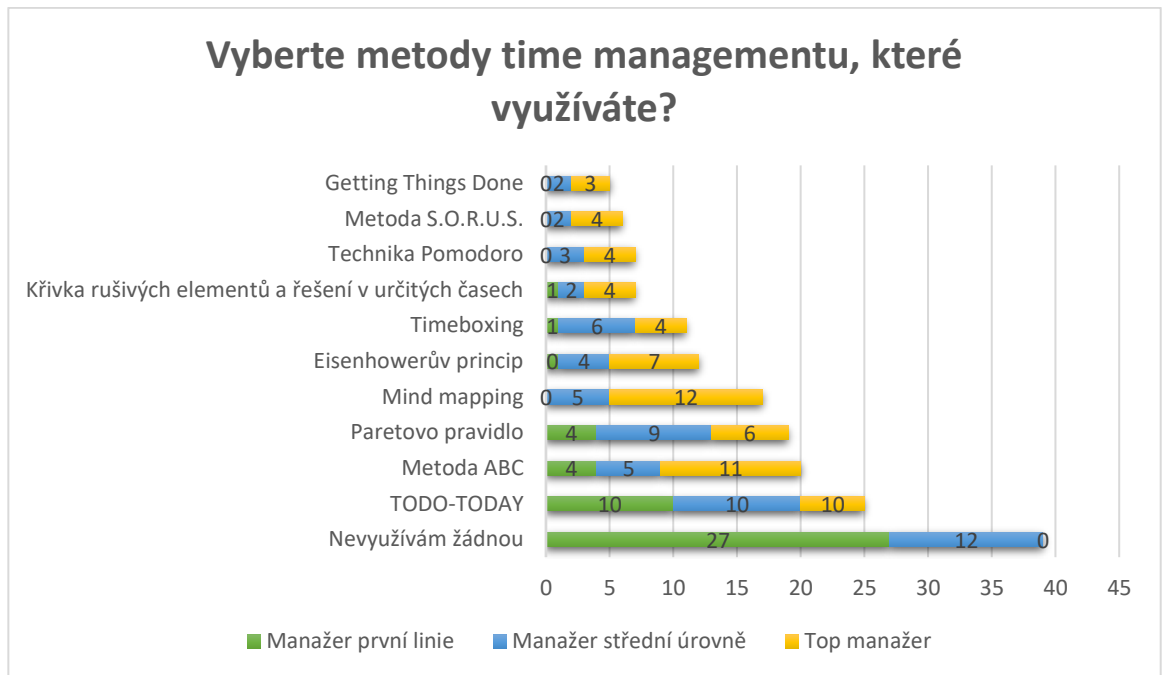
který by nevyužíval ani jednu z uvedených metod. Což může být způsobeno opět faktem, že vysoká pozice si žádá efektivní výkon, který nelze vykonávat bez určitého řádu a přehledu, který time management poskytuje.

Nejméně využívanou metodou v práci manažera je metoda Getting Things Done, kterou využívá pouze 5 % manažerů z toho 20 % (3) top manažerů a 4 % (2) na střední úrovni. Další méně využívanou metodou je Metoda S.O.R.U.Z., Technika Pomodoro a Křivka rušivých elementů. Odpovědi na tuto otázku se zrcadlí v odpovědích na předchozí otázku, kdy se tyto metody řadily mezi nejméně známé.

Z dotazníkového šetření je dále patrné, že nejčastěji využívanou metodou je TODO-TODAY, kterou využívá 29 % (30) všech manažerů. Z těchto manažerů ji využívá 66 % (10) z top úrovně. Další odpovědi na tuto metodu jsou rozděleny stejným rovným dílem 10 a 10 mezi manažery první linie a střední úrovně, ovšem dle zastoupení ve výzkumu se jedná o 26 % manažerů první linie a 20 % manažerů střední úrovně. Druhou nejčastěji využívanou metodou je metoda ABC. Zmíněnou metodu využívá 19 % (20) manažerů. Z toho se jedná o 11 (73 %) top manažerů, dále 5 (10 %) manažerů střední úrovně a u manažerů první linie je tato metoda nejméně využívána, pouze u 4 případů (11 %). Z odpovědí na tuto otázku je patrné, že metody time managementu jsou velmi často využívány v praxi. S nižším hierarchickým postavením ovšem klesá využívání metod time managementu.

Nejvíce využívanými metodami time managementu u top manažerů se staly Mind mapping, Metoda ABC, TODO-TODAY a Eisenhowerův princip. Lze tedy tvrdit, že Metoda ABC a Eisenhowerův princip vycházejí ze stejného základu, rozdělují si úkoly do skupin dle náročnosti a důležitosti. Manažeři střední úrovně rádi využívají TODO-TODAY, dále rádi aplikují Paretovo pravidlo a Time boxing. Z 29 % manažerů první linie, kteří využívají metod time managementu, jich 91 % využívá metodu TODO-TODAY. Shodně po 34 % aplikuje Paretovo pravidlo a Metodu ABC. U Paretova pravidla je důležité podotknout, že jej nelze považovat za klíčový nástroj pro organizování času, jedná se spíše o poučku, která ovšem odráží praxi.

Graf 10: Odpovědi na otázku 5: Vyberte metody time managementu, které využíváte?

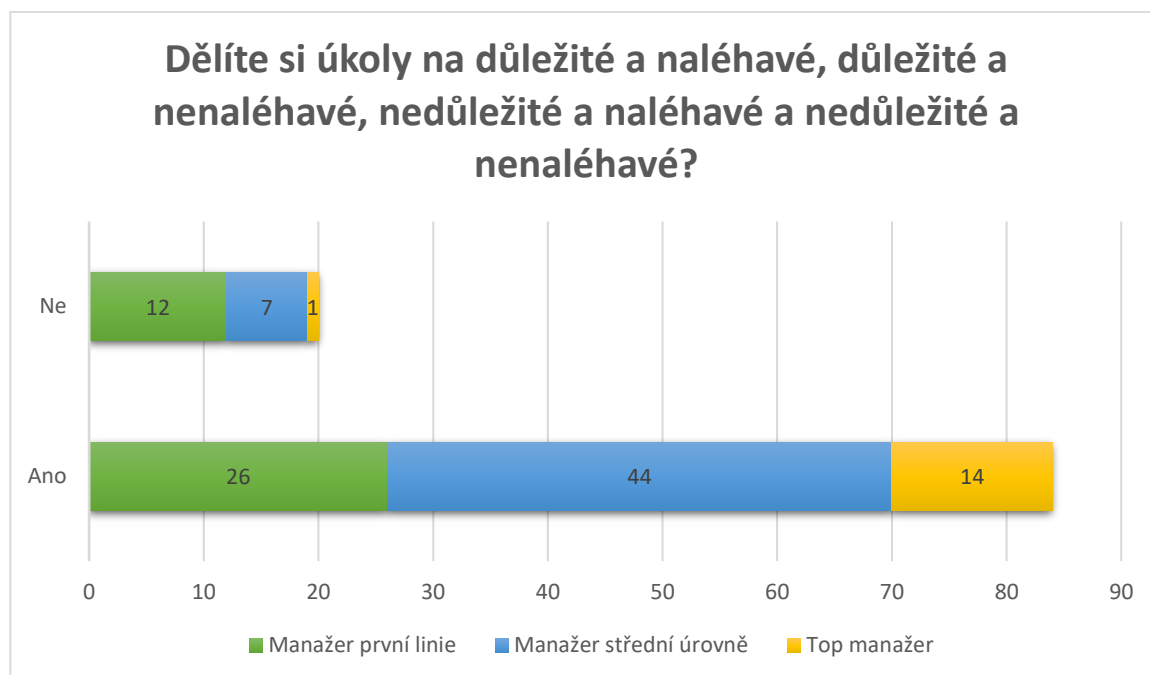


Zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno, po pilotním testování vhodnosti dotazníku, do něj bylo vloženo několik kontrolních otázek. Následující část se bude věnovat vyhodnocení těchto otázek. Graf 11 zobrazuje odpovědi na otázku 6, která zkoumala, zdali si respondent dělí úkoly na důležité a naléhavé, důležité a nenaléhavé, nedůležité a naléhavé a nedůležité a nenaléhavé. Toto rozdělení úkolů vychází z Eisenhowerova principu, který je popsán v teoretické části této práce. Pro rekapitulaci je vhodné připomenout, že Eisenhowerův princip zná 6 manažerů střední úrovně a 12 top manažerů, celkem tedy pouze 17 % respondentů.

Na grafu 11 je vidět, že většina (81 %) manažerů si dělí úkoly dle zmíněného principu. Z celkového počtu manažerů první linie si jich 68 % (26) rozděluje úkoly. Manažeři střední úrovně odpověděli souhlasně ve 44 případech. Z toho čtyři manažeři zároveň metodu znali. Dva manažeři, kteří metodu znali, si ovšem úkoly nedělí. Pro 40 (78 %) manažerů se tedy potvrdila premisa kontrolních otázek. Název metody sice neznají, ale aplikují ji. Z top manažerů používají metodu a neznají ji pouze 2 (13 %).

Graf 11: Odpovědi na otázku 6: Kontrolní otázka na Eisenhowerův princip



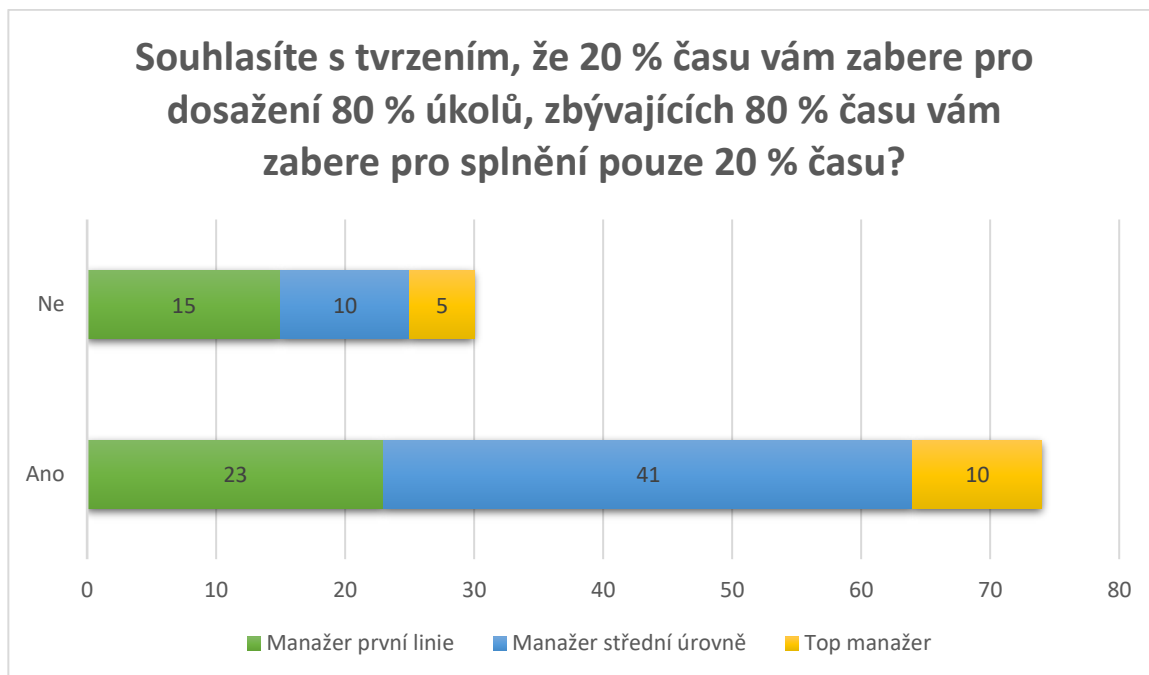
Zdroj: vlastní zpracování

Níže položený graf 12 znázorňuje odpovědi na otázku 7, která byla kontrolní otázkou pro Paretovo pravidlo. I zde je žádoucí připomenout počet manažerů, kteří jsou s metodou seznámeni. Pravidlo zná pouze 16 ze 38 manažerů první linie, 19 z 51 středních manažerů a 15 z 15 top manažerů. Otázka zjišťovala, zdali respondent souhlasí s tvrzením, že 20 % času mu zabere pro dosažení 80 % úkolů a zbývajících 80 % času mu zabere pro dosažení pouze 20 % všech úkolů.

S výše uvedeným tvrzením souhlasí 71 % (74) všech respondentů. 30 respondentů (29 %) tedy nesouhlasí. Z těchto respondentů znají metodu, ale nesouhlasí s jejím tvrzením: 2 manažeři první linie, 5 střední úrovně a 5 top manažerů. Pointou metody je rozdělení, že drobné, nedůležité úkoly zaberou mnoho času a naopak. Příčinou nesouhlasu může být akcent na přesná procenta, která jsou důležitá, ale nejsou klíčová. Poměrně vysoký výkyv nesouhlasu (33 %) u top manažerů může mít také za následek fakt, že u těchto manažerů je vyžadován vysoký podíl důležitých úkolů a toto tvrzení může narážet na svá omezení. Zároveň je důležité zmínit, že 24 % manažerů první linie metodu neznalo, ale s tvrzením souhlasí a stejný případ uznává 31 % manažerů středního managementu.



Graf 12: Odpovědi na otázku 7: kontrolní otázka k Paretovu pravidlu



Zdroj: vlastní zpracování

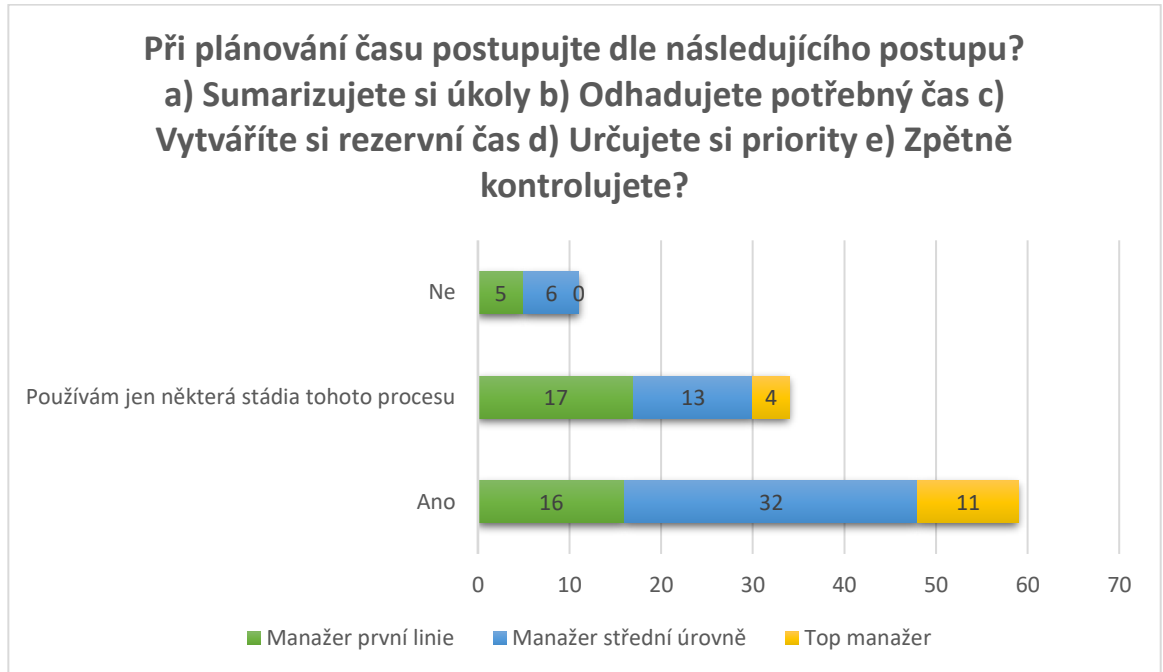
Metodu S.O.R.U.Z. znají pouze tři manažeři (6 %) střední úrovně a sedm manažerů (47 %). Osmá otázka byla kontrolní ke zmíněné metodě a zjišťovala, zdali respondent postupuje při plánování času podle postupu: a) sumarizace úkolů, b) odhad potřebného času, c) vytváření si rezervního času, d) určování si priorit a e) zpětná kontrola. Dotazovaní měli na výběr, zdali při plánování času takto postupují, nepostupují či využívají pouze některé kroky. Graf 13 znázorňuje odpovědi na otázku 8.

Zmíněného postupu nevyužívá 11 % manažerů. Z toho se jedná o pět (13 %) manažerů první linie a šest (12 %) střední úrovně. 11 top manažerů (73 %) využívá všech fází, ostatní využívají pouze některé. Každý top manažer tedy aplikuje alespoň částečně tuto metodu do praxe. Manažeři střední úrovně využívají metodu částečně ve 13 případech (25 %) a plně ve 32 případech (63 %). Celkem tedy 42 (82 %) manažerů střední úrovně nezná metodu, ale používá ji. Co se týče manažerů první linie, z nich 17 (45 %) metodu aplikuje částečně a 16 (42 %) celkově. Většina manažerů, konkrétně 33 (87 %), na nejnižší hierarchické pozici také metodu nezná, ale její závěry využívá v praxi.

Závěrem lze tedy tvrdit, že se potvrdila premisa, že manažeři neznají metody podle názvu, ale závěry metod využívají v běžném životě. Příčin může být několik. Může se jednat o obecné závěry. Dalším důvodem může být seznámení se se závěry v rámci jiné metody, či dávná znalost

metody a zapomnění jejího názvu. Tento jev se projevuje zejména u manažerů první linie a u manažerů střední úrovně.

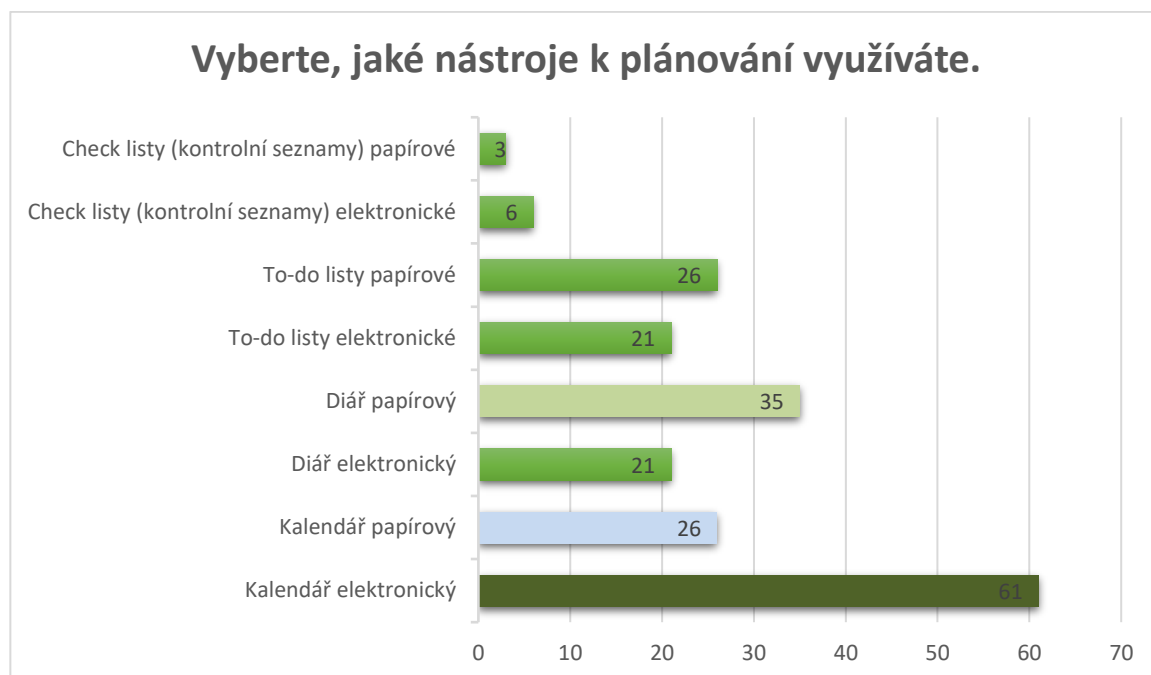
Graf 13: Odpovědi na otázku 8: Kontrolní otázka k Metodě S.O.R.U.Z.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 14 zachycuje odpovědi na otázku, jaké nástroje využívají dotazovaní k plánování času. Na výběr bylo i více odpovědí. Z grafu je viditelné, že se formát liší dle zvoleného nástroje. Kalendář využívá celkem 87 respondentů, z toho zcela jistě převažuje jeho elektronická forma, kterou využívá 70 % (61) těchto respondentů. Druhým využívaným nástrojem je diář, který využívá 53 % respondentů. U tohoto nástroje ovšem převažuje papírová forma s 63 % užívání. Následují To-do listy, kde je poměr nejvyrovnanější. Celkově nástroj využívá 45 % manažerů. Z nich preferuje papírovou formu 55 %. Nejméně využívaným nástrojem se stávají check listy neboli kontrolní seznamy, ty v praxi používá pouze 9 % respondentů. Zde ovšem převažuje elektronická forma (67 %). Důvody vedoucí k používání elektronické vs. papírové formy budou uvedeny v následující otázce.

Graf 14: Odpovědi na otázku 9: Vyberte, jaké nástroje k plánování využíváte.



Zdroj: vlastní zpracování

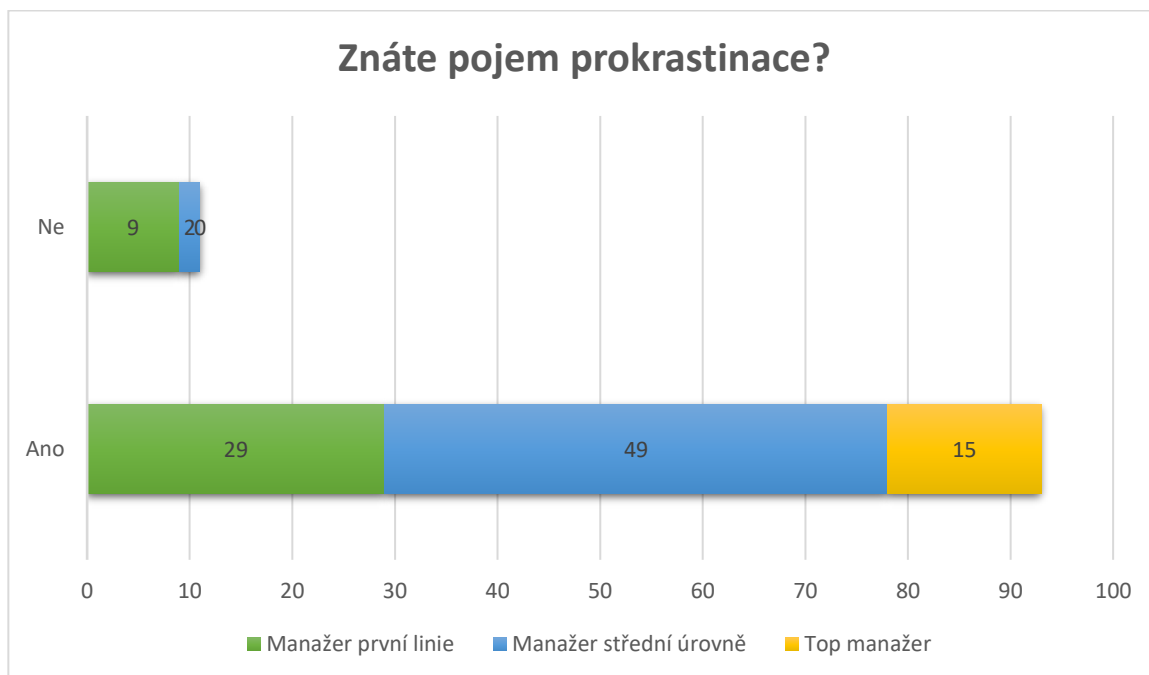
Desátá otázka zkoumala, proč preferují manažeři elektronickou formu před papírovou a naopak. Otázka byla volitelná a otevřená. Ze 104 respondentů jich odpovědělo 73. Úplný přehled všech odpovědí je uveden v Příloze 2. Nejčastější odpovědi pro preferenci elektronického formátu vykazovaly shodné charakteristiky: mobilní telefon mají manažeři stále u sebe; lze nastavovat notifikace pro daný čas; lze synchronizovat s jinými zařízeními a kolegy; elektronická verze je jednodušší, rychlejší, efektivnější a přehlednější; snadné úpravy, větší flexibilita; možnost přepisování, uchování dat a kopírování častých úkolů; má řád, je graficky upravenější.

Naopak papírovou formu preferují manažeři z důvodu: je motivační si odškrtnout hotové úkoly; přehledná a vždy po ruce; netřeba elektřiny, zapínání PC; displeje jsou malé; ze zvyku; papírová podoba je zálohou, když selže elektronická; při psaní na papír si lépe zapamatují úkoly; je na očích; často se opakovala odpověď typu „papír je papír“. Také se objevily odpovědi, že respondenta nikdo nesleduje.

Z odpovědí je zřejmé, že pro jednoho respondenta je přehlednější elektronická forma a pro jiného papírová. Zároveň byla zaznamenána odlišnost v pojmu „mít při ruce“ pro jednu skupinu manažerů byl papír vždy po ruce, pro druhou to byl mobilní telefon. Odpovědi tedy nelze unifikovat, vše záleží na jednotlivých manažerech, jejich zvyklostem, ale také na požadavcích firmy. Mnoho firem, zejména v této době, přechází do sdílených online prostorů, kde například vyžadují po svých zaměstnancích sdílené kalendáře.

Z odpovědí na otázku 10, která zkoumala, zdali respondent zná pojem prokrastinace, je patrné, že pojem prokrastinace zná 89 % dotázaných respondentů. Počet respondentů, kteří pojem prokrastinace neznají, je oproti těm, co jej znají minimální. Lze tedy tvrdit, že pojem prokrastinace je velice rozšířeným pojmem. Neznalost pojmu prokrastinace zaznamenává graf 15, z kterého se ukazuje pouze u manažerů první linie (celkem u 24 %) a čtyř manažerů střední úrovně (4 %). Dále lze tvrdit, že znalost pojmu, respektive neznalost souvisí s úrovní dosaženého vzdělání.

Graf 15: Odpovědi na otázku 11: Znáte pojem prokrastinace?



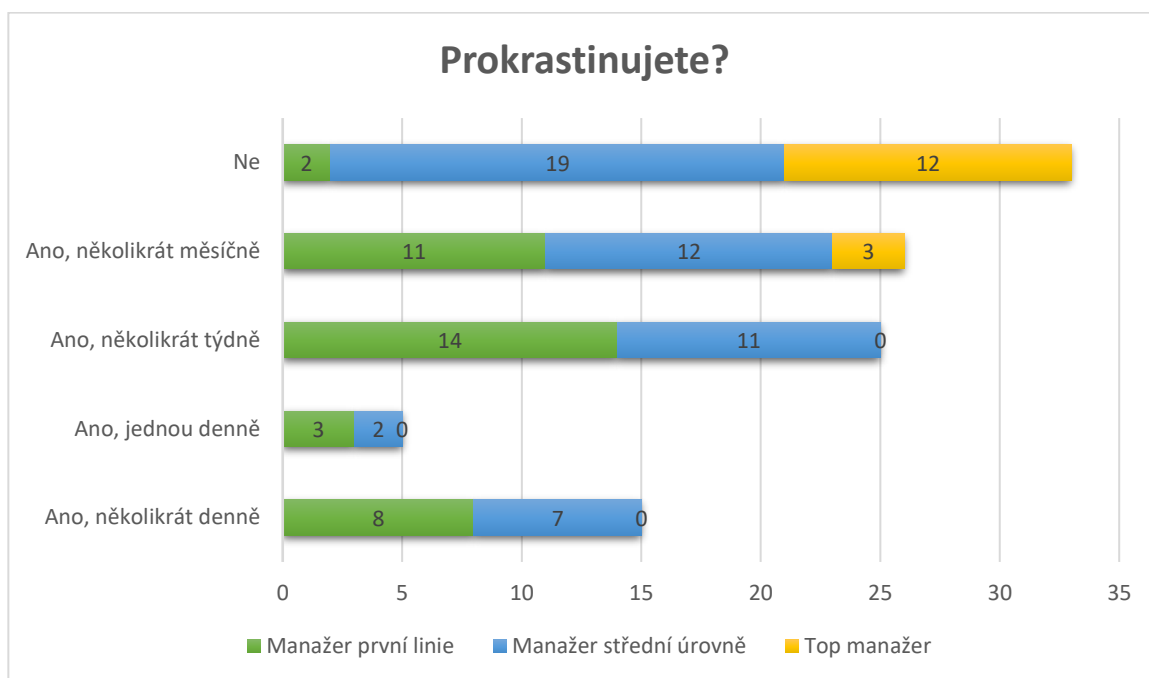
Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 16 jsou zobrazeny odpovědi na otázku, zda dotázaní prokrastinují. Z výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že nejvíce prokrastinují manažeři první úrovně, celkem v 21 % případů, kteří prokrastinují několikrát denně. Dále ve stejné frekvenci prokrastinuje 14 % manažerů střední úrovně. Zhruba jednou denně prokrastinuje 8 % manažerů první linie a 4 % středních manažerů. Několikrát týdně prokrastinuje nejvíce z manažerů první linie, celkem 37 % a 22 % manažerů střední úrovně. Další možností bylo, zdali prokrastinují několikrát měsíčně. Několikrát měsíčně prokrastinuje 20 % top manažerů, 24 % středních manažerů a 29 % manažerů první úrovně. Neprokrastinuje pouze 5 % manažerů první linie, 37 % manažerů střední úrovně a 80 % top manažerů.

Rozložení manažerů první linie a středních manažerů je různorodé a nelze jej jednoznačně zařadit. Na prokrastinaci má vliv mnoho faktorů, může to být například nevytíženost manažera, nechuť a neochota pracovat či rušivé elementy. U top manažerů je ovšem zřetelně viditelné,

že se tomuto nežádoucímu zvyku oddávají méně, spíše vůbec. Může to mít za následek časová vytíženost.

Graf 16: Odpovědi na otázku 12: Prokrastinujete?

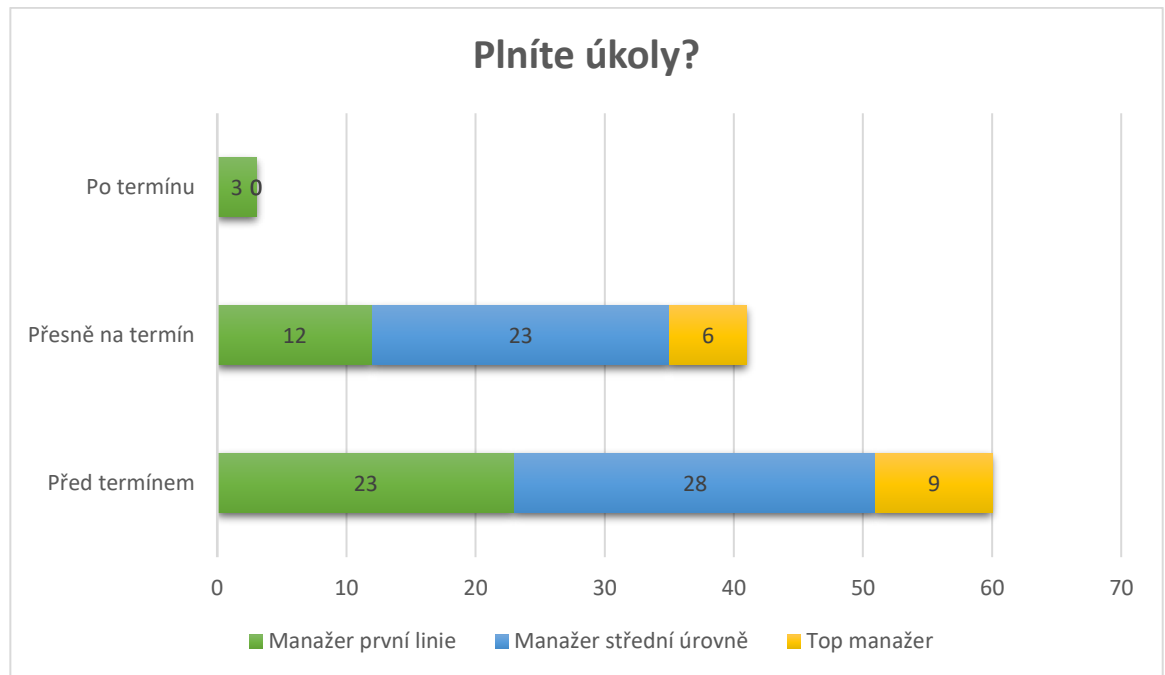


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 13 byla opět kontrolní otázkou. Prostřednictvím této otázky se zjišťovalo, jak manažeři plní své úkoly, zda úkoly plní předčasně, na termín či po termínu. Více jak polovina manažerů (58 %) si své povinnosti plní před termínem. Lze tedy tvrdit, že umí velmi dobře pracovat se svým časem. Úkoly přesně na termín si plní méně než polovina manažerů, přesněji 39 %. Zatímco pouhé 3 % manažerů plní své úkoly po termínu, což poukazuje na špatné hospodaření s časem a následnou neefektivitu práce. Po termínu plní úkoly pouze manažeři, kteří patří do první linie. Je možné, že je to způsobeno nedostatečným přehledem v metodách time managementu anebo tím, že pracují v oborech, které dovolují plnit úkoly po termínu.

Kontrolní otázka byla do dotazníku položena z důvodu potvrzení, zdali všichni dotazovaní, kteří odpověděli, že neprokrastinují opravdu plní úkoly včas. Tento předpoklad se potvrdil, protože všichni respondenti, kteří plní úkoly po termínu zároveň uvedli, že prokrastinují a to několikrát denně. Odpovědi lze nalézt v grafu 17.

Graf 17: Odpovědi na otázku 13: Plníte úkoly?



Zdroj: vlastní zpracování

## 4.2 Diskuse výsledků

V předchozí části bakalářské práce došlo k analýze a vyhodnocení uskutečněného dotazníkového šetření, které se zaměřovalo na manažery všech úrovní řízení. Účelem dotazníku bylo získat odpovědi na předem definované výzkumné otázky, kterých bylo celkem pět. Tyto otázky jsou definované v kapitole 4 Výzkumný problém. Díky zodpovězení výzkumných otázek následně dojde k naplnění cílů práce.

**Výzkumná otázka 1:** Jaké metody time managementu manažeři znají a jaké využívají?

Výzkumná otázka byla přímým způsobem začleněna do dotazníku prostřednictvím otázek 4 a 5. Otázka se ovšem dělí na dvě na sebe navazující otázky. První část této otázky je zaměřená na to, jaké metody time managementu manažeři znají. Z výsledků dotazníkového šetření lze vyvodit, že mezi manažery jsou známější klasické metody time managementu. Zatímco metody moderní jsou známy méně. Důvodem může být, že moderní metody jsou méně známy z důvodu jejich krátké existence. Zajímavým zjištěním bylo, že celkem 26 % z celkového počtu dotázaných manažerů nezná žádnou metodu. Z manažerů, kteří takto odpověděli, zaujímali majoritní postavení manažeři první linie. Zatímco u manažerů top úrovně se neobjevil ani jeden, který by neznal alespoň jednu ze zmíněných metod. Příčinou může být zjištění, že všichni top manažeři, kteří se účastnili tohoto výzkumu, mají minimálně vysokoškolské vzdělání s titulem Bc. U absolventů ekonomických směrů se dá tedy předpokládat, že se s těmito metodami

setkali během studia. Na druhou stranu lze také oponovat, že v praxi ne každý top manažer musí mít vystudovanou vysokou školu, případně běžnější varianta, že nemusí mít vystudovaný směr ekonomie. Tento argument lze vysvětlit tím, že pozice top manažera již předpokládá, že by manažer měl vykazovat určitý stupeň znalostí nakládání s časem. V dnešní době existuje celá řada kurzů a publikací, která seznamuje s problematikou. Je ovšem také důležité podotknout, že je toto téma oblíbené a na trhu se vyskytuje mnoho nabídek, které jsou ovšem neefektivní.

Nejvíce známou metodu mezi manažery je metoda, která se nazývá Paretovo pravidlo. Tuto metodu zná skoro polovina dotázaných respondentů, přesně 48 % ze všech dotázaných manažerů. Z toho tuto metodu zná 100 % dotázaných top manažerů, 37 % středního managementu a 42 % manažerů první linie. Druhá nejznámější metoda je Metoda ABC, se kterou je seznámeno celkem 46 % respondentů. Třetí nejznámější metodou se stala metoda TODO-TODAY, kterou zná 41 % všech dotazovaných manažerů.

Druhá část první výzkumné otázky je zaměřena na to, jaké metody time managementu manažeři využívají. Více jak polovina dotázaných manažerů, přesněji 62 %, využívá jednu nebo více metod time managementu. Jak je patrné z první části otázky, a tak i zde lze podotknout, že manažeři první linie využívají metod řízení času nejméně ze všech tří skupin, což se odráží od jejich neznalosti zmíněných metod. Na druhou stranu všichni top manažeři využívají alespoň jednu z metod time managementu. Nejvíce využívanou metodou je TODO-TODAY, kterou využívá téměř jedna třetina všech respondentů, přesněji 29 %. Jedná se o moderní metodu time managementu. Velice zajímavý je fakt, že zatímco nejznámější metodou je Paretovo pravidlo, nejvíce využívanou metodou je TODO-TODAY. Závěr může být překvapivý. Z výzkumu bylo zjištěno, že moderní metody time managementu se řadí mezi méně rozšířené a tato metoda se stala nejvyužívanější. Může to být způsobeno její lepší pochopitelností a snadnějším začleněním do praxe. Dále také iniciativou českého autora Ludwiga, který se metodou zabývá a jeho kniha i semináře sklízí velký úspěch.

**Výzkumná otázka 2:** Jaké nástroje nejčastěji používají manažeři při plánování času a proč preferují zrovna takovouto formu?

Nejčastějším nástrojem, který používají manažeři, je kalendář. Ten používá celkem 87 respondentů. Z toho 61 respondentů používá elektronickou verzi kalendáře, zatímco papírovou formu používá pouze 26 respondentů. Druhým nejčastěji využívaným nástrojem je diář, který používá 56 manažerů. U tohoto nástroje naopak u 35 respondentů převažuje obliba papírové

formy, zatímco elektronický používá pouze 21 dotázaných. Je zde patrné, že každý manažer preferuje něco jiného.

Na druhou část otázky, proč někteří manažeři preferují zrovna elektronickou formu nebo naopak papírovou, byla hledána odpověď skrze otevřenou otázku deset. Z odpovědi na tuto otázku je patrné, že manažeři, kteří preferují elektronickou formu, ji preferují z toho důvodu, že například mají mobilní telefon, který mají neustále u sebe. Další časté odpovědi cílily na jednoduchost, rychlost, efektivitu, přehlednost a lepší upravitelnost nežli papírová. V neposlední řadě se jednalo o možnost sdílení s kolegy. Namísto toho manažeři, kteří preferují papírovou formu ji většinou preferují z důvodu toho, že je papírová podoba stabilnější nežli elektronická, více soukromá, jedná se také o zvyklost a několikrát se objevila odpověď, že „papír je papír“.

Důležité je ovšem podotknout, že příznivci obou stran (elektronické a papírové formy) uváděli, že jejich preferovaná verze je jednodušší, přehlednější a mají ji vždy u sebe. I zde tedy nelze odpovědi unifikovat. Vše záleží na jednotlivých manažerech, jejich předpokladech, zvyklostech, ale také na požadavcích firmy. Mnoho firem přechází do sdílených online prostorů, kde například vyžadují po svých zaměstnancích sdílené kalendáře.

**Výzkumná otázka 3:** Znájí manažeři pojem prokrastinace a pokud ano, jak často prokrastinují?

Je patrné, že pojem prokrastinace zná 89 % (93) manažerů, kteří se účastnili toho výzkumu. Ze zbývajících manažerů, kteří pojem neznají, se jedná o devět manažerů první linie a dva manažery střední úrovně. Je tedy patrné, že pojem prokrastinace je velice rozšířený v okruhu manažerské praxe. Druhá část této otázky je zaměřena na to, zda manažeři sami prokrastinují. Z výzkumu vyplývá, že pouhých 33 manažerů ze 104 dotázaných neprokrastinuje. Nejčastěji prokrastinují manažeři první linie hned po nich manažeři střední úrovně a nejméně prokrastinují vrcholoví manažeři. Může to být odrazem vysoké vytíženosti a náročnosti úkolů.

**Výzkumná otázka 4:** Jaký je rozdíl práce s časem mezi top manažery a manažery první linie?

Čtvrtá výzkumná otázka je zaměřena na to, jaký je rozdíl mezi manažery top úrovně a manažery první linie. Z výzkumu vyplývá, že jsou zřetelné diametrální rozdíly mezi jednotlivými úrovněmi v oblasti práce s časem. Tvrzení je patrné z odpovědí na několik otázek, které byly součástí dotazníku. První rozdíl je znatelný ve vědomostech, které se týkají metod



time managementu. Všichni vrcholoví manažeři znají alespoň jednu metodu time managementu a také alespoň jednu využívají, kdežto 47 % (18) manažerů první linie nezná žádnou metodu.

Velmi důležitým faktorem v určení rozdílů práce s časem je prokrastinace. 80 % vrcholových manažerů neprokrastinuje vůbec a zbytek pouze několikrát za měsíc, kdežto 21 % manažerů první linie prokrastinuje několikrát denně, 8 % jednou denně, 37 % několikrát týdně, 29 % několikrát měsíčně a pouze 5 % neprokrastinuje. Od top manažerů se očekává efektivnější využití času, zatímco práce manažerů první linie nevyžaduje důkladnou organizaci.

**Výzkumná otázka 5:** Jaké metody manažeři neznají podle názvu, ale aplikují je v praxi?

Poslední výzkumná otázka vzešla z pilotního testování, kdy se ukázalo, že manažeři zmíněné metody time managementu neznají podle názvu, nicméně jejich závěry aplikují v reálném životě. Kvůli této výzkumné otázce byly do dotazníku vloženy tři kontrolní otázky. Konkrétně se jednalo o otázky šest, sedm a osm. Otázka šest byla zaměřena na to, zdali si manažeři dělí své úkoly podle struktury, která je obsažena v metodě s názvem Eisenhowerův princip. Tato metoda dělí úkoly na důležité a naléhavé, důležité a nenaléhavé, nedůležité a naléhavé a nedůležité a nenaléhavé. Zmíněný princip zná pouze 18 dotazovaných. Z odpovědí na další otázku je patrné, že i když dle názvu využívá tuto metodu pouze 11 respondentů, v praxi využívá metodu celkem 84 respondentů. Lze tedy tvrdit, že metodu Eisenhowerův princip zná podle názvu minoritní část dotazovaných, nicméně ji značná část aplikuje v praxi.

Otázka sedm byla kontrolní otázkou k poměrně rozšířené metodě s názvem Paretovo pravidlo. U této otázky je jasně vidět, že 74 respondentů souhlasí se zněním Paretova pravidla, ale pouhých 50 zná tuto metodu dle názvu. V otázce osm je skryta Metoda S.O.R.U.Z. Z odpovědí na tuto otázku se dá vyvodit, že i když dle názvu tuto metodu využívá pouhých 6 respondentů. V praxi celou tuto metodu ovšem aplikuje 59 respondentů a některé části postupu obsaženém v Metodě S.O.R.U.Z. využívá 34 respondentů. Zde je názorně vidět, že i manažeři, kteří si mysleli, že zmíněnou metodu neznají, tak ji určitým způsobem používají v praxi.

## 5 Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zjistit, zda manažeři znají metody time managementu a zda je používají v praxi. Dalším cílem bylo zjistit, jak manažeři pracují s časem na jednotlivých úrovních managementu. Sběr dat probíhal pomocí kvantitativního výzkumu, konkrétně se jednalo o dotazníkové šetření. Cílovou skupinou pro tento výzkum byly manažeři všech úrovní řízení i sektorů. Respondenti byli v rámci šetření zejména zkoumáni dle jednotlivých úrovní řízení managementu.

Pro vytvoření kvalitního dotazníku byl proveden takzvaný pilotní průzkum, což znamená, že byl dotazník před spuštěním testován na malém vzorku respondentů. Díky předvýzkumu bylo zjištěno, že manažeři některé metody neznají podle názvu, ale jsou seznámeni s jejich obsahem a závěry a přesto je aplikují v praxi. V této návaznosti byly do dotazníku vloženy kontrolní otázky, které se týkaly obsahové části vybraných metod time managementu, kde byly v krátkosti popsány a díky těmto otázkám bylo zjištěno, že manažeři zmíněné metody opravdu znají nebo využívají, aniž by věděli, že se takto jmenují.

Bakalářská práce je členěna na dvě základní části teoretickou a aplikační část. V teoretické části jsou přiblížena teoretická východiska týkající se tohoto téma z hlediska základních pojmů a souvislostí. Pozornost je zde věnována popisu manažera, jeho rolí a typologii rozdělení manažerů do tří skupin dle hierarchie. Majoritní část práce je věnována pojmu time management a popisu klasických a moderních metod time managementu. V neposlední řadě je zde charakterizován pojem prokrastinace. Další část bakalářské práce se zabývá definováním výzkumných otázek a metodikou práce.

V rámci výzkumného problému bylo definováno pět výzkumných otázek, jejichž zodpovězení vedlo k naplnění cíle práce. První otázka zjišťovala, jaké metody time managementu manažeři znají a jaké využívají. Dále jaké nástroje používají manažeři při plánování času a proč preferují zvolenou formu. Zdali znají manažeři pojem prokrastinace a pokud ano, jak často prokrastinují. Čtvrtá otázka zkoumala, jaký je rozdíl v práci s časem mezi top manažerem a manažerem první linie. Poslední zjišťovala, jaké metody manažeři neznají podle názvu, ale aplikují je v praxi.

Za účelem splnění cíle práce se v aplikační části práce analyzují jednotlivé otázky, jejichž data byla získána prostřednictvím dotazníkového šetření. Díky kontrolním otázkám bylo zjištěno, že i ti manažeři, kteří žádnou metodu neznají dle názvu, aplikují závěry v praxi. Což

může být způsobeno obecnými závěry zkoumaných metod, případně propojeností jednotlivých metod a následným seznámením se s postupem bez znalosti názvu metody.

Druhým cílem bylo zjistit, jak manažeři pracují s časem. Ze získaných responsí je patrné, že nejlépe umí pracovat s časem manažeři na top úrovni. Zatímco nejméně si umí plánovat čas manažeři první linie. Může to být tím, že manažeři top úrovně mají minimální dosažené vzdělání vysokoškolské, a tudíž se s problematikou mohli setkat v rámci svých studií. Na druhou stranu je důležité podotknout, že manažeři první linie by měli také znát základy plánování času, nicméně se od nich neočekává a jejich pracovní náplň ani nevyžaduje hlubší znalost. Velkým protivníkem správného řízení času je prokrastinace, které nejvíce a nejčastěji podléhají manažeři první linie a střední úrovně, zatímco vrcholoví manažeři neprokrastinují téměř vůbec. Příčinou může být velká odpovědnost a náročnost úkolů.

Autor se domnívá že díky informacím, které byly zjištěny během dotazníkového šetření, byly cíle bakalářské práce splněny.

## **6 Resumé**

Main goal of this work was to find out if managers know methods of time management and whether they use them in practice. Another goal was to find out how managers work with time at different levels of management. Target group for this research were managers of all levels and sectors. The bachelor thesis is divided into two basic parts, which are the theoretical and application part. In the theoretical part was described manager, his assumptions, typology and role. Furthermore, the concept of time management, time planning, classical and modern methods of time management and procrastination were described. In the methodological part was described research problem and methodology of the work. Application part was devoted to the analysis of the results of the questionnaire survey. Research questions were subsequently answered in the chapter Discussion of results. From the conclusions it can be argued that managers know the methods of time management and use them in large numbers in practice. Due to control questions, it was found that most managers who do not know the methods by name, apply their conclusions in practice. The second goal of the work was to find out how managers work with time at different levels of company management. Research has shown that top managers can work best with time. As the position decreases, so does the use of effective time planning. The author believes that the goals of the work have been met.

## **Klíčová slova**

Time management, manažer, metody time managementu, prokrastinace

## **Key Words**

Time management, manager, time management methods, procrastination

# Seznam zdrojů

## A) Literární zdroje

ALEXANDER, R., M. S. DOBSON, 2008. *Real-world time management*. Second edition. New York: American Management Association. ISBN 0814401708.

ALLEN, D., 2016. *Mít vše hotovo: Umění produktivity bez stresu*. Brno: Jan Melvil Publishing. ISBN 978-80-7555-001-9.

ARMSTRONG, M., 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada. ISBN 978-80-2472-177-4.

ARMSTRONG, M., 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha: Fragment. ISBN 978-80-2531-198-1.

BÉREŠ, M., 2013. *Kouč vlastního života: Cesta ke spokojenému životu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-2478-732-9.

BĚLOHLÁVEK, F., 2005. *Jak řídit a vést lidi*. 2. vydání. Brno: CP Books. ISBN 978-80-251-0505-9.

BISCHOF, A., 2003. *Aktivní sebeřízení: jak získat kontrolu nad svým časem a prací*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0647-4.

BLAŽEK, L., 2010. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada. s. 15. ISBN 978-80-247-7427-5.

BUREŠ, M. a kol., 2016. *Efektivní testování softwaru*. Praha: Grada. ISBN 978-80-2719-389-9.

BUZAN, T., CH. GRIFFITHS, 2013. *Myšlenkové mapy v byznysu*. Praha: Albatros. ISBN 978-80-2650-141-1.

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

CIRILLO, F., 2019. *Technika Pomodoro*. Brno: Jan Melvil Publishing. ISBN 978-80-7555-070-5.

- COUNT, J., 2001. *Time management – jak hospodařit s časem*. Praha: Computer Press, ISBN 978-80-7226-441-9.
- CRKOVSKÁ, M., S. VÁCHA, 1993. *Time management – Manažerské řízení a využívání času*. Praha: Eurovia. ISBN 80-901186-2-3.
- CROFT, CH., 1996. *Time management*. UK: Cengage Learning. ISBN 978-18-6152-224-5.
- ČERNÝ, M., D. CHYTKOVÁ, 2014. *Myšlenkové mapy pro studenty*. Praha: Albatros Media. ISBN 978-80-2650-277-7.
- FOLWARCZNÁ, I., 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3067-7.
- FORSYTH, P., 2007. *Successful Time Management*. Londýn: Kogan Page Publishers. ISBN 978-0-7494-4834-9.
- GRUBER, D., 2017. *Time management*. Praha: Albatros. ISBN 978-80-7261-487-5.
- HOSPODÁŘOVÁ I., 2008. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-2476-122-0.
- JANÍČEK, P. a kol., 2013. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. Praha: Grada. ISBN 978-80-2474-127-7.
- KNOBLAUCH, J. a kol., 2012. *Time management-mějte svůj čas pod kontrolou*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4431-5.
- KNOBLAUCH, J., H. WÖLTJE, 2006. *Time management: jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. Praha: Grada. ISBN 978-80-2471-440-0.
- KOCIANOVÁ, R., 2010. *Personální činnost a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOCIANOVÁ, R., 2012. *Personální řízení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOCH, R., 2013. *Pravidlo 80/20*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-263-5.
- KOUBEK, J., 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9.
- LOJDA, J., 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3902-1.
- LUDWIG, P., 2013. *Konec prokrastinace*. Příbram: Jan Melvil Publishing. ISBN 978-80-87270-51-6.

- MCGRATH, J., B. BATES, 2015. *89 nejdůležitějších manažerských teorií*. Praha: Albatros. ISBN 978-80-7261-384-7.
- MINTZBERG, H., 1973. *The Nature of Managerial Work*. New York:Harper & Row. ISBN 978-00-6044-555-3.
- MLÁDKOVÁ, L., 2005. *Moderní přístupy k managementu – tacitní znalost a ji řídit*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-310-6.
- NEIL, F., 2014. *Snadná cesta z prokrastinace: Jak přestat odkládat úkoly*. Praha: Grada. ISBN 978-80-2475-083-5.
- PACOVSKÝ, P., 2006. *Člověk a čas: time management IV. generace*. 2. vydání. Tábor: Time Expert. ISBN 978-80-247-1701-2.
- PRŮCHA, J., J. VETEŠKA, 2012. *Andragogický slovník*. Praha: Grada. ISBN 978-80-2473-960-1.
- SCOTT, S. J., 2014. *23 zabijáků prokrastinace. Přestaňte lenořit a jděte za svým cílem*. Brno: BizBooks. ISBN: 978-80-265-0272-2.
- SEIWERT, L. J., 1995. *Čas jsou peníze: naučte se řídit svůj čas*. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-82-9.
- SHERWIN, D., 2010. *Creative Workshop: 80 Challenges to Sharpen Your Design Skills*. New York: Simon and Schuster. ISBN 978-1-60061-797-3.
- TRUNEČEK, J. a kol., 1995. *Management I*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. ISBN 80-7079-929-3.
- UHLIG, B., 2008. *Time management – Staňte se pánem svého času*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2661-8.
- ULRICH, D., 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3058-5.
- URBAN, J., 2010. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada. ISBN 978-80-2473-176-6.
- VÁCHAL, J. a kol., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-2474-642-5.

VEBER, J., 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-029-5.

VEBER, J. a kol. 2009. *Management. Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

VEBER, J., J. SRPOVÁ a kol, 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada. s. 115. ISBN 978-80-247-2408-6.

VODÁČEK, L., O. VODÁČKOVÁ, 2013. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-232-1.

VOCHOZKA, M. a kol., 2020. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1701-7.

ZAJÍCOVÁ, V., 2018. *Kreativní lelkování*. Praha: Albatros. ISBN 978-80-2642-258-7.

## **B) Internetové zdroje**

AARON, B. M., 2015. *Time Management Secrets for Beginners* [online]. USA: CreateSpace [cit. 2021-1-2]. Chapter 1. ISBN 9781522768975. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=toKTDwAAQBAJ&pg=PT19&dq=AARON,+B.+M.+Time+Management+Secrets+for+Beginners&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwi1gNzb88bvAhVG-yoKHUC2BOgQ6AEwAHoECAyQAg#v=onepage&q&f=false>.

EUROSTAT. 2021. *Only 1 manager out of 3 in the EU is a woman*. [online]. [cit. 2021-3-11]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/9643473/3-07032019-BP-EN.pdf/e7f12d4b-facb-4d3b-984f-bfea6b39bb72>.

HEYLIGHEN, F., C. VIDAL, 2008. Getting Things Done: The Science behind Stress-Free Productivity, In: *Long Range Planning* [online], str. 585–605, volume 41, Issue 6, December 2008 [cit. 2020-12-7]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.09.004> ISSN 0024-6301.

HOLOUBEK, J., 2012. *Time management: význam a definice* [online]. [cit. 2020-12-3]. Dostupné z: [http://novinarka.hermesmedia.cz/data/budejovice/holoubek\\_time\\_management.pdf](http://novinarka.hermesmedia.cz/data/budejovice/holoubek_time_management.pdf).

INSTITUTE FOR BUSINESS VALUE. 2021. *Women, leadership, and the priority paradox*. [online]. [cit. 2021-3-10]. Dostupné z: <https://www.ibm.com/downloads/cas/YZWEXLPG>.



JÍRA, S., HUMLEROVÁ, V. 2013. *Time-Management* [online]. České Budějovice: Občanské sdružení Chance in nature - local action group [cit. 2020-12-15]. ISBN 978-80-7394-408-7. Dostupné z: <https://docplayer.cz/1876191-Time-management-stanislav-jira-veronika-humlerova.html>.

SURVIO. 2021 *Jak zpracovat dotazníkové šetření*. [online]. [cit. 2021-2-27]. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/blog/jak-vytvorit-dotaznik/jak-pripravit-dotaznikove-setreni>.

# Seznam grafů

Graf 1: Otázka 14: Pohlaví .....	22
Graf 2: Odpovědi na otázku 15: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?.....	23
Graf 3: Odpovědi na otázku 16: Jaká je Vaše pozice? .....	24
Graf 4: Odpověď na otázku 18: Kolik zaměstnanců pracuje v organizaci, kde jste zaměstnaní? 26	
Graf 5: Odpovědi na otázku 19: Kolik máte podřízených? .....	27
Graf 6: Odpovědi na otázku 1: Znáte pojem Time management? .....	27
Graf 7: Odpovědi na otázku 2: Organizujete si čas? .....	28
Graf 8: Odpovědi na otázku 3: Na jak dlouho dopředu si plánují čas? .....	29
Graf 9: Odpovědi na otázku 4: Vyberte metody Time managementu, které znáte? .....	31
Graf 10: Odpovědi na otázku 5: Vyberte metody time managementu, které využíváte? .....	33
Graf 11: Odpovědi na otázku 6: Kontrolní otázka na Eisenhowerův princip.....	34
Graf 12: Odpovědi na otázku 7: kontrolní otázka k Paretovu pravidlu .....	35
Graf 13: Odpovědi na otázku 8: Kontrolní otázka k Metodě S.O.R.U.Z. ....	36
Graf 14: Odpovědi na otázku 9: Vyberte, jaké nástroje k plánování využíváte. ....	37
Graf 15: Odpovědi na otázku 11: Znáte pojem prokrastinace? .....	38
Graf 16: Odpovědi na otázku 12: Prokrastinujete?.....	39
Graf 17: Odpovědi na otázku 13: Plníte úkoly? .....	40

# Přílohy

## Příloha 1 - Dotazník

### Time management v manažerské praxi

#### 1 Znáte pojem time management?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano  Ne

#### 2 Organizujete si čas?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano  Částečně  Ne

#### 3 Na jak dlouho dopředu si plánujete čas?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Denně  Týdně  Měsíčně  Ročně

#### 4 Vyberte metody time managementu, které znáte.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- |   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Eisenhowerův princip | <input type="checkbox"/> Paretovo pravidlo | <input type="checkbox"/> Metoda ABC  | <input type="checkbox"/> Metoda S.O.R.U.Z. | <input type="checkbox"/> Technika Pomodoro |
| <input type="checkbox"/> Getting Things Done  | <input type="checkbox"/> Timeboxing        | <input type="checkbox"/> Křivka rušivých elementů a řešení v určitých časech | <input type="checkbox"/> Mind mapping      | <input type="checkbox"/> TODO-TODAY        |
| <input type="checkbox"/> Neznám žádnou        |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Jiná...              | <input type="text"/>                       |  |  |  |

#### 5 Vyberte metody time managementu, které využíváte.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- |   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Eisenhowerův princip | <input type="checkbox"/> Paretovo pravidlo | <input type="checkbox"/> Metoda ABC  | <input type="checkbox"/> Metoda S.O.R.U.Z. | <input type="checkbox"/> Technika Pomodoro |
| <input type="checkbox"/> Getting Things Done  | <input type="checkbox"/> Timeboxing        | <input type="checkbox"/> Křivka rušivých elementů a řešení v určitých časech | <input type="checkbox"/> Mind mapping      | <input type="checkbox"/> TODO-TODAY        |
| <input type="checkbox"/> Nevyužívám žádnou    |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Jiná...              | <input type="text"/>                       |  |  |  |

6 Dělíte si úkoly na důležité a naléhavé, důležité a nenaléhavé, nedůležité a naléhavé a nedůležité a nenaléhavé?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano  Ne

7 Souhlasíte s tvrzením, že 20 % času vám zabere pro dosažení 80 % úkolů, zbývajících 80 % času vám zabere pro splnění pouze 20 % úkolů?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano  Ne

8 Při plánování času postupujete dle následujícího postupu? a) Sumarizujete si úkoly b) Odhadujete potřebný čas c) Vytváříte si rezervní čas d) Určujete si priority e) Zpětně kontrolujete.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

Ano  Ne  Používám jen některá stádia tohoto procesu

9 Vyberte, jaké nástroje k plánování využíváte.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

Kalendář papírový  Kalendář elektronický  Diář papírový  Diář elektronický  
 Check listy (kontrolní seznamy) papírové  Check listy (kontrolní seznamy) elektronické  To-do listy papírové  To-do listy elektronické

10 Proč preferujete elektronickou formu před papírovou a naopak?

Nápověda k otázce: *Vaše odpověď je důležitá, nicméně pokud doopravdy nechcete odpovědět, prosím, napište 'X'.*

### 11 Znáte pojem prokrastinace?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano  Ne

### 12 Prokrastinujete?

Nápověda k otázce: *Vyberte pouze pokud znáte pojem prokrastinace*

- Ano, několikrát denně  Ano, jednou denně  Ano, několikrát týdně  Ano, několikrát měsíčně  Ne

### 13 Plníte úkoly?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Před termínem  Přesně na termín  Po termínu

### 14 Pohlaví.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Muž  Žena

### 15 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Střední s výučním listem  Střední s maturitní zkouškou  Vyšší odborné  Vysokoškolské - titul Bc.  
 Vysokoškolské - titul Ing./Mgr.  Vysokoškolské - titul Ph.D.

### 16 Jaká je Vaše pozice?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Manažer první linie  Manažer střední úrovně  Top manažer

### 17 V jakém sektoru pracujete?

Nápověda k otázce: *Např. veřejná správa, školství, soukromý sektor.*

### 18 Kolik zaměstnanců pracuje v organizaci, kde jste zaměstnání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 0 - 10    11 - 25    26 - 50    51 - 100    101 - 250    251 - 500    501 a více

### 19 Kolik máte podřízených?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 0 - 10    11 - 25    26 - 50    51 - 100    101 - 250    251 - 500    501 a více

## Příloha 2 – Odpovědi na otevřenou otázku č. 10

Jistota v trvanlivosti
elektronický kalendář pro přehlednost, je graficky upravenější, má jasný řád. Mám ho vždy při sobě. Papírové todo listy využívám v práci, mám je na stole. Když potřebuji něco rychle zapsat, mám je po ruce a nemusím si otvírat mobil, případně aplikaci, která mě ruší od práce
Leží na stole a vidím, co musím :-)
Elektronickou pro uchování dat (používám na dlouhodobé cíle) a pro zpětnou kontrolu, papírovou pak pro denní použití – po použití vyhazují
Mám ho stále při sobě a různé si mohu přepisovat
Většinou mi přijde přehlednější a papíry často někde hledám.
Nepreferuji. Každá má své výhody a nevýhody.
Je rychlejší
jednodušší
Operativní přehled více úkolů a snazší možnost úpravy v case
Elektronicky je to přehlednější...na mene důležité úkoly používám pap. blok
Ze zvyku, je to pro mě rychlejší
Důležité úkoly papírové z důvodu lepšího zajištění soukromí a organizaci
Sdílení na více zařízení/s osobami
Nepreferuji elektrickou formu. Preferuji papírovou
Synchronizace na všech elektronických přístrojích, lepší organizace, efektivita
MS Outlook je velmi přehledný a lze si tagnout priority, různé označovat události atd
Mám to vždy po ruce, nemusím zapínat PC a rozklikávat seznamy, diáře...
Jsem tak zvykla
Nepoužívám
Většinou si vše pamatuji, ale mám to raději v papírové podobě, kde si škrťám hotové úkoly.
Nemohu říci, že jednu nebo druhou formu preferuji, někdy mi to vyhovuje tak, někdy jinak
Papírovou podobu mohu mít stále s sebou bez omezení.
k dispozici odkudkoliv
Elektronická – vždy mám při ruce telefon, upozornění na události a Papírový – krásný diáře, samolepky atd
eCal – notifikuje. Papír – dobře se čmárá a škrťá
Co je psáno to je dáno
Je to rychlejší
Využívám oboje. Na něco je lepší papír a na něco elektronické pomůcky
Praktičtější, okamžitě přístupná odkudkoliv, rychlejší.
Rychlejší, přehlednější
Více mi vyhovuje papírová forma
Preferuji papírovou
Připomínky v elektronické formě. Přehlednost v papírové formě na celý týden.

Tlf. Neustále u sebe
Papírová forma – větší přehled/organizace
Nevím
Preferuji papírovou formu, nikdo mě nesleduje, papír je skladný a lehký, můžu ho popsat. jak chci a kde chci, nic nemusím dobíjet a myslet na to. Papír je holt papír a nic ho nikdy nenahradí.
Zvyk
Rychlé a přehledné zobrazení. Snadná možnost úpravy. Možnost kopírování častých úkolů.
kvůli synchronizaci mezi notebook/mobil
Protože je se mnou všude.
Kalendář a úkoly mám v telefonu, ten mám u sebe. Nemusím nosit ještě blok.
Papírová je pro mě přehlednější
protože dostávám upomínky
Papír je papír
Preferuji obě varianty, papírovou formu používám při menších úkolech, elektronickou využívám při velkých a dlouhodobých projektech
Elektronická podoba mi připomíná úkoly.
diář mám vždy u sebe, počítač ne (diář v telefonu mi nevyhovuje)
Papírová podoba je v kanceláři neustále na očích, nízká možnost zapomnění.
Preferuji elektronickou, protože mobil, v kterém mám kalendář a poznámky nosím téměř pořád při sobě
Kalendář v telefonu je vždy k dispozici.
Větší flexibilita při zaznamenávání dat a jejich změn.
Elektronickou – možno nastavit upozornění na splnění úkolu
Ze zvyku
Papírová forma je pro mě přehlednější
Preferuji papírovou formu, ale elektronické se nebráním
Elektronická je jednodušší, může mě upozornit na schůzku a papírové jsou pro mne nepraktické
papírovou formu preferuji více, protože to mohu mít vždy k dispozici a nepotřebuji k tomu např. napájecí kabel k ntb
Mobilní telefon mám vždy u sebe. Mobil se ozve s upomínkou v daném čase, což papírový diář neumí.
Preferuji papírovou, protože ji mám vždy po ruce a je pro mě přehledná
Elektronicky kalendář využívám zejména pro rychlou odpověď ohledně nějakého datum, či dlouhodobé plánování, ale nezapisuji do něj. Papírový diář využívám, protože si zapisování na papír více pamatuji a rovněž si udělané úkoly ráda škrtnám. Todo listy používám pouze, pokud jsem doma a vím, že druhý den musím udělat více věcí, rovněž si je poté odškrtnám.
do mého elektronického kalendáře nahlíží i ostatní
Elektronickou mám vždy s sebou
Papírová je přehlednější
Papírovou můžu ztratit. Elektronickou nemám tolik na očích
El. verzi mám snadno vždy po ruce – v telefonu. Ale papírová verze je pro mne více motivační – škrtnutí již hotových úkolů.



Elektronická podoba má výhodu v tom, že ji můžete mít porad u sebe a kdykoliv do ni nahlédnout. Papírová podoba je taková záloha... každá technika může někdy selhat
Hlavním důvodem je připomenutí události, úkolů a hlavně ho mám stále u sebe
síla zvyku
na jednom papíře je to přehledné, nepotřebuji elektriku, některé displeje jsou malé, papír je papír
Preferuji elektronickou z důvodu zálohování a všudypřítomnosti kalendáře
Papírová je hned po ruce.