

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta právnická

Katedra veřejné správy

Bakalářská práce

Time management v manažerské praxi (Koncept řízení času. Efektivní plánování. Rozhodování a určování priority. Zlaté pravidlo delegování. Účinný boj s prokrastinací.)

Vedoucí práce: Mgr. Helena Sequensová

Autor: Leontýna Matěchová

V Plzni 2022

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta právnická
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Leontýna MATĚCHOVÁ
Osobní číslo:	R19B0089P
Studijní program:	B6804 Právní specializace
Studijní obor:	Veřejná správa
Téma práce:	Time management v manažerské praxi (Koncept řízení času. Efektivní plánování. Rozhodování a určování priority. Zlaté pravidlo delegování. Účinný boj s prokrastinací)
Zadávací katedra:	Katedra veřejné správy

Zásady pro vypracování

1. Úvod
2. Time management v manažerské praxi ve veřejné správě
3. Time management v manažerské praxi ve firmě a korporacích
4. Model manažerských kompetencí
5. Efektivní plánování
6. Rozhodování a určování priorit
7. Zlaté pravidlo delegování
8. Účinný boj s prokrastinací
9. Praktická část – dotazníkové šetření
10. Cizojazyčné resumé
11. Závěr

Téma je mi velice blízké. Část mé pracovní činnosti se zabývá především time managementem. Chtěla bych porovnat time management na manažerské pozici ve VS, ve firmě a v korporaci. Zejména bych ráda prostudovala rozdíly v jejich rozhodování, závěry po schůzkách, jejich práci s časem a pomocnými nástroji. Zahrnu do práce kompetenční model manažerů ve všech třech zmiňovaných sektorech. Ráda bych pojednávala o knihách o prokrastinaci a o webinářích na toto téma. Jeden z hlavních představitelů fenoménu prokrastinace je p. Petr Ludwig a ráda bych s ním udělala rozhovor. Rozhodování a určování priorit je nekonečné téma, které je s námi každý den. S radostí budu zpracovávat bakalářskou práci na téma Time management v manažerské praxi (Koncept řízení času. Efektivní plánování. Rozhodování a určování priority. Zlaté pravidlo delegování. Účinný boj s prokrastinací).

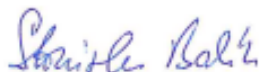
Rozsah bakalářské práce:
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

LUDWIG P.: Konec prokrastinace, Praha: Jan Melvil publishing, 2013, ISBN 978-80-87270-51-6
KRUSE K.: Moderní time management, Praha: Grada, 2019, OSBN 978-80-271-2452-7
GRUBER D.: Time Management, Grada, 2017, ISBN 978-80-726-1480-6
KNOBLAUCH J. a kolektiv: Time management: Mějte svůj čas pod kontrolou, Grada 2012, ISBN 978-80-247-4431-5
ALLEN D.: Mít vše hotovo, Jan Melvil publishing 2016, ISBN 978-80-7555-000-2
PACOVSKÝ P.: člověk a čas, Grada 2006, ISBN 802-47-4701-8
STEPHEN M.R. COVEY: 7 návyků skutečně efektivních lidí, Management Press 2016, ISBN 149247445
Webináře konec prokrastinace <https://www.konecprokrastinace.cz/webinare/>
Informace a užitečné články: <http://www.vedeme.cz/>

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

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



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



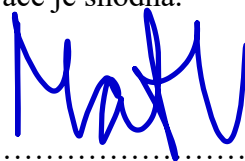
JUDr. Tomáš Louda, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci na téma „Time management v manažerské praxi „(Koncept řízení času. Efektivní plánování. Rozhodování a určování priority. Zlaté pravidlo delegování. Účinný boj s prokrastinací.)“ zpracovala zcela samostatně. Veškerou použitou literaturu a další podkladové materiály, s kterými jsem se seznámila, uvádím v seznamu literatury. Svázaná i elektronická podoba bakalářské práce je shodná.

V Plzni dne 31.3.2022



.....
Leontýna Matěchová

Poděkování

*Ráda bych tímto poděkovala vedoucí práce **Mgr. Heleně Sequensové** za její mimořádnou vsřícnost, trpělivost, podporu a čas. V práci mi byla velikou oporou. Velice děkuji **Ing. Romanu Čivišovi** za jeho odborné rady v rámci time managementu. Moje vděčnost patří všem respondentů při vyplnění dotazníků, především manažerce ve společnosti Aimtec **Andree Chejlavové** a vedoucí oddělení OŠVVPP v Přešticích **Mgr. Daně Hanušové** za jejich ochotu a upřímné odpovědi při rozhovoru.*

Anotace

Bakalářská práce „Time management v manažerské praxi (Koncept řízení času. Efektivní plánování. Rozhodování a určování priority. Zlaté pravidlo delegování. Účinný boj s prokrastinací.)“. Cílem je poukázat na techniky pro zlepšení osobního time managementu a na určité další aspekty, které time management zahrnuje. V empirickém výzkumu bude cílem poukázat na manažerské dovednosti, kompetence a znalosti manažerů v time managementu v různých organizacích a jak s ním pracují. Výzkum se bude věnovat i rozdílům time managementu v manažerské praxi ve veřejné správě, firmě malé či střední velikosti, korporacím a neziskovým organizacím. Jako druhotná výchozí téze bakalářské práce bude možnost vlivu time managementu na syndrom vyhoření v důsledku vlastního osobního vedení.

Klíčová slova

Time management, manažer, motivace, návyky, priority, delegování, prokrastinace, efektivita, plánování, organizování, nástroje time managementu

Annotation

Bachelor thesis "Time management in management practice (The concept of time management. Effective planning. Decision making and prioritization. The golden rule of delegation. Effective fight with procrastination)". The aim is to highlight techniques for improving personal time management and certain other aspects that time management involves. In the empirical research, the aim will be to highlight the managerial skills, competencies and knowledge of managers in time management in different organizations and how they work with it. The research will also look at the differences of time management in managerial practice in public administration, small or medium size firms, corporations and non-profit organizations. As a secondary starting thesis of the bachelor thesis will be the possibility of the impact of time management on burnout syndrome due to one's own personal leadership.

Keywords

Time management, manager, motivation, habits, priorities, delegation, procrastination, efficiency, planning, organizing, time management tools

OBSAH

Úvod	1
1. Time management	2
1.1 Vývoj a potřeba time managementu.....	2
1.2 Generace Time managementu	3
2. Diverzita time managementu v manažerské praxi ve veřejné správě a v manažerské praxi ve firmě střední velikosti	4
2.1 Plánování.....	4
2.2 Organizování	4
2.3 Delegování.....	5
2.4 Kontrola.....	6
2.5 Motivace.....	6
2.6 Komunikace.....	7
2.7 Time management a nástroje time managementu	8
2.8 Syndrom vyhoření	8
3. Model manažerských kompetencí	9
3.1 Pojem „manažer“	9
3.1.1 Vědomí manažerů.....	10
3.2 Pojem kompetence	10
3.2.1 Kompetence manažera.....	11
3.3 Kompetenční model	11
3.3.1 Druhy kompetenčních modelů	12
3.3.2 Kompetenční model Romana Čiviše.....	12
3.4 Rozvoj kompetencí.....	12
4. Efektivní plánování	14
4.1 Týdenní plán.....	14
4.2 Denní plán	14
4.3 Myšlenkové mapy	15
4.3.1 Fyziologické účinky	15
4.3.2 Myšlenkové mapy při hodnocení zaměstnanců.....	15
4.3.3 Nástroje k tvorbě myšlenkových map	16
4.4 Nástroje k plánování.....	16
4.4.1 Diáře a kalendáře.....	17
4.4.1.1 Papírové diáře a kalendáře.....	17
4.4.1.2 Elektronické kalendáře a diáře	17
4.4.1.2.1 myAlfred	17

4.4.2	TO – DO list	18
4.4.3	TODO – TODAY, dle Petra Ludwiga.....	19
4.4.3.1	Charakteristika jednotlivých příkladů on-line nástrojů Time managementu.....	21
4.4.3.1.1	Asana.....	21
4.4.3.1.2	Microsoft To Do.....	21
4.4.3.1.3	Todoist.....	21
4.4.4	Checklisty – kontrolní seznamy	22
5.	Rozhodování a určování priorit.....	23
5.1	Přístupy a metody pro určování priorit.....	23
5.1.1	Analýza ABC	23
5.1.2	S.O.R.U.Z.	24
5.1.3	Metoda GTD.....	24
5.1.3.1	GTD cíle a myšlenky	25
5.1.3.2	GTD pravidla pro řízení a určování priorit.....	25
5.1.3.3	GTD doporučení.....	26
5.1.4	Eisenhowerův princip	26
5.1.5	Paretův princip 80/20	27
5.2	Cíle	29
5.2.1	SMART	29
5.2.2	5H1W	30
6.	Zlaté pravidlo delegování	31
6.1	Proč manažer deleguje.....	31
6.2	Pravidla delegování	32
6.2.1	Obecná pravidla.....	32
6.2.2	Osobní pravidla	33
6.2.3	Nedelegovatelné úkoly	33
7.	Účinný boj s prokrastinací	34
7.1	Odkládání „prokrastinace“	34
7.1.1	Pozitivní odkládání.....	35
7.1.2	Tři stupně prokrastinace dle Tatiany Malatincové	35
7.2	Návyk	36
7.2.1	Každodenní rituály	36
7.2.2	Struktura návyku	36
7.3	Nastavení cílů.....	37
7.3.1	Cíle jako motivace, zamezení kruhu bezcílnosti	38
7.3.2	Malé cíle	38
7.4	Zloději času	39

7.4.1	Umění říct NE	39
7.4.2	Telefon, telefonování.....	40
7.4.3	Digitální minimalismus – omezení zlodějů času.....	41
8.	Syndrom vyhoření.....	42
8.1	Zpětná vazba – nástroj restartu.....	42
9.	Praktická část – dotazníkové šetření.....	44
9.1	Manažer v organizaci	44
9.2	Time management	46
9.3	Motivace.....	48
9.4	Efektivní plánování	50
9.5	Prokrastinace	52
9.6	Delegování.....	54
9.7	Syndrom vyhoření	55
Závěr.....		58
Resumé.....		60
Resumme		61
Seznam použité literatury.....		62
	Bibliografické zdroje.....	62
	Internetové zdroje.....	66
	Právní předpisy.....	68
	Rozhovory	68
Seznam obrázků a grafů		69
Příloha 1:		1
	Empirický výzkum – celý dotazník.....	1
Příloha 2:		17

Úvod

Téma bakalářské práce bylo zvoleno na základě pracovní náplně autorky ve společnosti Aimtec, kde je time management nezbytnou součástí každé pracovní pozice. Účastnila se školení se školitelem time managementu Ing. Romanem Čivišem a má za cíl se nadále vzdělávat ve vedení svého času.

Bakalářská práce popisuje efektivnost plánování času, rozhodování a určování priorit, zlaté pravidlo delegování, motivaci, prokrastinaci, návyky, nástroje time managementu či samotný pojem time management a jeho výhody. Bakalářská práce se bude věnovat rozdílům v time managementu mezi veřejnou správou a firmou v manažerské praxi.

První empirické šetření formou dotazníku bude věnováno obecnému zjišťování rozdílů v různých oblastech time managementu ve veřejné správě, ve firmě a korporacích nebo v neziskovém sektoru. Druhé empirické šetření bude ve formě rozhovoru s manažery v různých odděleních ve veřejné správě a ve firmě střední velikosti. Jsou zjišťovány jejich kompetence, leadership nebo vztah k time managementu a využívání nástrojů time managementu. Dotazování se bude také věnovat jejich postoji k syndromu vyhoření.

V úvodní části bude popisován pojem time management a jeho generace, ve druhé kapitole bude popisována diverzita manažerů na základě empirického šetření. Popisován bude model manažerských kompetencí, charakterizace manažera, vysvětlení etap a částí efektivního plánování. Pomůcky k efektivnímu plánování a řízení vlastního času budou popisovány v jednotlivých částech bakalářské práce, tak aby byla přínosná a napomohla v osobním rozvoji nebo leadershipu.

Cílem mé bakalářské práce je seznámení se s time managementem. Poukázat na techniky pro zlepšení osobního time managementu a na určité další aspekty, které time management zahrnuje. V empirickém výzkumu bude cílem poukázat na manažerské dovednosti, kompetence a znalosti manažerů v time managementu v různých organizacích a jak s ním pracují. Výzkum se bude věnovat i rozdílům time managementu v manažerské praxi ve veřejné správě, firmě malé či střední velikosti, korporacím a neziskovým organizacím. Jako druhotná výchozí téze bakalářské práce bude možnost vlivu time managementu na syndrom vyhoření v důsledku vlastního osobního vedení.

1. Time management

Stephen R. Covey time management popisuje jako „jednu z oblastí managementu, která se zabývá efektivním plánováním času“.¹ Disciplína zahrnuje mnohem více než oblast plánování. V širším pojetí jde o zásady ergonomie na pracovišti, umění vést lidi, umění vést porady, umění asertivity, metody rychločtení, nauku o zvládání konfliktů, účinný boj s prokrastinací, rozhodování a mnoho dalších oblastí, které neodmyslitelně patří do time managementu. Time management se zakládá na poznacích z řad oborů jako psychologie, filozofie, fyziologie, sociologie, ekonomie nebo sociální komunikace.

„Každé učení se čemukoliv má mít jeden nepostradatelný, neodmyslitelný znak (parametr, atribut, something indispensable): ČAS!“² David Gruber touto definicí time management popisuje. Time management neboli management času je známkou seberealizace.

1.1 Vývoj a potřeba time managementu

Svět se vyvíjí z hlediska transformace, reforem a různých společenských změn. Dochází ke změně životního standartu a nátlaku na časovou náročnost jak v pracovní sféře, tak i v osobní. Tento problém řeší time management, který napomáhá vyřešit časově náročné situace, plány, úkoly a určení priorit.

Denně se musí každý jedinec rozhodovat, jak nejlépe využít vlastní čas. To vede k vnitřní rozpolcenosti mezi tím, co je osobní prioritou a jaké jsou kladeny požadavky, úkoly a závazky.³ Čas může být subjektivní či objektivní. Rozdíl je, že objektivní čas může být zcela pod kontrolou, subjektivní čas je proměnlivější a plný nepředvídatelných událostí. Postoj k práci, vlastní hodnotě času a snaze neprokrastinovat má určitý dopad na tok subjektivního času. Sami si rozhodujeme, jestli bude plout rychleji nebo pomaleji, jde pouze o subjektivní dojem. Čas ovládat nelze, ale prostředky k jeho ovládnutí ano. Svůj vlastní čas ovládat lze.

¹ COVEY, Stephen R. *7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život: návrat etiky charakteru*. Přeložil Stanislav MICHALÍK. Praha: Pragma, 1994. ISBN 80-85213-41-9., str. 329

² GRUBER, David. *Time management: rady a tipy jak efektivně hospodařit s časem*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-111-9., str. 35

³ COVEY S. R., MERRILL A. R., MERRILL R. R.: *To nejdůležitější na první místo*, Praha, Management Press 2008, ISBN 978-80-7261-187-4., str. 21-22

Kvalitu kompetence úspěšného manažera určuje efektivní nakládání s časem. Management času je považován za neoddělitelnou součást managementu. Mnozí manažeři vnímají čas jako limitující faktor, jedinečný a potřebný ke všem úkonům.

1.2 Generace Time managementu

Time management se vyvíjí dle individuálních potřeb společnosti. Tím vznikly principy rozdělené dle generací. Petr Pacovský rozděluje principy do čtyř generací ve své knize „Člověk a čas“.

Jednalo se o první pokus zavedení pořádku a zpřehlednění úkolů a činností. První generace, zabývající se otázkou „co“. Snažila se o dosažení přehlednosti úkolů a jejich propojení s činnostmi nebo zdroji k jejich zajištění. Nedostatkem první generace byla absence širších souvislostí a termínu splnění úkolu, jednalo se o prostý seznam úkolů.

Druhá generace přidala k otázce, „co“ otázku „kdy“. Přiřazovala k seznamu úkolů i časovou osu. Typické je používání kalendářů a diářů. Jednoduše řečeno, druhá generace začala plánovat.

Třetí generace směřuje ke zlepšení předchozích generací. Zpřesňuje otázku „co“, „kdy“ a začala se zabývat otázkou „jak“. Prvně jsou zde zaváděny cíle, priority, delegování a práce v týmu. Třetí generace bere na vědomí pouze čas na věci, které je potřeba stihnout, ale neakceptuje individuální hodnoty a postoje člověka. Soustředí se na denní, týdenní, měsíční a roční plánování.

Čtvrtá generace paradoxně vyvrací přístup předchozích generací k pojmu time management. Čtvrtá generace říká, že pojem není přesný, protože nelze řídit čas, ale lze řídit sama sebe. Soustředí se především na myšlení člověka a na absenci dostatku času. Zkoumá přirozené zákonitosti a strukturu lidské mysli, směřuje k pravé hodnotě bytí a opravdových priorit.⁴

Nyní máme pátou generaci, která již není zahrnuta v knize „Člověk a čas“. Time management se stále vyvíjí a jeho proces není dokončen. V naší digitální době stále rostou časové nároky na práci a volný čas. Pátá generace vychází ze čtvrté generace a dále vychází z modelu NASA a z postupu neurolingvistického programování.

⁴ PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas: time management IV. generace*. Praha: Grada, c2006. Cesty k osobní prosperitě (Grada). ISBN 80-247-1701-8., str. 29-36

2. Diverzita time managementu v manažerské praxi ve veřejné správě a v manažerské praxi ve firmě střední velikosti

Kapitola se odvíjí od rozhovoru s manažery ve veřejné správě na Odboru školství, vnitřních věcí a památkové péče v Přešticích a v soukromém sektoru, konkrétně ve společnosti Aimtec. Rozhovor se odvíjel od manažerských kompetencí a činností, které manažer vykonává.

2.1 Plánování

Plánování v manažerské praxi ve veřejné správě probíhá jednou za rok, čtvrtletně nebo jednou za půl roku. Plánování je závislé na typu práce nebo úkonu. Z hlediska krátkodobého plánování se jedná o každodenní plánování, které je závislé na zadávané práci. Ve správním řízení se plánuje ve lhůtě 30 dnů, kterým se řídí častěji podřízení vedoucího pracovníka.⁵

V manažerské praxi ve firmě střední velikosti probíhá plánování opodobně z hlediska dlouhodobého i krátkodobého plánování. Každodenní úkoly se vyřizují operativně. Plánování se realizuje dle typu činnosti nebo úkonu. Plánování ovlivňuje finanční budget, investice pro daný rok, vývoj firmy a nábor nových zaměstnanců.⁶

Plánování v konkrétním oddělení ve veřejné správě a v konkrétním oddělení ve firmě střední velikosti vyhodnocují jako podobné. Rozdíl v plánování je ovlivněn druhem oddělení a povinností ke státu od oddělení ve veřejné správě, kdy musí splňovat lhůty ve správním řízení. Firma plánuje především v souvislosti s rozvojem firmy, možnostmi finančních prostředků nebo vzhledem k firemní strategii.

2.2 Organizování

Z hlediska organizace ve veřejné správě jsou práce návazné na legislativní změny nebo náhlé situace jako je coronavirus nebo situace na Ukrajině. Organizaci manažerka ve veřejné správě považuje za klíčovou.⁷

⁵ Na základě rozhovoru: Mgr. Dana Hanušová, vedoucí OŠVVPP (Odbor školství, vnitřních věcí a památkové péče)

⁶ Na základě rozhovoru: Andrea Chejlavová, Chief Facility Officer ve společnosti Aimtec

⁷ Na základě rozhovoru: Mgr. Dana Hanušová, vedoucí OŠVVPP (Odbor školství, vnitřních věcí a památkové péče)

Ve firmě střední velikosti si organizaci řídí sama interním normativním právním aktem. Jedná se o provozní řád, který nesmí být v rozporu s legislativními pravidly, které určuje stát v souvislosti s typem podnikání. Pod interní pravidla patří například určité druhy doplňkového pojištění, správu vozového parku a další. Toto si firma řídí samostatně. Organizování probíhá strategicky, takticky a operativně.⁸

Hodnocení diverzity v rámci organizování je zásadní. Ve veřejné správě se organizace oddělení řídí zásahy ze strany státu, legislativními úpravami nebo dlouhodobými procesy oddělení. Ve firmě je organizace dána dle rozhodnutí nadřízených nebo řediteli společnosti, který určují vývoj a chod společnosti a jejich interní pravidla.

2.3 Delegování

Manažer ve veřejné správě uvedl, že jde o zcela standardní záležitost. Práce je delegována na manažera od jiných správních organizací, klientů nebo nadřízených. Manažer deleguje práci v záležitostech vnitřní organizace oboru na své podřízené.⁹

Delegování a rozdělení úkolů je stanoveno na základě zpracovaných dlouhodobých procesů. Pokud jde o nejčastěji delegované úkoly, jedná se převážně o operativní úkoly, které nastaly například v případě koronaviru nebo se situací na Ukrajině. Krátkodobé nebo specifikované úkoly nejsou definovány v dlouhodobých procesech, jelikož se stále vyvíjí nebo nejsou jasná jejich strategická specifika z hlediska budoucnosti. Odpovědnost je předávána na podřízené, ale za jejich dokončení nebo správnost zodpovídá manažer.¹⁰

Vyhodnocení diverzity organizací shledává rozdíly v charakteristikách delegujících objektů. Manažer ve firmě deleguje úkoly ke svým podřízeným a zároveň jsou na něj úkoly delegovány. Ve veřejné správě jsou na manažera delegované úkoly od jiných správních organizací nebo klientů a sám deleguje úkoly, které jsou pouze v rámci organizace.

⁸ Na základě rozhovoru: Andrea Chejlavová, Chief Facility Officer ve společnosti Aimtec

⁹ Na základě rozhovoru: Mgr. Dana Hanušová, vedoucí OŠVVPP (Odbor školství, vnitřních věcí a památkové péče)

¹⁰ Na základě rozhovoru: Andrea Chejlavová, Chief Facility Officer ve společnosti Aimtec

2.4 Kontrola

Ve veřejné správě kontrola probíhá především na poradách nebo při pravidelném hodnocení zaměstnanců. Obecná kontrola celého odboru probíhá ze strany státu a manažer se dle ní řídí.¹¹

Kontrola manažera ve firmě probíhá průběžně. Je nastavena na bázi pravidelných teamových schůzek. I díky sdílení informací je zamezováno chybovosti. Kontrola se odvíjí od charakteru úkolu. U jednorázových úkolů se zkonzultuje obsah, kontroluje se průběh a společně se vyhodnotí výsledek. U pravidelných úkolů jsou přesně nastavené procesy.¹²

Základním rysem diverzity u kontroly autorka sledává u rozdílu mezi nastavením procesů kontroly. Ve veřejné správě je stanovuje stát, zatímco ve firmě jsou nastaveny řídicím pracovníkem nebo vedením. Diverzita je viditelná v průběhu kontroly nebo ve sdílení informací. Ve veřejné správě nejsou data synchronizována a zpřístupněna, abstinuje automatizace, která může být ve firmách výhodou.

2.5 Motivace

Motivace manažerky ve veřejné správě nejčastěji probíhá skrze finanční hodnocení a benefity. Tímto způsobem jsou zaměstnanci motivováni především při každoročním hodnocení zaměstnanců, kde jsou sledovány jejich cíle a kompetence. Od jejich výkonu v práci nebo za mimořádně vykonanou práci se odvíjí jejich osobní ohodnocení, a tím jsou zaměstnanci motivováni. Limitováni jsou platovými tabulkami. Mezi další bonusy nad rámec, které jsou dané státem, patří bonusy, příspěvky na stravování, doplňkové penzijní připojištění, na ošacení nebo na dovolenou. Motivace je individuální pro každého podřízeného. Záleží na vztahu zaměstnance k zaměstnavateli. Některým zaměstnancům stačí příjemné pracovní prostředí.¹³

Manažerka ve firmě zodpověděla, že motivuje dvěma složkami – verbální a motivační nebo finanční a benefitovou. V první kategorii podřízené motivuje možností seberealizace. Jako je možnost naučit se organizování, příležitost pro osobní rozvoj nebo načerpání zkušeností od kolegů. Důležitým aspektem je pravidelné vzdělání a možnost karierního postupu v rámci firmy. Jedná se o sbírání zkušeností, které jsou největší investicí do budoucna. Za společnost

¹¹ Na základě rozhovoru: Mgr. Dana Hanušová, vedoucí OŠVVPP (Odbor školství, vnitřních věcí a památkové péče)

¹² Na základě rozhovoru: Andrea Chejlavová, Chief Facility Officer ve společnosti Aimtec

¹³ Na základě rozhovoru: Mgr. Dana Hanušová, vedoucí OŠVVPP (Odbor školství, vnitřních věcí a památkové péče)

je největší motivace pro zaměstnance specifická firemní kultura. Druhá kategorie motivace je finanční a benefitová složka. Finanční část se odvíjí od schopností, zkušeností, sebeprosazení se nebo jiných kompetencí. Benefity jsou rozmanité a stále se vyvíjí pro stálou motivaci zaměstnanců. Pro příklad jsou uváděny některé z konkrétních benefitů, mezi které patří neomezené volání, zapůjčování aut, parkování, multisport karta¹⁴, občerstvení a další benefity. Limity pro finanční ohodnocení určují přímo nadřízení nebo ředitelé společnosti.¹⁵

Autorka shledává menší diverzitu v individuální motivaci zaměstnance. Ve firmě je kladen větší důraz na seberozvoj zaměstnance. Diverzita je shledávána i v rozmanitějších bonusech ve firmě střední velikosti.

2.6 Komunikace

Manažerka ve veřejné správě zodpověděla, že komunikace probíhá především na poradách. Porady mezi vedoucími jsou zpravidla jednou za měsíc, operativně nebo dle potřeby. Komunikace s podřízenými probíhá dle potřeby nebo před důležitými projekty v roce.¹⁶

Komunikace ve firmě je naprosto klíčová, je to jedna z charakteristik firemní kultury. Dochází k otevřené komunikaci mezi všemi kolegy napříč divizemi ve firmě. Nezáleží na pracovní pozici, otevřená komunikace je základem úspěšného time managementu a „je klíčová pro pracovní kreativitu.“¹⁷ V případě, že se jedná o operativní úkoly, komunikace probíhá průběžně. Pokud se jedná o specifické úkoly důležitého charakteru jsou od začátku projektu nastaveny pravidelné schůzky pro předávání informací.¹⁸

Manažeři v obou organizacích komunikují se svými podřízenými podobným způsobem. U manažerů ve veřejné správě je však charakterističtější komunikace mezi vedoucími pracovníky, zatímco ve firmě probíhá komunikace jak mezi manažery, tak i ve velkém rozsahu se svým oddělením. Komunikace je ve firmě hodnocena jako klíčová, zatímco ve veřejné správě je na ni kladen menší důraz.

¹⁴ Multisport karta je zaměstnanecký benefit, se kterým lze volně navštěvovat sportovní a relaxační zařízení v partnerské síti po celém Česku i Slovensku.

¹⁵ Na základě rozhovoru: Andrea Chejlavová, Chief Facility Officer ve společnosti Aimtec

¹⁶ Na základě rozhovoru: Mgr. Dana Hanušová, vedoucí OŠVVPP (Odbor školství, vnitřních věcí a památkové péče)

¹⁷ FOLLPRECHT, Jaroslav. Učili jsme se za pochodu, slušnost a dobré vztahy ale pro nás byly prioritou. AIMagazine. 2021, 2021(36), 7. ISSN 2464-5257.

¹⁸ Na základě rozhovoru: Andrea Chejlavová, Chief Facility Officer ve společnosti Aimtec

2.7 Time management a nástroje time managementu

Pro manažerku ve veřejné správě znamená time management úkolování a organizování. Má významnou roli v pracovním i soukromém životě. Pomocí v time managementu a organizování je na oddělení Outlook kalendář, díky kterému se organizují porady a schůzky. Manažerka osobně využívá papírový kalendář pro zaznamenávání svých osobních i pracovních úkolů. Manažerka popisovala, že dokáže provést jen to, co má zapsáno.¹⁹

Pro manažerku ve firmě je time management o neustálém plánování. Využívá způsobu řešení situací ihned, pokud je lze vykonat. Pro svůj osobní i pracovní time management využívá Outlook kalendář, díky jeho přehlednosti a snadnému přenesení nesplněných úkolů na jiný den. Důležitým aspektem pro možnost zjednodušení práce a úspory více času jsou sdílené kalendáře. Procesy, soubory a složky jsou popsány a řádně zařazené. Přehlednost je zásadní pro efektivní organizaci, a tím i pro úspěšný time management.²⁰

Time management se odvíjí zejména od charakterových rysů manažerů. Obě manažerky využívají kalendář Outlook. Ve firmě je zásadní automatizace a sdílení dat, pro úsporu času všech zaměstnanců a lepší komunikaci.

2.8 Syndrom vyhoření

Manažerka ve veřejné správě nezažila nikdy syndrom vyhoření, ale často se setkávala s únavovým syndromem ve svém pracovním prostředí. Zatímco manažerka se s tímto aspektem částečně setkala v lehké formě. Bylo to způsobeno zvýšeným tlakem na efektivitu práce v době rychlého růstu firmy.

Z empirické otázky na téma syndrom vyhoření vzešly rozdílné odpovědi. Ve firmách může častěji docházet k syndromu vyhoření a vzniku určitého tlaku na ziskovost nebo efektivitu. Z dotazníkového šetření v příloze 1 této bakalářské práce také vychází, že i ve veřejné správě se setkávají se syndromem vyhoření, který může být důsledkem prostředí, komunikace, menší motivace nebo jiných faktorů.

¹⁹ Na základě rozhovoru: Mgr. Dana Hanušová, vedoucí OŠVVPP (Odbor školství, vnitřních věcí a památkové péče)

²⁰ Na základě rozhovoru: Andrea Chejlavová, Chief Facility Officer ve společnosti Aimtec
Všechna výchozí hodnocení a téze jsou vypracované autorkou a hodnocení se věnuje pouze příkladům uváděnými manažerkami v konkrétních organizacích, a tudíž diverzita nezahrnuje celkové rozdíly mezi veřejnou správou a firmou střední velikosti, ale jen konkrétní oddělení a jejich rozdíly.

3. Model manažerských kompetencí

Model manažerských kompetencí se skládá z určitých dovedností a schopností, které by měl manažer být schopen ovládat. Time management je jedna z nejdůležitějších kompetencí manažerů, ke zvládnutí efektivního vedení sebe i svých podřízených.

3.1 Pojem „manažer“

Termín „manažer“ znamená v britské angličtině „člověk, který něco řídí“; v americké angličtině „člověk, který řídí a rozděluje zdroje a výdaje jako v domácnosti“; v němčině „vedoucí osobnost velkého podniku, vybavená dalekosáhlými správními pravomocemi a rozhodujícími pověřeními, hospodářsko-správní vedoucí umělců nebo sportovců“; v češtině „ředitel, obchodní vedoucí“²¹.

Zatímco management je proces plnění. Manažer je člověk, který daný proces zajišťuje ovlivňováním lidí k dosažení společných cílů.²² Manažeři na všech úrovních denně určují svět svých podřízených. Zabezpečují efektivnost činností a fungování organizace. Mají udělené pravomoci, které jsou naplňovány prostřednictvím vedení a osobního vlivu plynoucího ze znalosti a postavení.²³ Musí své podřízené vést tak, aby byli aktivně zapojeni.

Warren Bennis a Burt Nanus uvádějí, že v práci svůj plný potenciál využívá méně než čtvrtina zaměstnanců. Polovina zaměstnanců říká, že dělají jen tolik, kolik musí, aby si udrželi práci a tři ze čtyř uvádějí, že by mohli být efektivnější.²⁴

²¹ GLADKIJ, I. a kolektiv: Management ve zdravotnictví, Brno, Computer press 2005, ISBN 80-7226-996-8. str.163

²² DĚDINA J., CEJTHAMR V.: Management a organizační chování, Praha, Grada 2005, ISBN 978 -80-247-1300-7. str. 162

²³ ARMSTRONG, M., STEPHENS, T.: Management a leadership, Praha, Grada 2008, ISBN 978-80-247-2177-4. str. 38

²⁴ BENNIS, Warren a Burt NANNUS. *Leaders: Strategies for Taking Charge (Leaderi: strategie vedeni)*. 2. New York: Harper Business, 2007. ISBN 9780060559540, Str. 7

3.1.1 Vědomí manažeři

Společnost Gallup²⁵ prováděla výzkum efektivity organizací, kterou zmiňuje kniha „*First, Break All the Rules*“²⁶ od Marcuse Buckingham a Curta Coffmanna. Studie se zabývala otázkou „Co potřebují nejtalentovanější zaměstnanci na svém pracovišti?“. Dotaz se pokládal více než milionu respondentů z nejrůznějších odvětví a zemí. Empirická studie došla k závěru, že talentovaní zaměstnanci potřebují skvělé manažery. Do společnosti mohou přilákat zaměstnance charismatičtí leaderi, velkorysé výhody či rozvojové programy.²⁷

„*Vědomí manažeři*“²⁸ vytvářejí prostředí, ve kterém se jejich podřízení můžou profesně i lidsky vyvíjet. Umožní jim tak rozvíjet to, co je v nich nejlepší. Nic nemá větší vliv na výkon než vědomý management.²⁹ Pokud se zaměstnancům nedostává uznání, podpory, motivace ze strany managementu, stáhnou se. Získat, rozvíjet a udržet talentované zaměstnance je jediným způsobem, jak dosáhnout kompletních výhod a dlouhodobé ziskovosti.³⁰

Ať už jsou kvality úspěšného manažera jakékoliv, jedním z nezákladnějších kritérií je efektivní nakládání s časem. Management času je již dlouho považován za neoddelitelnou součást managementu.³¹

3.2 Pojem kompetence

Vyskytuje se mnoho způsobů, jak chápat pojem kompetence. Jeden z prvních představitelů byl „*Richard Boyatzis*“³², který jej definoval jako „*Schopnost člověka chovat s způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky.*“ Jedná se o určitou množinu chování pracovníka

²⁵ GALLUP, INC. Studie: Co potřebují nejtalentovanější zaměstnanci na svém pracovišti? *Gallup* [online]. Washington, D.C. USA: Gallup, 2006 [cit. 2022-02-17]. Dostupné z: <https://www.gallup.com/workplace/310562/organizational-effectiveness.aspx>

²⁶ BUCKINGHAM, Marcus a Curt COFFMAN. *Nejprve porušte pravidla: co dělají nejlepší světoví manažeři jinak*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0023-0.

²⁷ BUCKINGHAM, Marcus a Curt COFFMAN. *Nejprve porušte pravidla: co dělají nejlepší světoví manažeři jinak*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0023-0. Str. 11-12

²⁸ BUCKINGHAM, Marcus a Curt COFFMAN. *Nejprve porušte pravidla: co dělají nejlepší světoví manažeři jinak*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0023-0. používají pojem vědomí manažer

²⁹ *Vědomí management* – vědomé organizování, utváření činností, vedení lidí z vědomím dosáhnoutí určitého cíle

³⁰ KOFMAN, Fred. *Vědomí business*. Praha: PORTÁL, 2010, ISBN 978-80-7367-747-3, Str. 32

³¹ DĚDINA J., CEJTHAMR V.: *Management a organizační chování*, Praha, Grada 2005, ISBN 978 -80-247-1300-7.,str. 78

³² *Richard Eleftherios Boyatzis je řecký americký teoretik organizace a významný univerzitní profesor organizačního chování, psychologie a kognitivních věd na Case Western Reserve University.*

nebo manažera, který ji musí v dané pozici využít, aby pracovník nebo manažer úkoly z této pozice kompetentně zvládl. Jde o sérii chování, které vede k očekávanému výsledku.

Kompetentní pracovník nebo manažer, který plní své povinnosti, úkoly a svěřené projekty na vynikající úrovni, musí splňovat určité předpoklady. Interními předpoklady mohou být schopnosti, vlastnosti, vědomosti, dovednosti a zkušenosti. Manažer nebo pracovník má možnost rozvíjet své chování a je motivován. Vidí ve svém chování hodnotu a může jej k tomu i využít. Chování manažera lze snadno rozvíjet, zatímco motivy, postoje, přesvědčení, hodnoty a životní filozofie se ovlivňuje mnohem složitěji.³³

3.2.1 Kompetence manažera

Dle Dědiny a Cejhamra manažerské kompetence vyplývají z osobních vlastností manažerů a jejich práce, které jsou spojeny s požadavky stanovující konkrétní situace. Používají výraz „manažerské kompetence nemají hranice“, neboť stále více směřují k tzv. generické, respektive univerzální či obecné škále dovedností. Kompetencí manažerů by dle nich měla být dovednost pracovat s informacemi, time management, projektové řízení, knowledge management, schopnost analyzovat rizika, leadership, odborné znalosti konkrétního oboru a určitá znalost cizího jazyka.³⁴

3.3 Kompetenční model

Kompetenční model popisuje všechny kompetence. Vlastnosti, kvalifikace, zkušenosti, znalosti, schopnosti, dovednosti a osobnostní charakteristiky, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů a celkovému úspěchu organizace. Kompetenční model je převodník mezi firemní strategií a řízením lidských zdrojů. Jedná se o soubor kompetencí neboli způsobilostí, které jsou potřeba pro danou pozici. Soubor vybraných kompetencí, které organizace považuje za klíčové, deklaruje, jaké hodnoty budou tvořit základ firemní kultury. Hodnoty mohou mít vliv na ustanovení organizační struktury, a tím může být dosahováno vyšší efektivity.³⁵

³³ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, R., KURNICKÝ R.: Manažerské kompetence způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9., str. 35-55

³⁴ DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4., str. 76

³⁵ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8., str. 65

3.3.1 Druhy kompetenčních modelů

Kompetenčních modelů existuje poměrně velké množství. Jaký model si organizace vybere, záleží na konkrétní organizaci. Tři typy kompetenčních modelů, které lze využít v organizacích, představuje Kubeš, Spillerová a Kurnický. Prvním je model ústředních kompetencí, specifický kompetenční model a generický kompetenční model. Ve stručnosti jejich rozdíly spočívají v jejich adresátech, požadavcích a cílech.³⁶

3.3.2 Kompetenční model Romana Čiviše

Kompetenční model Romana Čiviše³⁷ se skládá ze základních kompetencí, který musí mít každý manažer v organizaci 21. století. Model vychází z manažerské praxe a jeho fungování bylo ověřeno v mnoha aplikacích na různých manažerských pozicích. „*Time management hraje v tomto modelu klíčovou roli, protože hospodaří se zdroji nutnými pro ostatní kompetence.*“³⁸

- plánovat
- organizovat
- delegovat
- kontrolovat
- motivovat
- komunikovat
- time management

3.4 Rozvoj kompetencí

Rozvoj manažerských kompetencí je prováděn především praxí, zkušenostmi školením nebo tréninkovými programy. Na trhu se nachází poměrně malé množství programů, které by se přímo zaměřovaly na rozvoj manažerských kompetencí potřebných pro řízení procesů. V programech se zaměřuje na mechanický přístup k rozvoji lidí. Je postaven na principu vedení manažerů na externě zorganizované tréninky. Nejúčinnějším programem bývá tzv. zpětná vazba od kolegů, podřízených, klientů nebo nadřízeného. Posouzení úrovně

³⁶KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, R., KURNICKÝ R.: Manažerské kompetence způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9.,str. 5-35

³⁷ Ing. Roman Čiviš je školitel a odborník v oblasti Time managementu

³⁸ ČIVIŠ, Roman, rozhovor při konzultaci bakalářské práce

kompetencí od jiných spolupracovníků, mající možnost hodnotit chování a postoje v různých situacích nabízí možnost ke zhodnocení a zlepšení kompetencí konkrétního manažera.

Vrcholem Maslowovy pyramidy je potřeba seberealizace. Seberealizace může být vnímána jako vědomí nezbytnosti se dále zdokonalovat. Individuální rozvoj osobnosti, a tak i rozvoj kompetencí manažera je nekončící celoživotní cyklus. Rozvoj kompetencí lze tedy chápat jako práci na sobě samém.³⁹ „*Ve věku informací jsou klíčem konkurenceschopnosti spíše znalosti než materiální nebo finanční zdroje. Řízení znalostí umožňuje podnikům získávat a vytvářet hodnotu z kreativity a odbornosti svých pracovníků*“.⁴⁰

³⁹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*, 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3., str. 12-29

⁴⁰ MECKLENBERG, S., DEERING, A., SHARP, D.: *Knowledge management: a secret engine of corporate growth*. Executive Agenda, 2, 1999., str. 43

4. Efektivní plánování

Efektivní plánování je klíčová dovednost pro správné vedení time managementu. Každý plánuje jinak s ohledem na pracovní pozici, charakter, způsob života a na základě dalších faktorů. Existuje několik doporučení, jak správně plánovat. V následující kapitole jsou vybrána některá období pro plánování. Pozornost je věnována nástrojům pro efektivní plánování z důvodu jejich různorodosti a pozitivních či negativních stránek.

4.1 Týdenní plán

Týdenní plán slouží k synergickému spojení našich třech přístupů. Zavádění osobních návyků, zviditelnění osobních zájmů a proaktivitě dochází k sebepoznání. Vedení se zobrazuje ve zviditelnění osobních priorit a v naplňování konkrétních činností.

Nejefektivnější je určení jednoho dne v týdnu k tvorbě týdenního plánu. Úkon by měl vést k vytvoření návyku a být součástí vlastního plánování. Týdenní plán je tzv. rámcový plán neboli pružný, jelikož v něm dochází ke změnám a doplňování dalších úkolů. Důraz by měl být kladen na úkoly důležité, ale měla by být zachována např. pracovní doba.

Týdenní plán je užitečný především pro zmírnění stresu, nadhledu a vyhlídce do budoucích dní, zaznamenání všech potřebných aktivit, poznámek nebo myšlenek. Jestliže něco zaznamene, jsme srozuměni s tím, že něco vykonáme nebo splníme a máme tzv. plán.⁴¹

4.2 Denní plán

Cal Newport ve své knize „Hluboká práce“ popisuje, že naplánovat by se měla každá minuta dne. Hodiny pracovního dne se rozdělí do bloků a každému bloku se přiřadí jedna činnost individuálně. Je nezbytné rozplánovat pracovní bloky a stanovit čas na pauzu či oběd. Systém nepočítá s problematikou prodlení, nebo chybovostí časového propočtu na daný úkol. Pokud k tomuto dojde, je třeba si vyhradit pár minut a přepracovat časový harmonogram na zbytek dne. Nesplněné úkoly delegovat na další den nebo někoho jiného. Cíl není držet se naplánovaného rozvrhu, ale udržet si za všech okolností schopnost se rozhodnout, co se svým

⁴¹ PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas: Time management IV. generace*. Praha: Grada, c2006. Cesty k osobní prosperitě (Grada). ISBN 80-247-1701-8, Str. 205

časem dělat v následujících hodinách.⁴² Praktická pomoc pro řešení denního plánu, kde je možno omezit určitou chybovost je metoda pro určení priorit „S.O.R.U.Z.“⁴³.

4.3 Myšlenkové mapy

Myšlenkové mapy slouží k rozvoji kreativity, učení a motivaci. Pomáhají při prezentaci, moderování nebo při plánování.⁴⁴ Díky myšlenkovým mapám se dokáží rozvést nápady nebo plány do nejmenších detailů a kreativních řešení. Jedná se tedy o grafické uspořádání toku individuálních myšlenek.⁴⁵

4.3.1 Fyziologické účinky

Mozek je součástí tvorby myšlenkové mapy a dokáže si myšlenky správně spojit a asociovat. Pokud se učíme běžným způsobem, u kterého si látku pouze čteme, je zapojena převážně levá hemisféra. Při použití obrázků a různých barev dojde k výrazně větší aktivaci i pravé hemisféry. Při větší aktivaci obou hemisfér dochází k většímu vyvíjení inovativního myšlení a kreativity. Začnou se objevovat nové nápady a myšlenky, které by mohly zůstat skryty, pokud by byla zapojena převážně jen levá hemisféra.⁴⁶

4.3.2 Myšlenkové mapy při hodnocení zaměstnanců

Myšlenkové mapy se efektivně využívají při hodnocení zaměstnanců. Zaměstnanec v nich zhodnotí svoje silné a slabé stránky. Nadřízený pracovník postupuje stejným způsobem při hodnocení svého zaměstnance. Na závěr se obě myšlenkové mapy porovnají a vyhodnotí. Na závěr vedoucí pracovník motivuje svého podřízeného zaměstnance k lepším výkonům.⁴⁷

⁴² NEWPORT, Cal. Hluboká práce: pravidla pro soustředěný úspěch v roztěkaném světě. Přeložil Kateřina EŠNEROVÁ. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2016. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-008-8., str. 180-183

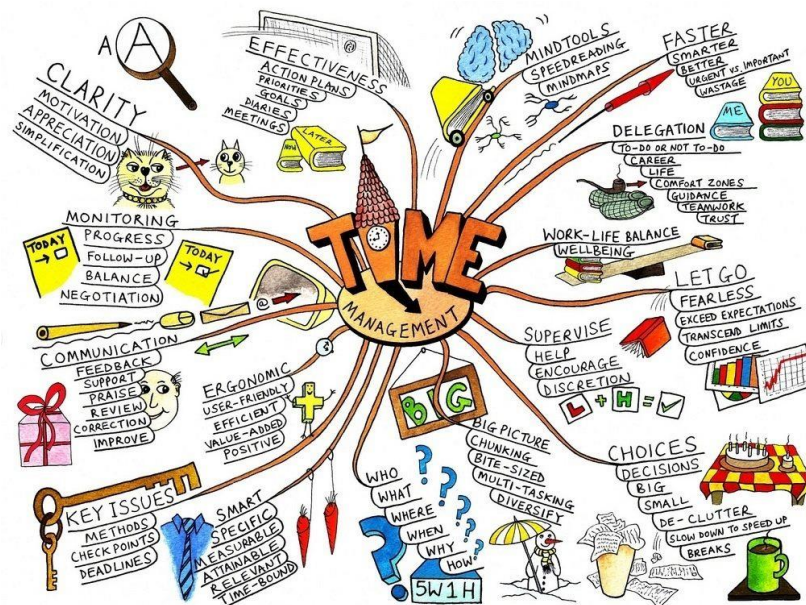
⁴³ *Metoda S.O.R.U.Z. je dále podrobněji vysvětlena k kapitole Efektivní plánování*

⁴⁴ POSOLDA, Václav. MYŠLENKOVÉ MAPY. *Paměť a učení* [online]. Praha: Právě teď! o.p.s., 2015 [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://pametauceni.cz/clanek-3880-myslenkove-mapy/>

⁴⁵ GRIFFITHS, Chris. 7 způsobů, jak myšlenkové mapy donutí váš mozek k větší kreativě. *Forbes* [online]. Praha: MediaRey, SE, 2015 [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://forbes.cz/7-zpusobu-jak-myslenkove-mapy-donuti-vas-mozek-k-vetsi-kreativite/>

⁴⁶ POSOLDA, Václav. MYŠLENKOVÉ MAPY. *Paměť a učení* [online]. Praha: Právě teď! o.p.s., 2015 [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://pametauceni.cz/clanek-3880-myslenkove-mapy/>

⁴⁷ GRIFFITHS, Tony. *Mind Maps for Business: Using the Ultimate Thinking Tool to Revolutionise How You Work* by Buzan (*Využití dokonalého nástroje myšlení k revoluci v práci s Buzan*). *Forbes*: rozhovor. 2014, 2014(4), 5-8.



Obrázek 1: Myšlenkové mapy při hodnocení zaměstnanců⁴⁸

4.3.3 Nástroje k tvoření myšlenkových map

Základním nástrojem dostupným pro všechny uživatele je nejčastěji tužka a papír.⁴⁹ Náročnější uživatelé při pokročilejším plánování využívají dostupné aplikace, platformy a desktop řešení pro zjednodušení sdílení dat.⁵⁰

4.4 Nástroje k plánování

„Time management je souhrn poznatků o plánování, uspořádání času. Jeho konkrétním nástrojem je plánovací systém, tzv. Time manager (papírová pomůcka) nebo PDA – Personal Digital Assistant (elektronická pomůcka).“⁵¹

Pro správný Time management jsou pomůcky, přes které si řídíme náš čas. Nabízí se dvě možnosti kombinace – papír a digitální prostředky. Při rozhodování závisí především na osobních prioritách, na tom, jaké je naše zaměstnání a rozsah aktivit našeho soukromého života.

⁴⁸ DOLEJŠ, Jan. *Moderní Chlap* [online]. [cit. 18.2.2022]. Dostupný na WWW: <https://www.modernichlap.cz/myslenkove-mapy/>

⁴⁹ HAVRLÍKOVÁ, Zdeňka. *Myšlenkové mapy*. Zdeňka Havrlíková [online]. Praha: Ing. PhDr. Zdeňka Havrlíková, 2015, 2015 [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <http://www.havrlikova.cz/myslenkove-mapy/>

⁵⁰ *Brainstorming – překlad do češtiny: metoda volné spontánní diskuze na dané téma, jedna z technik rozvíjejících tvořivé myšlení*

⁵¹ PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas: time management IV. generace*. Praha: Grada, c2006. Cesty k osobní prosperitě (Grada). ISBN 80-247-1701-8. str. 19

V případě, že manažer nemusí tvořit nebo organizovat, jeho život je rutinní, jsou dostačující jednoduché pomůcky. Na druhé straně jsou manažeři, kteří mají náročnější organizaci práce a složitý soukromý život. Z tohoto důvodu potřebují jiné nástroje k řízení.⁵²

4.4.1 Diáře a kalendáře

Nástroje pro efektivní plánování úkolů, projektů a povinností v různých časových úsecích jsou řešením diáře a kalendáře. Manažerům se nabízejí vést svůj vlastní Time management na různých platformách nebo v papírové podobě. Diáře a kalendáře jsou nezbytné každodenní pomůcky pro každého manažera.

4.4.1.1 Papírové diáře a kalendáře

Nejpopulárnější forma uchování soukromých dat je do předtištěných ročních diářů. Některé diáře nabízejí kategorii TO DO listů, přehled financí, checklisty nebo nákupní seznamy. Pro kreativnější jedince, které mají diář i jako formu odreagování existují tzv. nedatované motivační diáře.⁵³ Diář si může každý přizpůsobit podle svých priorit a potřeb.

4.4.1.2 Elektronické kalendáře a diáře

V současných zařízeních jako je telefon, tablet, počítač nebo notebook jsou kalendáře již nainstalovány. Pro náročnější uživatele existují i další aplikace nebo platformy jako je Outlook⁵⁴, IOS kalendář⁵⁵, kalendář Google⁵⁶, myAlfred.

4.4.1.2.1 myAlfred

Budoucností pro asistenci s plánováním je myAlfred. Jedná se o umělou inteligenci, která automaticky projíždí kalendář a snaží se najít ten nejlepší a nejefektivnější čas na naplánované aktivity. Nejvhodnější využití nachází v organizaci pro týmové plánování a jejich meetingy. Zaznamená polohu místa setkání, nejvhodnější čas a místo schůzky jejich setkání.⁵⁷

⁵² PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas: time management IV. generace*. Praha: Grada, c2006. Cesty k osobní prosperitě (Grada). ISBN 80-247-1701-8.

⁵³ DOLLER Diář. *Doller* [online]. Praha: Doller, 2022 [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://doller.cz/>

⁵⁴ Outlook [online]. USA: Microsoft, 2021 [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://outlook.live.com/owa/>

⁵⁵ *IOS calendar* [online]. USA: Apple, 2021 [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://www.apple.com/cz/ios/ios-15/>

⁵⁶ *Google calendar* [online]. USA: Microsoft, 2021 [cit. 2022-02-18]. Dostupné z:

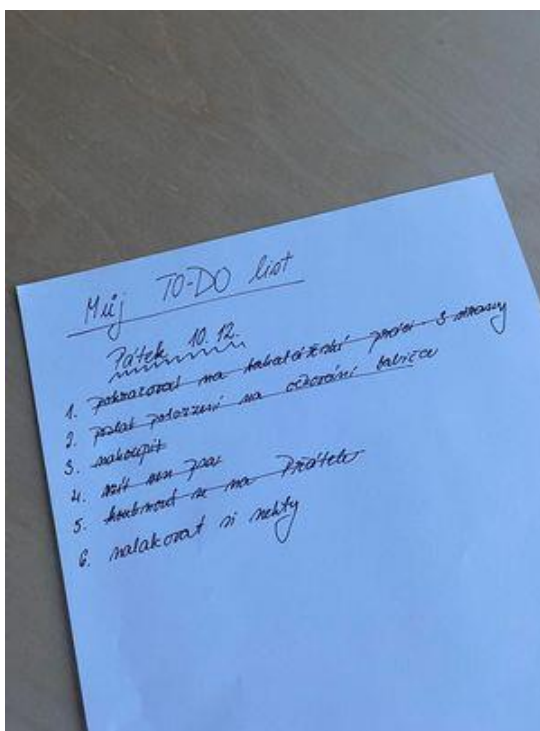
<https://calendar.google.com/calendar/u/0/r?pli=1>

⁵⁷ *Forbes: Neztrácejte čas. 10 inteligentních a méně známých online kalendářů* [online]. Praha: MediaRey, SE, 2021 [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://forbes.cz/10-inteligentnich-online-kalendaru/>

4.4.2 TO – DO list

TO-DO listy je forma zapisování úkolů a upomínek na daný den nebo jiné časové období. U této metody se nejvíce preferuje aktuálnost, tudíž metoda denního plánu, jelikož dle ní nemá cenu si psát úkoly na měsíc dopředu.

Forma TO-DO je individuální pro každého jedince. Hlavní výhodou tohoto způsobu je zhodnocení každého dne a přehled o splněných nebo nesplněných úkolech. Úkoly, které nebylo možno splnit, lze přesunout na jiný den. TO-DO elektronické podoby kalendářů jsou praktické, jelikož si uživatel může data propojovat mezi notebookem a telefonem a tím mít všechny potřebné údaje, data, kalendáře a přehledy u sebe. TO-DO listy výrazně zlepšují produktivitu práce. Doporučení pro tento typ je určování úkolů, dle priorit. Od nejdůležitějšího úkolu k těm méně důležitým.⁵⁸ U papírové formy TO- DO listů stačí si na papír vypsát úkoly na daný den. Již splněný úkol je přeškrtnut a tím považován za splněný.



Obrázek 2: TODO list v papírové formě od autorky

⁵⁸ Chytrý blog: to-do listy na své projekty [online]. Praha: Cleverminds, 2021 [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://blog.mycleverminds.cz/jak-pouzivam-todo-notes-na-sve-projekty/>



Obrázek 3: TODO list v papírové formě myclevermindset⁵⁹

On-line podoba TO-DO listů je užitečná pro celodenní dostupnost seznamu úkolů v „kapse“. Užitečné je mít možnost propojení úkolů s kalendářem, a tak uchovávat své data přehledně. Přes některé platformy jde propojovat TO-DO listy i s pracovním teamem nebo s rodinou.

4.4.3 TODO – TODAY, dle Petra Ludwiga⁶⁰

„Každodenní ukrajování nejdůležitější části úkolů, omezení přísunu nových a delegování vede k tomu, že dokážeme nabalené problémy postupně zpracovat.“⁶¹



Obrázek 4: Todo – today delegování úkolů⁶²

⁵⁹ MYCLEVERMINDS, Hlavní Designer Adobe. clever minds notebook [online]. [cit. 10.3.2022]. Dostupný na WWW: <https://mycleverminds.cz/notesy-a-zapisniky/214-zapisnik-na-ukoly-todo.html>

⁶⁰ Petr Ludwig je zakladatelem vzdělávacího institutu GrowJOB, zakladatelem Procrastination.com a autor knihy Konec Prokrastinace

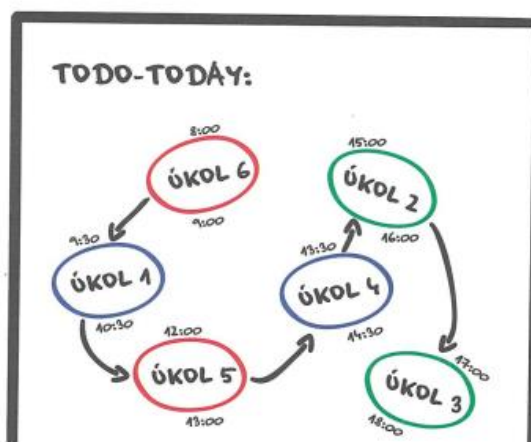
⁶¹ LUDWIG, Petr. *Konec prokrastinace: [jak přestat odkládat a začít žít naplno]*. V Brně: Jan Melvil, 2013. Briquet. ISBN 978-80-87270-51-6., Str. 132

⁶² LUDWIG, Petr. *Konec prokrastinace: [jak přestat odkládat a začít žít naplno]*. V Brně: Jan Melvil, 2013. Briquet. ISBN 978-80-87270-51-6., Str. 132

Princip je vyřešit každý den ty nejdůležitější a nejnáléhavější části úkolů, aby se nenabalovaly do dalších dnů. Nástroj TO – DO je základem pro zvýšení osobní produktivity. Zvyšuje se šance, že na úkolech začne pracovat a že se skutečně dokončí.⁶³

Teorie Petra Ludwiga o TODO – today⁶⁴ se od klasického TO-DO liší principem, že u TO-DO se využívají seznamy, zatímco u TODO – Today se jedná spíše o graficky znázorněné mind – mapy. Jde o zaujmutí vlastního mozku natolik, aby měl tendenci se zajímat, být fascinován, a tím si úkoly splnit. Metoda, která využívá především kreativitu a dané úkony zapisovat na papír. Teorie má za to, že plnění úkolů z přeplňovaného seznamu dochází k tzv. rozhodovací paralýze a averzi.

TO – DO Today na plnění úkolů má splňovat účinek vyčištěné hlavy a zlepšení dovednosti i při odhadování času. Barevně označené priority během dne označují, co lze očekávat. Vizuální složka odstraňuje rozhodovací paralýzu.⁶⁵ Během dne vznikne přehled o tom, co kdy a jak se má splnit.⁶⁶ Informace se odevzdají papíru, a manažer si „vyčistí hlavu“. V pracovní paměti lze udržet přibližně šest myšlenek. Pokud osobní prostor omezují úkoly, nedokážeme využívat kapacitu k efektivnější práci a kreativnímu myšlení.⁶⁷



Obrázek 5: Todo - Today, dle Petra Ludwiga⁶⁸

⁶³ LUDWIG, Petr. *Konec prokrastinace: [jak přestat odkládat a začít žít naplno]*. V Brně: Jan Melvil, 2013. Briquet. ISBN 978-80-87270-51-6., Str. 133

⁶⁴ Překlad: dnes

⁶⁵ HALFORD GS, Baker R, McCredden JE, Bain JD. How many variables can humans process? *Psychol Sci*. 2005 Jan;16(1):70-6. doi: 10.1111/j.0956-7976.2005.00782.x. PMID: 15660854.

⁶⁶ LUDWIG, Petr. *Konec prokrastinace: [jak přestat odkládat a začít žít naplno]*. V Brně: Jan Melvil, 2013. Briquet. ISBN 978-80-87270-51-6., str. 144

⁶⁷ MILLER, GA (1956). Magické číslo sedm plus minus dva: Určité limity naší kapacity pro zpracování informací. *Psychologická revue*, 63 (2), 81–97. <https://doi.org/10.1037/h0043158>

⁶⁸ LUDWIG, Petr. *Konec prokrastinace: [jak přestat odkládat a začít žít naplno]*. V Brně: Jan Melvil, 2013. Briquet. ISBN 978-80-87270-51-6., Str. 140

4.4.3.1 Charakteristika jednotlivých příkladů on-line nástrojů Time managementu

V moderní organizaci pro efektivní leadership je nutno se stále modernizovat, rozvíjet a organizovat. Existuje řada nástrojů pro vedení time managementu. V kapitole jsou vyjmenovány nejefektivnější nástroje, dle subjektivního hodnocení nebo ty nejčastěji využívané v moderních organizacích.

4.4.3.1.1 Asana

Asana⁶⁹ je řešení pro kolektivní řízení, správu projektů a úkolů, které umožňuje týmům vyměňovat si data, plánovat, organizovat a sledovat procesy dokončování úkolů, na kterých členové týmu pracují. Řešení má intuitivní rozhraní s heslem „*Moderní forma kolektivní práce*“.

Asana je přizpůsobena pro využití na mobilních i webových platformách. Platforma se využívá především u manažerů, kteří kolektivně pracují na projektech a úkolech na dálku. To znamená, že je přínosem pro propojení plnění úkolů v práci a řízení teamů po celém světě nebo v dnešní době pro home-office. Jedná se o aplikaci s nejrozšířenějšími možnostmi na plnění úkolů a jejich plánování.⁷⁰

4.4.3.1.2 Microsoft To Do

Se představuje jako chytrý plánovač našeho dne, čímž TO–DO list je. Program se využívá na telefonu, notebooku, PC i tabletu. Snadno lze připojit seznam TO–DO listu a lze mít denní TO–DO list, tak i týdenní. Jedná se o aplikaci pro společné sdílení dat. Ke každému úkolu, lze přiložit soubor nebo poznámku, a tak vznikne z daných úkolů celostní znění a není potřeba hledat další podrobné informace, například v rámci pracovního nebo studijního úkolu.⁷¹

4.4.3.1.3 Todoist

Todoist se prezentuje jako nástroj k dosažení klidu v duši, to je jeden z psychologických účelů TO-DO listů. Zaměřuje se především na jasný přehled o všech povinnostech a úkolech. Lze kreativním způsobem určovat priority. Manažer si může aplikaci přizpůsobit, propojit

⁶⁹ ASANA [online]. USA: Asana, 2013 [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://asana.com/>

⁷⁰ Cloudfresh [online]. USA: cloudfresh, 2021 [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://cloudfresh.com/cs/blog/asana-predstavte-si-novou-spravu-pracovnich-ukolu/>

⁷¹ Microsoft: todo [online]. EU: EU Compliance DoCs, 2021 [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://www.microsoft.com/cs-cz/microsoft-365/microsoft-to-do-list-app>

a sdílet. Rozhraní používají manažeři, kteří pracují na bázi jednoduchosti, kreativity organizovanosti. Lehce zde spojit pracovní život s osobním. Zhodnocení každého dne si aplikace vyhodnotit sama. Na základě vyhodnocení vzniká i zpětná vazba pro manažery a přehlednost jejich efektivity.⁷² „Bez *Todoist* bych svou práci doslova nezvládal, natož abych žongloval se všemi úkoly, které musí plně funkční rodič a manžel každý den zvládat.“⁷³

4.4.4 Checklisty – kontrolní seznamy

Kontrolní seznam neboli „*checklist*“⁷⁴ usnadňuje práci, tam kde se s jistou pravidelností opakuje určitý sled událostí, jejichž příprava je časově náročná. Kontrolní seznamy sledují logický průběh, evidují nutné materiály nebo pracovní skupiny a oddělení, které se na přípravě podílejí. Šetří čas hlavně při pravidelných událostech, kde stačí tento seznam vytvořit pouze jednou a pak ho pravidelně aplikovat. Omezí prokrastinaci, zjednoduší kontrolu a zamezí nesplnění úkolu. V příkladech se uplatňuje kontrolní seznam běžně při balení věcí na dovolenou, přípravy pomůcek do školy, přehled hostů na večírek, při nakupování dárků na Vánoce a další. Lze si na internetu stáhnout checklisty i jiných uživatelů, které pomůžou při tvorbě nového individuálního kontrolního seznamu a tím si lze ušetřit svůj vlastní čas.⁷⁵

⁷² *Todoist: todo* [online]. Japonsko: Doist, 2021 [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://todoist.com/cs/features>

⁷³ KHOI VINH, Hlavní Designer Adobe. *Todoist* [online]. [cit. 10.3.2022]. Dostupný na WWW: <https://todoist.com/cs/>

⁷⁴ *Checklisty* [online]. Praha: WordPress, 2012 [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://www.checklisty.cz/>

⁷⁵ UHLIG, Beatris. *Time management: staňte se pánem svého času*. Praha: Grada, 2008. Praxe & kariéra. ISBN 978-80-247-2661-8., Str. 61-62

5. Rozhodování a určování priorit

Pro efektivní organizaci práce existují některé přístupy a metody, které mohou pomoci určit své vlastní individuální či týmové a skupinové priority. Metody a přístupy lze využít v osobní i pracovní sféře. Napomáhají se zefektivnit a využívat svůj potenciál naplno. V mnoha případech, úkolech, projektech i životních situacích se musí začít od konce. Věnují se proto i cílům, jejichž určení a důraz na jejich důležitost a některé pomůcky pro jejich určení jako je 5H1W. V následující kapitole budou některé pomůcky vyjmenovány, popsány a budou zmiňováni jejich autoři.

5.1 Přístupy a metody pro určování priorit

5.1.1 Analýza ABC

Přístup se zaměřuje na nejdůležitější úkoly a na stanovení krátkodobých priorit. Využívá techniky ujasnění hodnot, klasifikace a hodnocení úkolů. Přínosem ABC je stanovení priorit. Vnáší do dosahování cílů řád a posloupnost. Nedostatkem se může jevit např., že nebere v úvahu vnější skutečnosti, které určují kvalitu života nebo nemožnost reagovat na nově objevené vyšší priority.⁷⁶

Pravidlo ABC je založeno na obdobném principu jako je Paretovo pravidlo. Priority jsou stanovovány na základě poměru 15:65, z čehož vyplývá, že z relativně malého úsilí lze dosáhnout vysokého výsledku. Time management může pravidlo interpretovat jako 15 % vynaloženého času nutného pro dosažení úspěchu organizace. Dalších 35 % k úspěchu organizace nepřispívá a 50 % je vynaloženo na nerozhodující činnosti.

Získaná hodnota	65 %	20 %	15 %
	velmi důležité úkoly	důležité úkoly	nevýznamné úkoly
Časová náročnost	15 %	20 %	65 %

Obrázek 6: Analýza ABC⁷⁷

⁷⁶ COVEY S. R., Merrill A. R., Merrill R. R.: To nejdůležitější na první místo, Praha, Management Press 2008, ISBN 978-80-7261-187-4., str. 337

⁷⁷ LOJDA, J. Manažerské dovednosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1., str. 46

5.1.2 S.O.R.U.Z.

Název metody S.O.R.U.Z. napomáhá pro strukturaci úkolů a pro efektivní naplánování dne. Název metody se odvíjí od počátečních písmen dílčích kroků, z nichž se metoda skládá. „S“ jako sumarizace úkolů, shrnutí všech aktivit, schůzek a rutinních úkolů v daný den, jde o tzv. denní plán. „O“ jako odhad času na jednotlivé činnosti, která se odvíjí z předpokladu rozložení času na splnění určitého úkolu. Předpoklad vychází z předchozí zkušenostech. „R“ jako rezervní čas, který slouží jako redukce prodlení času při nepředvídatelných událostí. Rezervní čas by měl tvořit 20-50 % běžné denní pracovní doby. Rozmezí je individuální, dle zaměstnání nebo pracovního prostředí. „U“ jako určení priorit. V soupise úkolů by měly být vyznačeny úkoly s nejvyšší prioritou a nejdůležitější úkoly by se měly naplánovat na nejproduktivnější část dne. Pokud se nachází v soupise úkoly, na které není prostor, měla by se zvažovat delegace úkolu, což je pravidlem u většiny metod. „Z“ jako zpětná kontrola. Nejčastěji na konec dne je doporučována zpětná kontrola úkolu a zhodnocení plánu. Tím je zajištěna kontrola vlastní efektivity a sebereflexe.⁷⁸

5.1.3 Metoda GTD

Metoda GTD „*Getting Things Done*“⁷⁹ je moderní metoda organizace práce a času. Do češtiny je překládána jako „Mít vše hotovo“. Autor metody je David Allen, který ji popisuje v mnoha dílech. V jedné z knih s názvem „Mít vše hotovo, umění produktivity bez stresu“ ji nabízí jako osvědčenou metodu vysoce efektivního řízení vlastních pracovních postupů. Nabízí nástroje, techniky, postoje nebo triky pro jeho zavedení. Metodu lze dynamicky zahrnout do fungování své práce, ale i do celého vlastního světa.

Samotné „Mít hotovo“ znamená, že uživatel metody se může spolehnout na samotný systém, ve kterém zaznamenává veškeré své úkoly a nemusí se zabývat správou zapomenutých

⁷⁸ UHLIG, Beatrix. *Time management: staňte se pánem svého času*. Praha: Grada, 2008. Praxe & kariéra. ISBN 978-80-247-2661-8., Str. 63-65

⁷⁹ *Getting Things Done* (zkráceně GTD) je moderní metoda organizace práce a času podle stejnojmenné knihy autora Davida Allena, původem z USA. Autor v knize popisuje několik způsobů pohledu na organizaci času, kritizuje některé zažitě „manažerské“ metody a současně zavádí do praxe nové myšlenky, se kterými se autor ve své praxi konzultanta produktivity sám setkal.

či nesplněných úkolů. Především je u této metody významný psychologický potenciál, kdy samotný systém napomáhá snížit množství chyb, a tím snižuje stresující faktor.⁸⁰

5.1.3.1 GTD cíle a myšlenky

Metoda GTD vychází ze tří základních cílů. „Zachytit všechno, co musíme udělat nebo co má pro vás nějaký smysl – teď, později, někdy; malé, velké i středně významné záležitosti – do logického a spolehlivého systému umístěného mimo vaši hlavu a mysl. Neučit se dělat ohledně všech podnětů z našeho života včasná rozhodnutí – s cílem mít vždy po ruce proveditelný plán dalších kroků, které můžete kdykoli provést nebo přehodnotit. Tento objem informací v jakémkoli okamžiku spravovat a koordinovat – a zohledňovat přitom různé úrovně závazků vůči vám samým i vůči ostatním.“⁸¹

GTD vychází z několika myšlenek. Jedna z nejzákladnějších myšlenek je nezahlcovat se úkoly. Je-li člověk nucen soustředit se na více úkolů na jednou, může pracovat neefektivně a dělat zbytečné chyby. Pro lidský mozek je lepší soustředit pozornost na jednu myšlenku a nezpracovávat více informací najednou. Myšlenka metody GTD odpovídá aktuálnímu způsobu práce v moderních státech, kde systém odpovídá současnému způsobu práce v dynamickém prostředí.⁸²

5.1.3.2 GTD pravidla pro řízení a určování priorit

Sbírání údajů, jejich zpracování organizací, výběrem a samotné provedení je pětistupňové řízení pracovního procesu dle GTD. Základním prvkem organizace je podle GTD úkol. Úkol je to klíčové slovo napomáhající při organizaci úkolů a pro přehled systému. Autor uvádí konkrétní návod, jak již se zpracovanými údaji pracovat, jak se rozhodnout, který úkol vybrat a jakou energii a časové možnosti dát určitému úkolu. K určování priorit úkolů GTD používá šesti úrovněový model hodnocení vlastní práce z hlediska priorit.⁸³

⁸⁰ ALLEN, David. *Mít vše hotovo: umění produktivity bez stresu*. Vydání druhé, přepracované. Přeložil David KRÁSENSKÝ. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2016. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-000-2., str. 7-65

⁸¹ ALLEN, David. *Mít vše hotovo: umění produktivity bez stresu*. Vydání druhé, přepracované. Přeložil David KRÁSENSKÝ. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2016. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-000-2., str. 38

⁸² ALLEN, David. *Mít vše hotovo: umění produktivity bez stresu*. Vydání druhé, přepracované. Přeložil David KRÁSENSKÝ. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2016. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-000-2., str. 65-101

⁸³ ALLEN, David. *Mít vše hotovo: umění produktivity bez stresu*. Vydání druhé, přepracované. Přeložil David KRÁSENSKÝ. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2016. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-000-2., str. 199-299

Autor také uvádí „pravidlo dvou minut“, jehož pomocí se rozhoduje, zda úkol splnit hned nebo se zařadí do vlastního plánu splnění úkolů. Jestliže úkol se dá splnit do dvou minut, provedeme úkol hned. Časově náročné úkoly ponecháme na později.⁸⁴

5.1.3.3 GTD doporučení

Doporučení je mít co nejméně sběrných míst k úschově poznámek nebo dat. Velké množství umístění vlastních dat znamená velkou časovou náročnost pro jejich kontrolu a lehké dodržování. V GTD se využívá soustředění co nejvíce úkolů a plánu na jedno místo jako je například aplikace, diář, nástěnka a další. Nejdůležitější je zpětná kontrola, která je doporučována alespoň jedenkrát týdně. Jde o zpětné zhodnocení práce, nedokončené úkoly a výsledky vlastní práce.

5.1.4 Eisenhowerův princip

Metoda vytvořená americkým prezidentem Dwight D. Eisenhowerem⁸⁵ je jeden z nejvýznamnějších předpokladů z hlediska managementu. Princip je označován za techniku pro vrcholové manažery, věnující se strategii, operativě a dalším činnostem. Jedná se o sebeorganizaci v rámci určování priorit úkolů. Eisenhowerův princip v angličtině „*Eisenhower's Urgent or Important Principle*“ stojí na základě čtyř kategorií, kterými jsou „Naléhavé a důležité“, „Nenaléhavé, ale důležité“, „Nedůležité, ale naléhavé“ a „Nedůležité a nenaléhavé“. Naléhavé a důležité jsou krize, akutní problémy nebo neodkladné projekty. Do druhé kategorie „nenaléhavé, ale důležité“ patří plánování, prevence, udržování obchodních vztahů a vzdělávání. Třetí kategorie neboli „nedůležité, ale naléhavé“ znamená rutinní činnosti, nepředvídatelné události jako „naléhavý úkol od nadřízeného“ nebo pojistná událost. Poslední kategorií je „nedůležité a nenaléhavé“, což jsou zpravidla jednoduché činnosti, nákup do domácnosti, rozesílání informativních letáku nebo jiné individuální činnosti.⁸⁶

⁸⁴ ALLEN, David. *Mít vše hotovo: umění produktivity bez stresu*. Vydání druhé, přepracované. Přeložil David KRÁSENSKÝ. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2016. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-000-2., str. 325

⁸⁵ *Generál Dwight David Eisenhower (14. října 1890 – 28. března 1969) byl americký generál a 34. prezident Spojených států amerických.*

⁸⁶ UHLIG, Beatris. *Time management: staňte se pánem svého času*. Praha: Grada, 2008. Praxe & kariéra. ISBN 978-80-247-2661-8., Str. 65-68

5.1.5 Paretův princip 80/20

Proti výmluvě „*Ted' prostě nemám čas*“, je ověřená metoda, která se nazývá Pravidlo 80/20, neboli Paretův princip. V případě, že se zaměstnanec, manažer či někdo jiný cítí být tzv. zahlcen prací je dle názoru S.J. Scotta⁸⁷ „*chabá výmluva, která je příznakem neschopnosti určit, co je v pracovním i soukromém životě opravdu důležité*“⁸⁸. Autorem Paretova pravidla je italský ekonom „*Vilfredo Pareto*“⁸⁹.

Nenápadně ovlivňováni byli prostřednictvím Paretova pravidla podnikatelé, počítačovní nadšenci, inženýři zabývající se kvalitou, čímž se přispělo k formulování moderního světa.⁹⁰ Pravidlo pramení z osmdesáti procent výsledků z dvaceti procent úsilí. „*Pravidlo 80/20 tedy uvádí, že existuje vnitřně daná nerovnováha mezi příčinami a výsledky, vstupy a výstupy, úsilím a odměnou*“⁹¹.

Pro určení priorit a v boji proti prokrastinaci, jde o jednu z nejznámějších a neúčinnějších metod, která z mála úsilí vede k viditelným výsledkům. Využití pravidla k překonání prokrastinace a určení priorit je potřeba pěti kroků. Prvním je „*určení činnosti 80/20*“, což znamená vyhodnotit, jaká z činností má největší význam (např. za co je finanční zisk), neboli říct jaké aktivity vedou k osmdesáti procentům úspěchu a spokojenosti. V osobním životě si může jedinec stanovit, co má opravdu význam a jaká činnost je pouze ze zvyku. Druhým krokem je „*položít si otázku*“. Otázka může znít např. „*Proč bych měl/a strávit čas činností, která je nepodstatná?*“ nebo „*Je pro mě tato činnost užitečná, nebo ničím nepřispěje?*“. Každá minuta práce znamená spotřebu minuty života. Čas ani život není nekonečný, proto se musí dbát na kvalitní čas a promrhaný odložit stranou. Třetím krokem je „*neudělat to, nebo svěřit úkol někomu jinému*“. Urovnat si pracovní náplň nebo soukromé záležitosti a vybrat nejdůležitější, pokud není prostor na méně důležité, je strategické delegování na někoho jiného. Čtvrtým krokem je „*nedoplňovat, nahrazovat*“. V případě naplněného seznamu úkolů projekty, kde není již na nový úkol, je řešením, delegování úkolu

⁸⁷ S.J.Scott je anglický autor knih 23 zabijáku prokrastinace, *Declutter Your Mind: How to Stop Worrying, Relieve Anxiety, Habit Stacking: 127 Small Changes to Improve Your Health, Wealth, and Happiness* Kindle Edition a dalších knih

⁸⁸ SCOTT, S. J. 23 zabijáku prokrastinace: přestaňte lenořit a jděte za svým cílem. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-265-0272-2., str. 18

⁸⁹ Vilfredo Federico Damaso Pareto (15. červenec 1848–19. srpen 1923) byl italský ekonom, sociolog a politolog, profesor na univerzitě v Lausanne, průkopník ekonomie

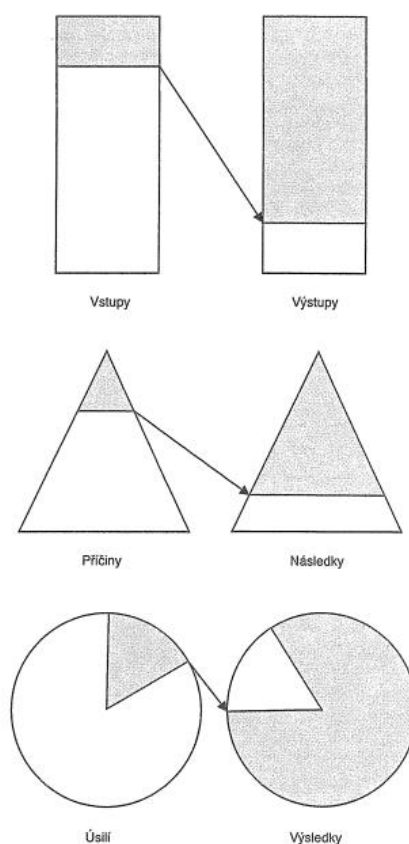
⁹⁰ KOCH, Richard. Pravidlo 80/20: umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-7261-008-2., Str. 12

⁹¹ KOCH, Richard. Pravidlo 80/20: umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-7261-008-2., Str. 11

na někoho jiného. Delegováním se uvolní časový prostor. Pátým krokem je „věnovat se kreativní prokrastinaci“, což znamená, že někdy je v pořádku úkol strategicky odložit.⁹²

Využití Paretova pravidla v praxi je možné definovat tak, že při procesech řízení, rozhodování nebo plánování je potřeba se zaměřit především na oněch kritických 20 %, čímž lze dosáhnout 80 % možného efektu. Řídící práce je vykonávána s největším efektem.⁹³ Paretovo pravidlo je tedy možné aplikovat v praxi, prakticky v téměř všech oblastech jako je např. strategie, jakost, marketing, řízení projektů, vyjednávání a další.⁹⁴

Zde uvádím grafické znázornění Paretova pravidla.



Obrázek 7: Pravidlo 80/20⁹⁵

⁹² SCOTT, S. J. *23 zabijáků prokrastinace: přestaňte lenožit a jděte za svým cílem*. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-265-0272-2., str. 18-23

⁹³ BRODSKÝ, J. (2014) *Time management*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. 109 s. ISBN 978-80-905247-9-8. str. 40-45

⁹⁴ KOCH, Richard. *Pravidlo 80/20: umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-7261-008-2., Str. 107 (deset nejvýznamnějších oblastí využití pravidla 80/20 ve světě podnikání)

⁹⁵ KOCH, Richard. *Pravidlo 80/20: umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-7261-008-2., Str. 13., *Pravidlo 80/20 tedy uvádí, že existuje vnitřně daná nerovnováha mezi příčinami a výsledky, vstupy a výstupy, úsilím a odměnou*

5.2 Cíle

Bez cíle není výsledek, kvalitní výsledek je ovlivňován rozhodováním a určením priorit. Pro hledání cíle jsou nástroje na objektivní předání od žadatele k řešiteli, zvyšující pravděpodobnost bezproblémového splnění úkolu včetně kontroly průběhu. Dané nástroje se nazývají jako SMART nebo 5H1W.⁹⁶ Podrobnější rozpracování cílů je v kapitole 7.3. s názvem Nastavení cílů.

5.2.1 SMART

Propojení úkolů k dosažení tzv. SMART cíle, znamená určení nejdůležitějších individuálních priorit a stanovit z nich SMART cíle, ke kterým je vše směřováno. V boji proti prokrastinaci je zdokonalení schopnosti volit mezi projekty, na kterých se zahájí práce a které budou prozatím odloženy. Stanovení cílů by mělo být co nejvíce konkretizováno a každý požadavek ze SMART by měl být podrobně specifikován. SMART je zkratka složena z počátečních písmen anglických slov „*Specific*“⁹⁷, „*Measurable*“⁹⁸, „*Attainable*“⁹⁹, „*Relevant*“¹⁰⁰ a „*Time-bound*“¹⁰¹.

„*Specific*“, neboli konkrétnost je prvním písmenem, jelikož metoda začíná utvořením jasné představy o cíli s měřitelným výsledkem vytvořením šesti otázek, které zní „*kdo, co, kde, kdy, jak a proč*“. „*Measurable*“, neboli měřitelnost je druhý požadavek k dosažení určitého výsledku. Je potřeba určit, jak poznáme, že bylo dosaženo cíle. „*Attainable*“, neboli dosažitelnost je ujištění, že je možné cíle dosáhnout. Tento fakt je pro řešitele úkolu klíčový. „*Relevant*“, neboli odpovídající má požadavek na to, aby se každý cíl vztahoval k individuální potřebě. „*Time-bound*“, neboli časově ohraničené znamená určit dobu na dosažení cíle, který lze interpretovat jako termín dokončení. Nejčastěji se dělí na krátkodobé a dlouhodobé. Metoda je účinná proti výmluvě „*Vždyť je to jedno*“.¹⁰²

⁹⁶ Podrobnější rozpracování cílů je v kapitole 9.3. s názvem Nastavení cílů.

⁹⁷ *Specific* – překlad do češtiny: konkrétní

⁹⁸ *Measurable* - překlad do češtiny: měřitelný

⁹⁹ *Attainable* - překlad do češtiny: dosažitelný

¹⁰⁰ *Relevant* - překlad do češtiny: odpovídající

¹⁰¹ *Time-bound* -překlad do češtiny: ohraničený v čase

¹⁰² SCOTT, S. J. 23 *zabijáků prokrastinace: přestaňte lenořit a jděte za svým cílem*. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-265-0272-2., Str. 24-30

5.2.2 5H1W

„Šest věrných mužů slouží mi,
vše, co vím, od nich mám,
jejich jména jsou Co, Kdo, Kdy
a Proč a Jak a Kam.“ - R. Kipling

U 5H1W¹⁰³ jde o alternativu k SMART řešení. Pokud je potřeba přijít na skutečnou příčinu problémů a nalézt řešení, je potřeba zadávat jasné otázky. Stačí se zeptat na ty nejzákladnější aspekty problému „KDO, CO, KDE, KDY, PROČ a JAK?“. Jedná se o potřebu konkrétnosti, tím se docílí hloubky problému a výsledek je co nejjasnější.¹⁰⁴ Metoda se často používá v žurnalistice. Hlavním úkolem je podrobná analýza zkoumaného subjektu.



Obrázek 8: 5H1W¹⁰⁵

¹⁰³ 5H1W - s touto metodou přišel pro Toyota Motor Corporation Taiichi Ohno a do dnes je ve společnosti využívána

¹⁰⁴ Unifer [online]. Brno: UNIFER alfa, 2012 [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://unifer.cz/kreativni-techniky-technika-5x-proc-a-6-otazek/>

¹⁰⁵ AUTOR NEUVEDEN. Diagrams [online]. [cit. 21.2.2022]. Dostupný na WWW: <https://online.visual-paradigm.com/fr/diagrams/templates/5w1h/5w1h-template/>, příklad diagramu 5H1W

6. Zlaté pravidlo delegování

V minulé kapitole bylo zmiňováno několik přístupů nebo metod a nástrojů pro určování priorit, které napomohou určit úkol nebo pravomoc, která může být delegována. „*Delegovat znamená sdílet odpovědnost a autority s druhými tak, abyste se společně ztotožňovali s vytčeným cílem.*“¹⁰⁶ V souvislosti s Time managementem představuje delegování především nezbytnou dovednost pro manažery. Dílčí úkoly jsou delegovány na podřízené, kolegy nebo pracovní skupiny či týmy. Manažer zodpovídá za výkonnost a efektivitu celého procesu.

6.1 Proč manažer deleguje

Manažer má určité kompetence a schopnosti, díky kterým má schopnost delegovat práci a činnosti na své podřízené. Práce manažera zahrnuje navrhování, plánování, organizování, koordinaci, dohlížení, kontrolu a vyhodnocování.¹⁰⁷

Pojem delegování se může definovat jako přenesení pravomocí a úkolů. Delegování je důležité pro růst firmy, zisk nebo pro její udržitelnost. Zpravidla delegace probíhá od vedoucího pracovníka na podřízeného nebo na pracovníka s obdobnou pracovní pozicí. Cílem je úspora času nadřízeného pracovníka k provedení důležitějších úkolů nebo projektů a zredukování pracovní zátěže.

Manažeri delegují, protože jim to usnadní rutinní práci, a je to osvobození od méně důležitých úkolů. Vznikne více prostoru a času pro plánování, organizování, motivování a řízení. Dojde ke snížení prodlev při rozhodování a zlepšení schopnosti řídit lidi.¹⁰⁸ Pokud manažer deleguje, dochází ke zlepšení jeho manažerských dovedností, neboť získává nové poznatky a zkušenosti s vedením lidí. Zaměstnancům to přináší profesní rozvoj, zvyšování pocitu zodpovědnosti a vyšší motivaci k práci. Pracovní skupina se stává efektivnější.¹⁰⁹

Častou chybou manažerů se stává obava z delegování úkolů na své kolegy či zaměstnance. Důvody mohou být různé, jako třeba neschopnost vzdát se kontroly,

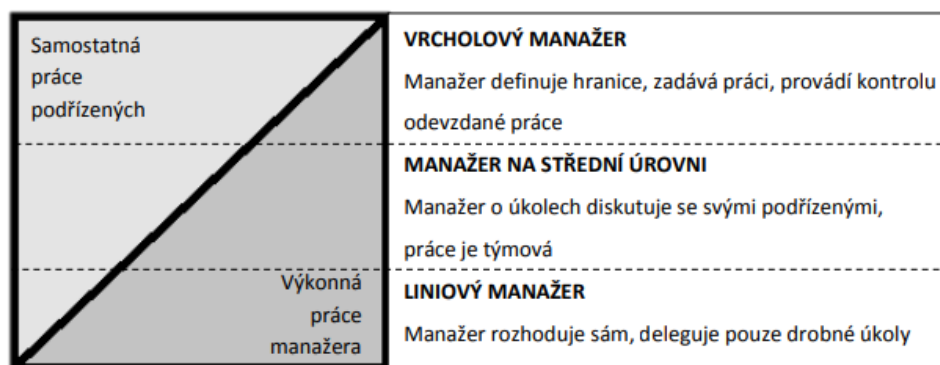
¹⁰⁶ KNOBLAUCH, Jörg. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4431-5., str. 178

¹⁰⁷ HÁJEK, Martin. *Proč delegovat* [online]. [cit. 3.3.2022]. Dostupný na WWW: <http://www.vedeme.cz/provedeni/kapitoly-vedeni/64-delegovani/137-ucel-delegovani.html>

¹⁰⁸ ARMSTRONG, Michael. *Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. Praha: Ekopress, c2006. ISBN 80-86929-00-0., str. 74

¹⁰⁹ ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, 1995. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-06-7.

neschopnost vyhodnocení priorit a důležitost jednotlivých úkolů nebo potřeba všechno si zvládnout udělat sám. Pokud manažer nedeleguje, vystavuje se tím většímu stresu, frustraci, a především syndromu vyhoření. Stejně, jako podřízení potřebují svého správného manažera, správný manažer potřebuje své podřízené.¹¹⁰



Obrázek 9: delegace manažerů¹¹¹

6.2 Pravidla delegování

Pomocí nástrojů pro rozhodování priorit můžeme určit, jaké úkoly patří do úkolů s nižší prioritou a ty pak můžeme delegovat. Pro efektivní fungování delegace je třeba dodržení několika pravidel. Pravidla se dají uchopit jako obecná a osobní. Dalším pravidlem, jež je v moderním pojetí zaváděno do praxe delegování, je právo dělat chyby a využití chyby jako součásti procesu učení.¹¹²

6.2.1 Obecná pravidla

Obecná pravidla zahrnují přenesení delegovaných úkolů na zaměstnance s dostatečnými znalostmi a schopnostmi. Dalším pravidlem je dostatečná kapacita personálu, časová flexibilita, pracovní podmínky. Kontrola by se měla vztahovat především na pokrok podřízených a jejich podporu při plnění úkolu.

¹¹⁰ LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1, str. 59-65

¹¹¹ BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2., str. 178, přeposlaný obrázek od Terezy Procházkové z její práce *Time management ve vybraných podnicích*

¹¹² LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1., str. 63

6.2.2 Osobní pravidla

Pravidla, kde mohou mít význam vzájemné sympatie či rozličné pracovní vztahy. Při delegování má váhu faktor vzájemné důvěry, ochota vzdání se kontroly a schopnost připustit chyby či neschopnost zvládnutí delegovaného úkolu. Manažer musí mít určité empatické a psychologické schopnosti a vycítit obavy, strachy, nedostatek sebevědomí nebo schopnosti podřízených zvládnout i náročnější úkoly. Všechny situace by měl umět aktivně řešit.

6.2.3 Nedelegovatelné úkoly

Lze spíše vyjádřit co nedelegovat než co delegovat. Nedůležité a nenaléhavé úkoly lze delegovat hned, jen pokud zaberou krátký časový úsek. U důležitých a naléhavých úkolů je důležité umět rozhodnout, co delegovat a co si ponechat ve vlastní kompetenci. Není správné delegovat až v okamžiku, kdy se manažer hroutí pod přemírou úkolů a s pocitem dlouhodobého přetížení. Správné delegování je prostředek prevence proti syndromu vyhoření. Delegované úkoly musí obsahovat alespoň mírný stupeň důležitosti, jelikož by měly delegovaného motivovat.¹¹³

¹¹³ GRUBER, David. *Rychločtení, rychlostudium, info management. 7.*, upr. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-184-3., str. 225-233

7. Účinný boj s prokrastinací

Nejnámější český autor zabývající se fenoménem „prokrastinace“¹¹⁴ je Petr Ludwig, který napsal knihu „Konec prokrastinace“. Z této knihy jsou v práci zmiňovány, některé metody. Kapitola se opírá o poznatky z publikací Petra Ludwiga.

Boj proti prokrastinaci se týká každého. Prokrastinace je popisována v literárních dílech napříč historií. Efektivita, pocit selhání, frustrace jsou barikádou pro dosažení životních cílů a seberozvoj. V kapitole budou popisovány všechny prvky, jak prokrastinaci omezit nebo ji předejít.

7.1 Odkládání „prokrastinace“

Chorobné odkládání úkolů a povinností se nazývá prokrastinace. Sledování osobní produktivity souvisí v negativní rovině i s odkládáním svých povinností jako jsou pracovní, studijní i osobní. Psycholožka Tatiana Malatincová¹¹⁵ z Masarykovy univerzity považuje prokrastinaci jako nerozumné odkládání konkrétního úkolu či cíle, pro které nemá člověk správný důvod.¹¹⁶

Obvykle mají manažeři tendenci oddalovat činnosti, které jsou spíše nepříjemné a časově náročnější. Prokrastinace je častou příčinou neefektivity. Nepříjemné a časově náročné úkoly jsou nahrazovány méně důležitými nebo nečinnostmi. Problematikou prokrastinace je ztráta energie a postupné získávání viny za ztracený čas.¹¹⁷ Tím se lze dostat do prokrastinačního kruhu, jelikož bez energie a motivace není chuť pro plnění dalších úkolů. Z druhé strany lze prokrastinaci označit jako „neschopnost odolat aktuálním požitkům“.¹¹⁸

¹¹⁴ Prokrastinace – pochází z latinského slovního spojení pro-crastinus = patřící zítřku. Odtud anglické slovo "procrastination", a jeho počeštěná verze "prokrastinace".

¹¹⁵ Mgr. Tatiana Malatincová, Ph.D. - odborná asistentka – Ústav psychologie a psychosomatiky MUNI

¹¹⁶ BREJČÁK, Peter. Aktivní prokrastinace: Když odkládání povinností může být i prospěšné. *StartupJobs* [online]. Praha: StartupJobs.com, 2016 [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/newsroom/aktivni-prokrastinace-kdyz-odkladani-povinnosti-muze-byt-i-prospesne>

¹¹⁷ LUDWIG, Petr. JAK BOJOVAT S PROKRASTINACÍ?: Prokrastinace, chorobné odkládání důležitých povinností, je častou příčinou neefektivity. Přednáška dává nástroje, jak ji každý den porážet. *GROWJOB* [online]. Praha: GrowJOB Institute, 2018, 2018, 2018(5), 1 [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://www.growjob.com/clanky-personal/video-jak-bojovat-s-prokrastinaci/>

¹¹⁸ LUDWIG, Petr. Konec prokrastinace: [jak přestat odkládat a začít žít naplno]. V Brně: Jan Melvil, 2013. Briquet. ISBN 978-80-87270-51-6., Str. 25-34

Podnikatel Ryan Waggoner popsal prokrastinaci jako „*Práce, na které mi opravdu záleží, je právě ta, kterou bych rád udělal dokonale, takže ji odkládám,*“.

7.1.1 Pozitivní odkládání

V záležitostech, kde je třeba myšlení, strategie, koncepce nebo nový nápad je vhodné učinit vzhled do situace. Pro odkládání je užitečné napsat si poznámky do diáře a pak na ně zapomenout, jelikož se k nim může člověk vždy vrátit.

Odložením se může využít síla lidského podvědomí. Při řešení problému, je kapacita podvědomí připravena pracovat na záležitostech, na kterou nemáme konkrétní okamžitou odpověď. Podvědomí napomáhá ve formách nápadů, nebo scénářů, jak se má člověk zachovat. Je zapotřebí mít čas, aby mohlo podvědomí zpracovat minulé zkušenosti a rozmanité podněty.¹¹⁹

7.1.2 Tři stupně prokrastinace dle Tatiany Malatincové¹²⁰

Prokrastinující lidé se dají rozdělit do tří skupin. První jsou „*averzivní prokrastinátoři*“ demotivovaní s odporem ke své práci. Nevidí souvislosti mezi cíli samotnými a prostředky pro dosažení cíle. Důsledkem toho nevidí smysl v tom něco uskutečnit. Druhým typem jsou „*úzkostní prokrastinátoři*“. Jsou pracovití, ambiciózní, ale nezvládají pracovat v daném tempu. Plní více cílů najednou, mají nerealistické očekávání o tom, co zvládnou udělat do stanoveného termínu. Třetím typem jsou „*aktivní prokrastinátoři*“. Odkládají úkoly proto, že dlouho před termínem nedokážou pracovat efektivně. Nakonec vše stihnou bez problémů. Stres a časový tlak jim pomáhají a jsou navíc v životě mnohem šťastnější.¹²¹ Tento typ se neshledává v prokrastinaci jako negativní.¹²²

¹¹⁹ PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas: time management IV. generace*. Praha: Grada, c2006. Cesty k osobní prosperitě (Grada). ISBN 80-247-1701-8.

¹²⁰ Mgr. Tatiana Malatincová, Ph.D. - odborná asistentka – Ústav psychologie a psychosomatiky MUNI

¹²¹ MALATINCOVÁ, Tatiana. *U některých lidí je prokrastinace efektivní: Doktorandka zkoumá typologii prokrastinujících lidí*. Brno, 2014. Publikace. Masarykova Univerzita, Lékařská Fakulta.

¹²² BREJČÁK, Peter. Aktivní prokrastinace: Když odkládání povinností může být i prospěšné. *StartupJobs* [online]. Praha: StartupJobs.com, 2016 [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/newsroom/aktivni-prokrastinace-kdyz-odkladani-povinnosti-muze-byt-i-prospesne>

7.2 Návyk

Pro návyk je důležité propojit všechny části time managementu jako je sebezpoznání, vedení a řízení do jednoho synergického celku. Návyk se tvoří subjektivním rozhodováním, kdy si náš návyk volíme tak, aby nás posouval v time managementu dál.

Důležité je ukotvit priority do vědomí, aby se staly součástí každého našeho rozhodování, být flexibilní a zaměřovat se na důležité úkoly, mezi kterými je třeba udržovat rovnováhu.¹²³

7.2.1 Každodenní rituály

Pro každodenní rutinu je ideální den začít nejdůležitějšími úkoly. V každém pracovním dni jsou tři základní rutinní okamžiky. Ranní rituál a soustředění se na první důležitou pracovní činnost. Na závěr pracovního dne zhodnocení splněného, prevence na další dny, příprava na domov a pořádek. Nakonec první minuty po návratu domů, kde má každý své subjektivní rituály.¹²⁴

Sériové plnění úkolů je cesta, jak rychle a bez rozptylování dokončit činnost. Nemůže dojít k prokrastinaci, jestliže si každý jedinec vymyslí určitý postup a nebude si muset „volit“, ale prostě se bude věnovat svému rituálu.¹²⁵

7.2.2 Struktura návyku

Na každý určitý podnět se spustí procesy naprogramované v bazální ganglii a člověk provede příslušnou reakci. Spouštěč je podnět, kterým se návyk aktivuje. Odměna je na emoční úrovni, z vyplavených endorfinů, oxytocinu a získáním dobrého pocitu. Rutina je činnost, která má za cíl uspokojení podnětu.¹²⁶

¹²³ PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas: time management IV. generace*. Praha: Grada, c2006. Cesty k osobní prosperitě (Grada). ISBN 80-247-1701-8., Str. 210

¹²⁴ PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas: time management IV. generace*. Praha: Grada, c2006. Cesty k osobní prosperitě (Grada). ISBN 80-247-1701-8., Str. 212

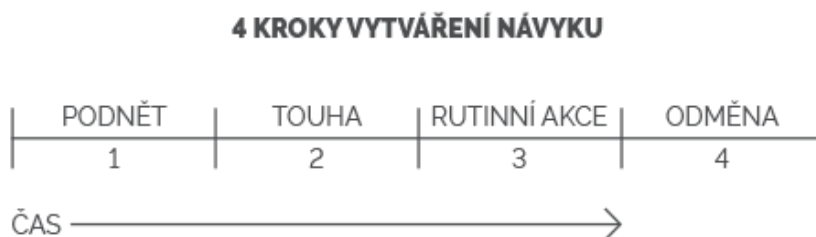
¹²⁵ SCOTT, S. J. *23 zabijáků prokrastinace: přestaňte lenořit a jděte za svým cílem*. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-265-0272-2., Str. 50

¹²⁶ Autorky poznatky z předchozího vzdělání (SZŠ zdravotní lyceum)



Obrázek 10: Návyk¹²⁷

James Clear, v knížce „Atomic Habits“ rozděluje budování návyku do čtyř kroků: podnět, touha, rutinní akce a odměna. Cyklus napomáhá pochopit, co návyk je, jak vzniká, funguje nebo jak ho vylepšit či změnit. Čtyřstupňový cyklus je základem každého návyku, mozek prochází kroky při návyku v identickém pořadí.¹²⁸



Obrázek 11: Čtyři kroky k vytvoření návyku¹²⁹

7.3 Nastavení cílů

Konkrétní cíle se odlišují s ohledem na firemní strategii a potřeby. Charakteristikou cíle je termín, dokdy má být naplněn a je vidět výsledek, který zabezpečí dosažení cíle. Cíle jsou subjektivní pojmy a odlišují se u každého jedince.¹³⁰

¹²⁷ AUTOR NEUVEDEN. *Filosofie úspěchu* [online]. [cit. 18.2.2022]. Dostupný na WWW: <https://www.filosofie-uspechu.cz/univerzalni-struktura-navyku-budovani-navyku/>

¹²⁸ CLEAR, James. *Atomové návyky: jak si budovat dobré návyky a zbavovat se těch špatných*. Přeložil Aleš DROBEK. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2020. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-097-2., Str. 49

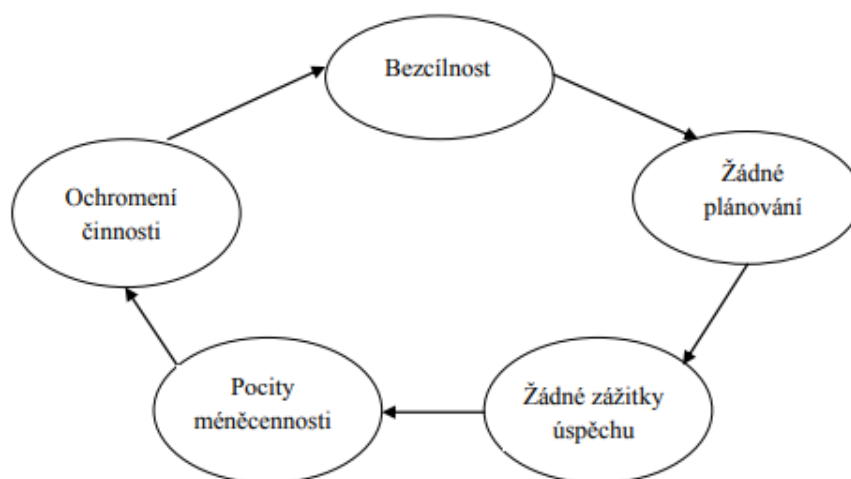
¹²⁹ HEDEROVÁ, Stanka. *Wellbeing* [online]. [cit. 18.2.2022]. Dostupný na WWW: <https://www.wellbeingcz.cz/index.php/2019/04/10/navyky-jak-na-ne/>

¹³⁰ PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas: time management IV. generace*. Praha: Grada, c2006. Cesty k osobní prosperitě (Grada). ISBN 80-247-1701-8. str.

Pro reálné nastavení cílů je důležitá srozumitelnost, splnitelnost a důležitost či naléhavost při formulování cílů. Pro formulování cílů jsou důležitá kritéria, jako je měřitelnost a uskutečnitelnost.¹³¹

7.3.1 Cíle jako motivace, zamezení kruhu bezcílnosti

Bez cílů je nemožné dosáhnout výsledku. Když dosáhne manažer daného vysokého cíle, není to důvod k radosti a spokojenosti, ale zároveň i k dodání motivace pro další úspěchy. Bez cílů není možné plánovat další postup nebo seberealizaci. Pokud nic nenaznačuje k úspěchu nebo pocitu úspěchu, člověk ztrácí touhu či smysl úspěchu dosáhnout. Úspěch tudíž nepřijde. Dané události vedou ke zklamání a klesající vědomosti vlastní hodnoty. Výsledkem tzv. demotivovanosti je rozmrzelost, nechuť k práci a nechuť stanovit si jakékoli další cíle. Pokud není naplňována stimulace k novým cílům nastává kruh bezcílnosti. Jako východisko z cyklu bezcílnosti je kladení si malých cílů, jednoduchých a dosažitelných.¹³²



Obrázek 12: Cyklus bezcílnosti¹³³

7.3.2 Malé cíle

Termín „*hot-cold empathy gap*“¹³⁴ užívají psychologové k vyjádření velkých předsevzetí na chladném analytickém rozumu a často u toho zapominají, jaké je to být v pokušení. Termín je problematický, jelikož brání uskutečňovat osobní cíle. Cíle se někdy jeví příliš obtížné

¹³¹ UHLIG, Beatris. *Time management: staňte se pánem svého času*. Praha: Grada, 2008. Praxe & kariéra. ISBN 978-80-247-2661-8., Str. 107

¹³² KNOBLAUCH J., Wöltje H.: *Time management. Jak lépe plánovat a řídit svůj čas*, Praha, Grada 2006, ISBN 80-247-1440-X. str. 16

¹³³ KNOBLAUCH J., Wöltje H.: *Time management. Jak lépe plánovat a řídit svůj čas*, Praha, Grada 2006, ISBN 80-247-1440-X. str. 16

¹³⁴ Překlad: nesouměřitelnost rozumu a emocí

a hledá se na ně „více času“.¹³⁵ Dle Leo Babauty je řešení začít od malých cílů. Je rozumnější každý den udělat alespoň malý kousek úkolu než neudělat nic.¹³⁶ Užitečné je stanovit si ze začátku cíle malé, jednoduché a splnitelné. Podaří-li se vytyčeného cíle dosáhnout, podpoří tento prožitek sebedůvěru.¹³⁷

7.4 Zloději času

Pro time management je důležitý kvalitní čas, při kterém je možné se stoprocentně nerušeně soustředit, aby se mohly naplňovat úkoly, povinnosti, projekty a jiné individuální plány. Dnes je toto téma náročné z důvodu velkého množství tzv. „zlodějů času“. Mezi největší „zloděje času“ patří vyrušování kvůli paradoxně digitálnímu světu, telefonátům, emailům, ruch v kanceláři, rozhovory s kolegy, neschopnost nastavení vlastních bariér asertivitou nebo kvůli dalším individuálním vlivům. Všechny vlivy tkví v nastavení osobních hranic a návyků s kterými se dá pracovat. Myšlenka digitálního minimalismu může řešit problematiku „zlodějů času“.

7.4.1 Umění říct NE

Pokud by se každému slůvku ve slovníku spisovné češtiny přiřadili jeho „*time-manazerskou*“ hodnotu, slovo NE, by bylo jednoznačným vítězem. Kdo se dnes naučí říkat NE zlodějům času, zejména svým vnitřním bariérám, ten zítra a pozítří nebude muset říkat NE různým hmotným i nehmotným příjemnostem života.¹³⁸

David Gruber připisuje ve své knize time management, umění říci NE především vnitřním bariérám, jako jeden z nejmohutnějších zdrojů času. Jedinec se musí ptát sám sebe na své vlastní zbytečné vnitřní bariéry a říct jim NE. Definiuje, že dnešní moderní právní stát a občan mají stručně definované vztahy, které zní „*Ze strany státu – co není výslovně dovoleno, to je vůči občanovi zakázáno. Ze strany občana – co není výslovně zakázáno, to je mu vůči státu*

¹³⁵ SCOTT, S. J. *23 zabijáků prokrastinace: přestaňte lenořit a jděte za svým cílem*. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-265-0272-2., Str. 83

¹³⁶ BABAUTA, Leo. *Zen a hotovo: zcela jednoduchý systém osobní produktivity*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2010. ISBN 978-80-87270-03-5., Str. 55

¹³⁷ KNOBLAUCH, Jörg. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4431-5.

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

¹³⁸ GRUBER, David. *Time management: rady a tipy jak efektivně hospodařit s časem*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-111-9., str. 37

dovoleno¹³⁹. Také definuje vztah občan – občan „*Svoboda jednoho vůči druhému je jako oceán; má jediný břeh. Končí tam, kde začíná nesvoboda druhého občana*“. Nedefinují však osobní bariéry či hranice, které má každý individuální, každý má právo říct NE. Čím důslednější je obsahové NE v komunikaci, tím bývá jedinec respektovanější a má svůj vlastní prostor a čas.¹⁴⁰

Problematika říct NE je různého charakteru. Kladení hranic člověk odsouvá z důvodu, že pokud na vše řekne ANO, působí kolegiálně, přátelsky a otevřeně. Jde o přání vyjít všem vstříc. Zaměstnanci neodmítají úkoly, i když na ně nemají prostor, ze strachu ztráty zaměstnání nebo konfrontace s nadřízeným. Pokud člověk neřekne NE, může dojít ke konfliktům v domácí sféře, kdy kvůli zahlcenosti svého času nezbyvá volný čas na rodinu či přátele. Začarovaný kruh nastavení bariér se dá prolomit vlastní suverenitou a sebevědomím. Každý, kdo umí říct NE, má zdravé vědomí vlastní ceny. Kdo se nenaučí říct NE, poskytuje prostor pro manipulaci a podstupuje riziko zneužívání svého vlastního času.¹⁴¹

7.4.2 Telefon, telefonování

Časté zvonění telefonu, jako jeden z největších zlodějů času, které jde jen těžko v pracovní sféře odbourat. Nelze je ukončit nebo ignorovat. Je mnoho způsobů, jak je zkrátit nebo je mít lépe pod kontrolou. Pokud volá někdo z rodiny nebo přátel a nejedná se o urgentní situaci je nejlepší vysvětlit, že nyní nemáte dostatek času. V případě pracovního hovoru je doporučováno zjistit cíl hovoru a stručně věci vysvětlit, popřípadě sdělit emailem. Hovor od kolegů ohledně projektu vyřešit určením datumu a času na řešení problému.¹⁴² Telefonáty, na které není člověk optimálně připraven bývají neproduktivní a zbytečné. Účinná obrana proti telefonu jako zloději času je určit si čas od kdy do kdy denně telefon zvednete.¹⁴³

¹³⁹ ČESKÁ REPUBLIKA. LISTINA ZÁKLADNÍCH PRÁV A SVOBOD. In: Č. 2/1993. Česká Republika, ze dne 16. prosince 1992, Ústavní zákon 2/1993 Sb. Dostupné také z: <https://www.psp.cz/docs/laws/listina.html>

¹⁴⁰ GRUBER, David. *Time management: rady a tipy jak efektivně hospodařit s časem*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-111-9., str. 154-156

¹⁴¹ UHLIG, Beatrix. *Time management: staňte se pánem svého času*. Praha: Grada, 2008. Praxe & kariéra. ISBN 978-80-247-2661-8., str. 88-91

¹⁴² UHLIG, Beatrix. *Time management: staňte se pánem svého času*. Praha: Grada, 2008. Praxe & kariéra. ISBN 978-80-247-2661-8., str. 76-78

¹⁴³ KNOBLAUCH, Jörg. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4431-5., str. 132-133

7.4.3 Digitální minimalismus – omezení zlodějů času

„Digitální minimalismus je způsob používání technologií, při němž se soustředíte pouze na malý počet pečlivě vybraných a optimalizovaných aktivit ve prospěch věcí, jichž si ceníte, a s klidným srdcem si necháváte ujít všechno ostatní.“¹⁴⁴

Nové technologie, jako jsou sociální sítě a chytré telefony, v jednadvacátém století výrazně změnily způsob lidského života. Společenský kritik „Laurence Scott“¹⁴⁵ to vyjádřil tím, že moderní hyperpropojený způsob bytí popsal jako stav, kdy „okamžik může působit jako podivně nezajímavý, pokud existuje jen sám o sobě“.¹⁴⁶

Digitální platformy jsou denním návykem v 21. století. Aby se návyk, který krade čas, přetransformoval v návyk, který dokáže čas vrátit. K jeho naplnění a zrealizování je potřeba úsilí a pochopení. Pokud se s volným časem začne nakládat uvědoměle, mnoho digitálních návyků zmizí. Po odbourání návyku na digitálních sítích, které zahrnují sociální sítě a jiné digitální platformy, nastane tzv. digitální úklid. Díky němu vznikne více času pro plnění úkolů a povinností, které by se jinak nahromadily a vznikl by kruh nedokončených událostí neboli kruh bezcílnosti.¹⁴⁷

¹⁴⁴ NEWPORT, Cal. *Digitální minimalismus: zkrátte návykové technologie a získajte zpět svůj čas a koncentraci*. Přeložil Helena MIROVSKÁ. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2019. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-088-0., str. 33

¹⁴⁵ Laurence Scott je lektor psaní na New York University v Londýně a je autorem knihy *Picnic Comma Lightning*: Norton, 2019) a *The Four-Dimensional Human: Ways of Being in the Digital World* (Čtyřrozměrný člověk: Způsoby bytí v digitálním světě, W. W. Norton, 2015)

¹⁴⁶ SCOTT, L., *The Four-Dimensional Human: Ways of Being in the Digital World* (Čtyřrozměrný člověk: Způsoby bytí v digitálním světě, W. W. Norton, 2015), ISBN 10-0393353079

¹⁴⁷ NEWPORT, Cal. *Digitální minimalismus: zkrátte návykové technologie a získajte zpět svůj čas a koncentraci*. Přeložil Helena MIROVSKÁ. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2019. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-088-0., str. 19.,36,136-141

8. Syndrom vyhoření

V zaměstnání i v běžném životě je nutné umět si určit priority. Pokud k tomu nedojde, může docházet ke každodennímu stresu, absenci volna a dalším faktorům, vyústujících v syndrom vyhoření.

V průzkumu formou rozhovorů v kapitole 2 a v dotazníkovém šetření jsem se manažerů dotazovala, jestli má time management vliv na syndrom vyhoření. Závěr tohoto menšího průzkumu je jednoznačný. Time management má vliv na syndrom vyhoření. Odpovědi se dělí na dvě skupiny, jestli jej ovlivňuje pozitivně či negativně. Čtyřicet pět procent respondentů odpovídala, že jednoznačně time management působí jako prevence před syndromem vyhoření pozitivně, jelikož napomáhá uspořádat všechny jejich plány, myšlenky na jedno místo, a tím si je mohou urovnat i ve své mysli. To má pozitivní vliv na jejich psychiku.

Na druhou stranu padesát pět procent respondentů uvádělo, že jejich sumírování, úkolování a osobní organizování je stresuje, mají pocit stále nedokončených úkolů na papíře, a tím jim to škodí na psychiku. Z osobního vyhodnocení jsem došla k závěru, že vše je individuální a odpovědi zrcadlily jejich charakter, osobností rysy, a především jejich znalost a úroveň time managementu.¹⁴⁸

8.1 Zpětná vazba – nástroj restartu

Možnost zastavit proces k vyvrcholení syndromu vyhoření. Jedna z těchto možností je pocit užitečnosti, pocit naplněného potenciálu, pocit dobře odvedené práce, odměna za vynaložené úsilí, pochvala od nadřízeného. Většina přirozeně potřebuje zpětnou vazbu, která řekne, jak k práci přispívá.

Z opačné strany manažeři velice často berou dobře odvedenou práci jako samozřejmost a zaměstnance hodnotí velice stručně, jako např. „Dobrá práce“. Pro zaměstnance to není příliš efektivní hodnocení, ale příliš stručné hodnocení, přispívá k demotivaci. Pokud jde o negativní zpětnou vazbu, je hodnocení pro ně nepříjemné a místo stručnosti použijí nejasný monolog, který často nebývá příliš vypovídající.

Manažeři berou čas každoročního vyhodnocení výkonnosti jako nejošemetnější období v roce. Zaměstnanci na hodnocení chodí neradi a se smíšenými pocity. Na jednu stranu doufají,

¹⁴⁸ Výzkum a hodnocení autorky

že je někdo konečně pochválí za odvedenou práci, a na druhou stranu se bojí, nahromaděné negativní vazby, kterou nikdo neřešil.¹⁴⁹

„Příliš často dusí hodnocení lidského ducha a v rámci jediné třicetiminutové porady dokáže z energetického a zapáleného zaměstnance změnit v demoralizovaného a lhostejného flákače, který si začne po víkendech pročítat inzeráty s nabídkami práce. (...) Nefungují, protože většina systému hodnocení je jen další formou odsouvání a kontroly.“¹⁵⁰

Jelikož je pro manažery hodnocení občas obtížné, přišlo mnoho firem a korporací po světě s myšlenkou s hodnocením zaměstnanců navzájem. Praktiku hodnocení zaměstnanců zaměstnanci začali uvádět do praxe. Z důvodu mnohdy až příliš pragmatickému přístupu manažerů, kteří v některých případech ztrácí lidský přístup, je hodnocení z řad kolegů efektivnější díky jejich znalosti přístupu práci kolegů. Jedná se o individuální zpětnou vazbu, tento proces je užitečný v ohledu podpoření psychického stavu zaměstnance, ale nepostačuje k zajištění řízení výkonnosti práce.

Pro správnou zpětnou vazbu není přesný návod, ale je několik praktik, které se dají využít. Nejdůležitějším krokem je najít správnou vyváženost mezi pozitivní zpětnou vazbou a negativní zpětnou vazbou. Pokud se jedná o pozitivní zpětnou vazbu, je dobré využít dlouhých souvětí a osobní přístup, pokud se jedná o negativní zpětnou vazbu je lepší využít formální věčný přístup, kde se jednoduše a stručně vysvětlí dané chyby či nedostatky. Zaměstnanci by mělo být jasné, kde jsou jeho pozitiva a kde je prostor pro zlepšení. Z celého procesu by mělo v závěru vyjít ponaučení.¹⁵¹

¹⁴⁹ LALOUX, Frédéric. *Budoucnost organizací: průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvažování*. 2. vydání. Přeložil Viktor JUREK. Praha: PeopleComm, 2020. ISBN 978-80-87917-68-8., str. 199

¹⁵⁰ LEBOW, Rob a Randy SPITZER. *Accountability: freedom and responsibility without control: v překl. odpovědnost: svoboda a odpovědnost bez kontroly*. 2. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2002. ISBN 978-1-60509-610-0. str.208

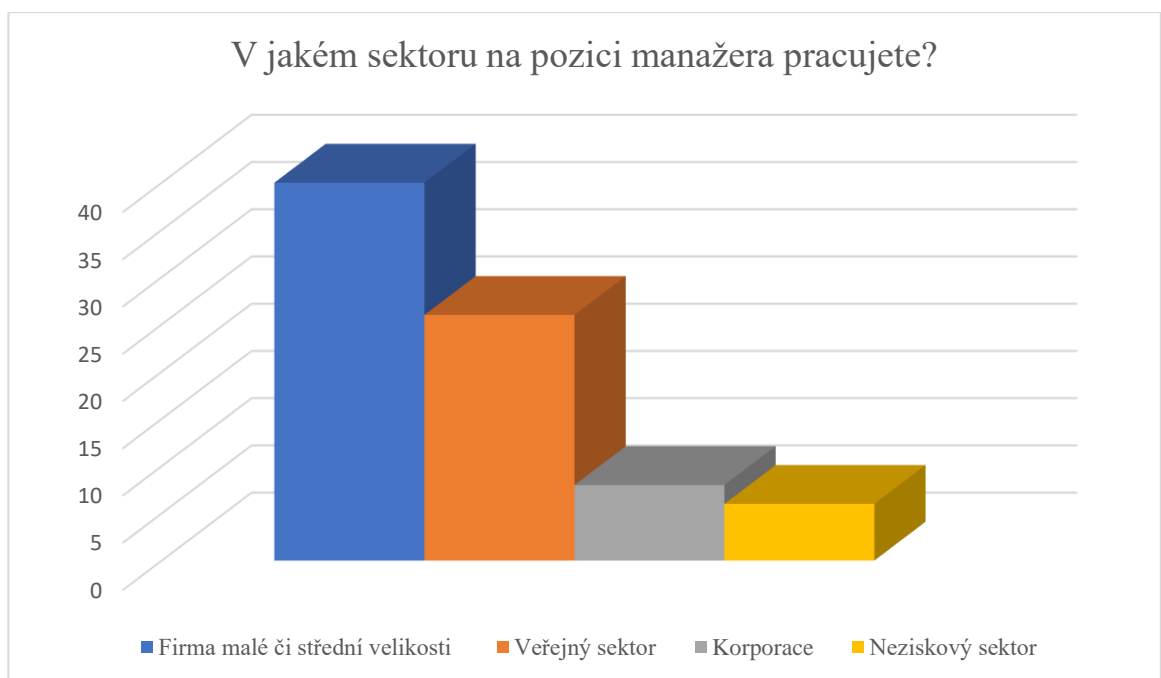
¹⁵¹ LALOUX, Frédéric. *Budoucnost organizací: průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvažování*. 2. vydání. Přeložil Viktor JUREK. Praha: PeopleComm, 2020. ISBN 978-80-87917-68-8., str. 200-202

9. Praktická část – dotazníkové šetření

Praktická část bude věnována analýze vybraných otázek v dotazníkovém šetření a interpretace nasbíraných dat, které budou popisovány slovně včetně grafického znázornění. V empirickém šetření se autorka rozhodla pro dotazníkové šetření. Pro vytvoření dotazníků byla použita platforma Survio, kde respondenty kontaktovala emailem s přiloženým odkazem na formulář.

V dotazníkovém šetření se dotazovalo 80 respondentů na manažerských pozicích v různých sektorech. Na dotazník odpovědělo 56 mužů (70 %) a 24 žen (30 %) ve věku 18–56 let, kdy největší zastoupení měli manažeři ve věkovém rozpětí 46–55 let. Největší procento manažeru dosáhlo vzdělání vysokoškolského a pouze 4 respondenti dosáhli vzdělání vyučením.

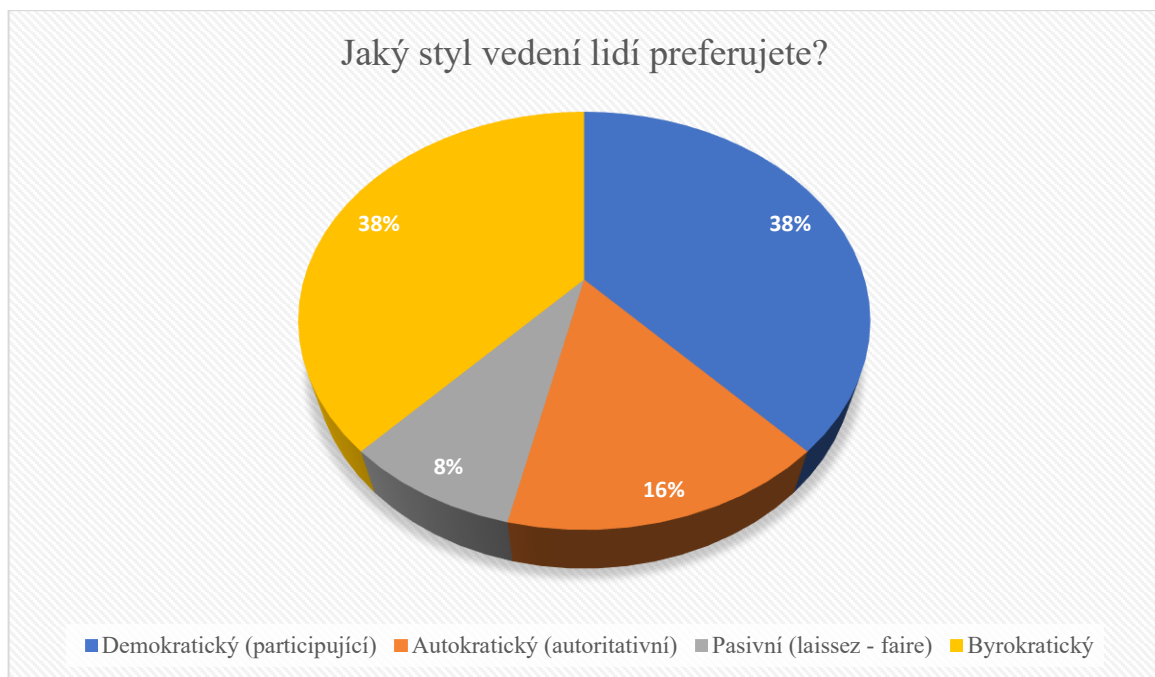
9.1 Manažer v organizaci



Graf 1: Pozice manažera v závislosti na druhu organizace¹⁵²

Pro porovnání jsem zvolila čtyři základní rozčlenění organizací, kdy nejpočetnější skupina manažerů pracuje ve firmě malé či střední velikosti.

¹⁵² Zdroj: Vlastní tvorba



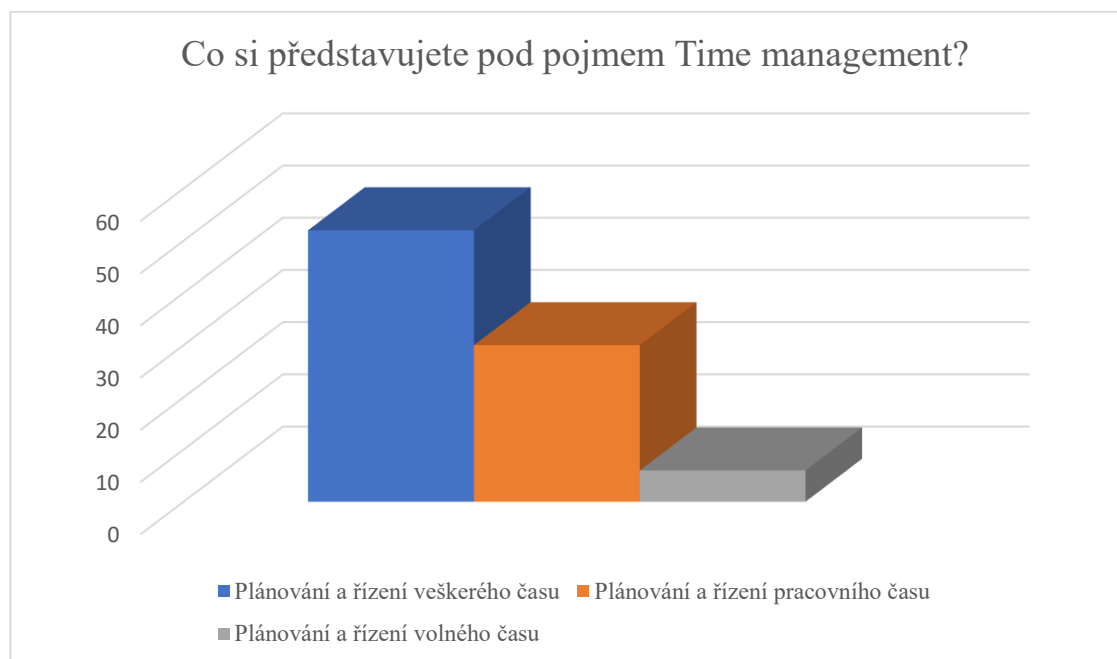
Graf 2: Leadership¹⁵³

Pro dokreslení manažera v postavení vůči podřízeným jsem se dotazovala na preferenci leadershipu. Respondenti přiřazovali ke každému stylu určitý počet bodů. Otázka neměla jednu odpověď, jelikož se styly vedení často prolínají. Obecně manažeři volí demokratický až autoritativní styl vedení lidí. V otázce jsem podrobně rozepsala vysvětlení ke každému stylu. Nýbrž, že autokratický (autoritativní) styl vedení lidí je charakterizován distančním vztahem mezi nadřízeným a podřízeným. Demokratický (participující) styl vedení lidí spočívá v tom, že vedoucí aktivně spolupracuje s podřízenými. Byrokratický styl je založen na tom, že manažer svou činnost opírá směrem k nařízení „shora“. Pasivní (laissez-faire) je styl představující řízení, kdy vedoucí ovlivňuje činnost svých podřízených jen minimálně.

V podrobné analýze se došlo k závěru, že manažeři ve veřejné správě nejvíce preferují demokratický způsob vedení lidí, na druhém místě je autokratický a na posledním byrokratický styl. Manažeři pracující ve firmách malé a střední velikosti měli výsledky obdobné, jen s tím rozdílem, že na poslední místo umístili styl byrokratický.

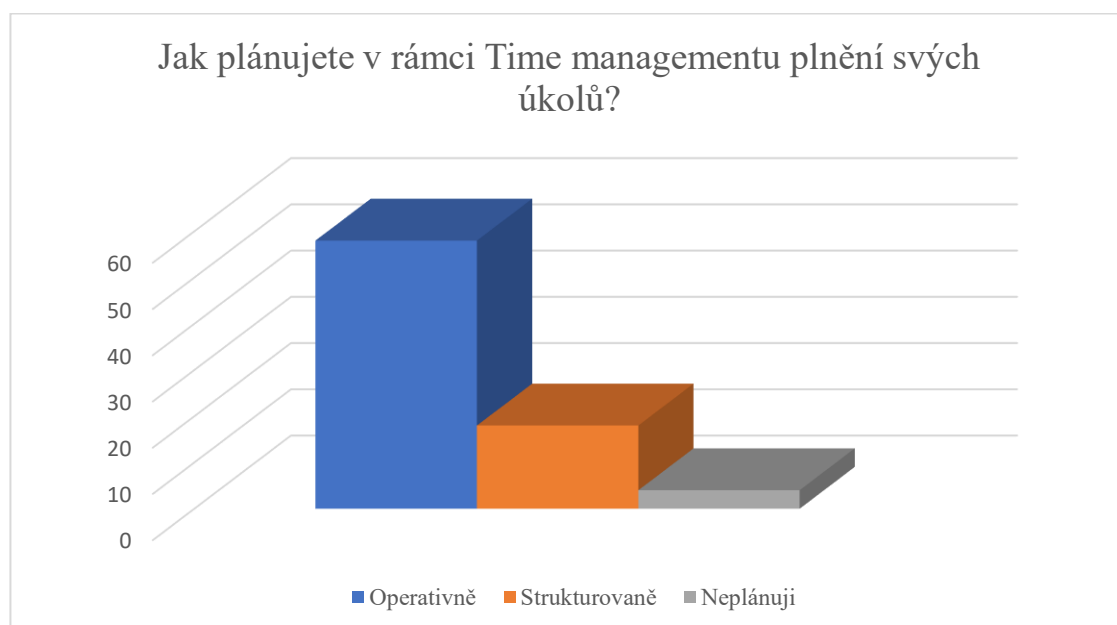
¹⁵³ Zdroj: Vlastní tvorba

9.2 Time management



Graf 3: Pojem Time management¹⁵⁴

V této otázce respondenti odpovídali na jejich představu, co time management zahrnuje. Většina respondentů zvolila správnou odpověď. Někteří manažeři si však spojují time management jen s pracovním časem, tudíž abstinuje organizace svého volného času.

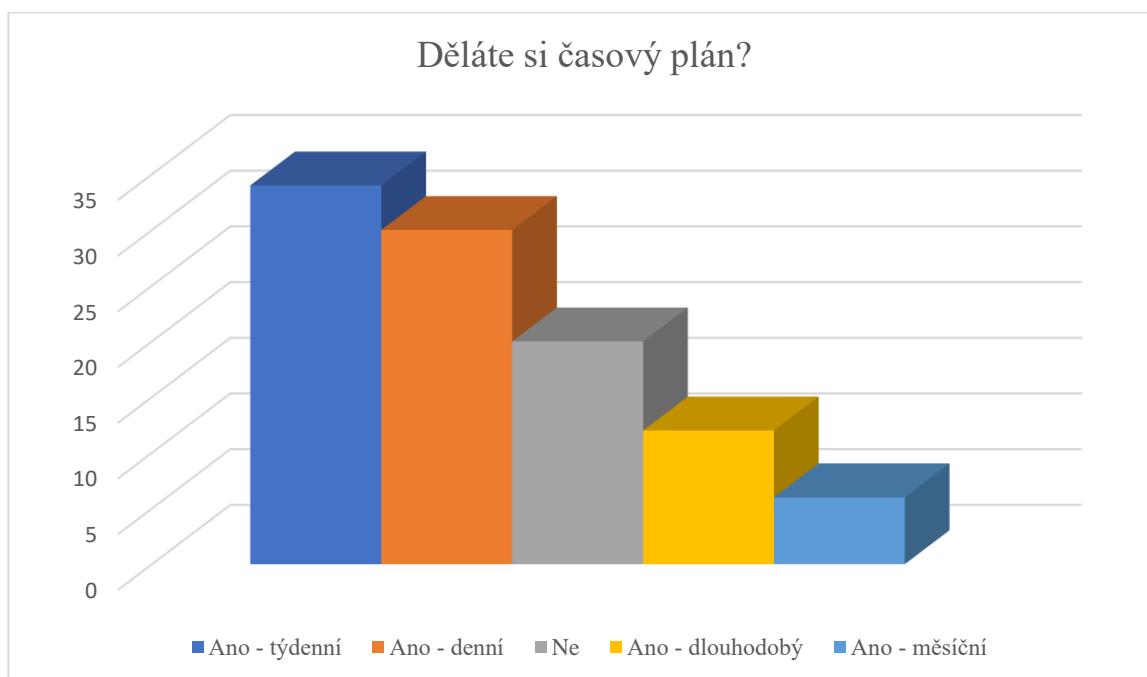


Graf 4: Rozdělení plánování úkolů v rámci Time managementu¹⁵⁵

¹⁵⁴ Zdroj: Vlastní vypracování

¹⁵⁵ Zdroj: Vlastní vypracování

Zkoumání otázky předpokladu časového plánu svých úkolů se respondenti shodli na operativním způsobu. Což tedy znamená, že spíše neplánují, ale čekají na úkoly, které operativně vykonávají. Danou otázku nemohu více zhodnotit, jelikož neznám širší skutečnosti jejich pracovní náplně.

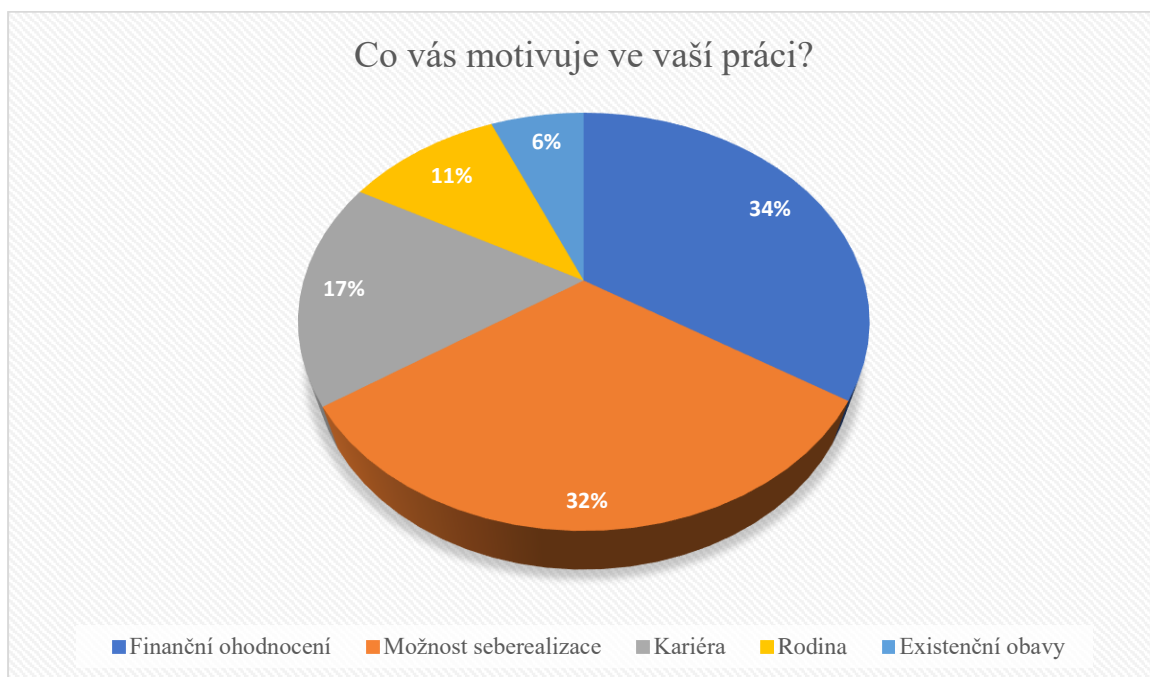


Graf 5: Časový plán manažera¹⁵⁶

Otázka časového plánu navazuje na předchozí, která udává, že manažeři nejčastěji plánují na týden dopředu nebo den dopředu. Často odpovídali, že neplánují, což může být shledáno jako absence jejich kompetence organizovat a plánovat. Odpověď „ne“ uvedl stejný počet manažerů z veřejné správy i manažerů z firem malé a střední velikosti.

¹⁵⁶ Zdroj: Vlastní vypracování

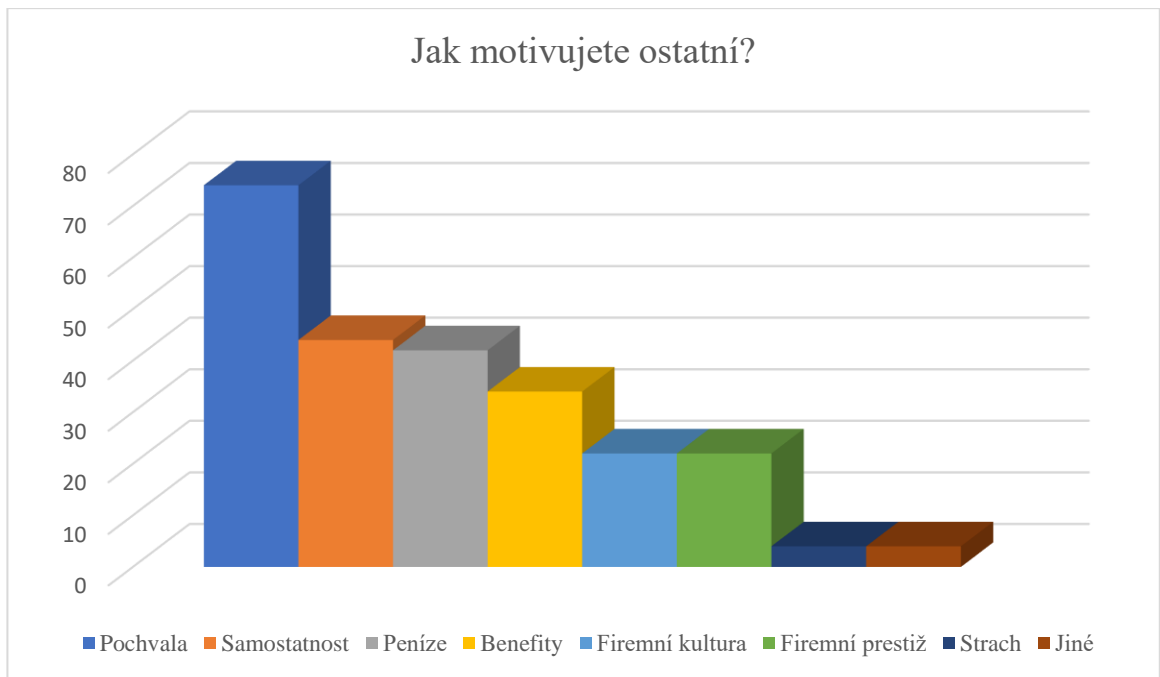
9.3 Motivace



Graf 6: Motivace manažera¹⁵⁷

V kapitole 3.1 této bakalářské práce jsem zmiňovala důležitost motivace ze strany manažera. Respondenti přiřazovali body ke každé odpovědi, a tím určili faktory pro motivaci dle priorit. Způsob dotazování a přiřazování odpovědí byl zvolen z důvodu, že každý manažer má více preferencí a nelze určit pouze jednu. Motivování je celý souhrn podnětů pro dosahování výsledků za vidinou odměny. Zaměstnanec musí dostávat uznání, podporu a motivaci, aby byl efektivní a mohl se rozvíjet. Na základě této myšlenky jsem chtěla zjistit, co motivuje manažery a jak oni motivují zaměstnance. Z analýzy vyplývá, že manažeři ve své práci nejvíce motivuje finanční ohodnocení a možnost vlastní seberealizace. Manažeři z veřejné správy i z firem měli shodný názor a jako dominující faktor určili finanční ohodnocení.

¹⁵⁷ Zdroj: Vlastní vypracování

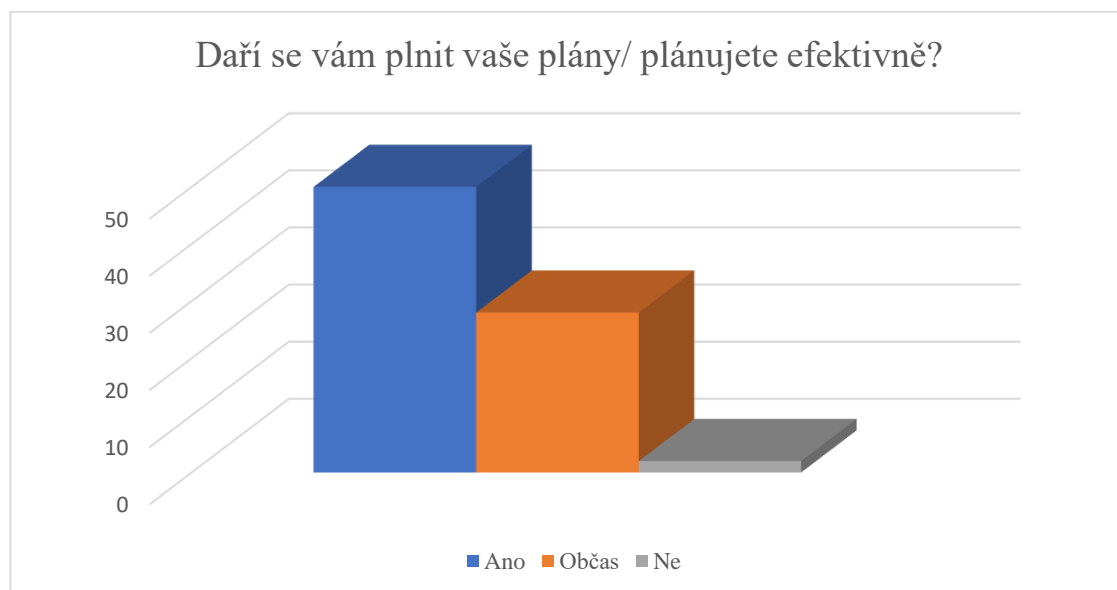


Graf 7: Motivace podřízených¹⁵⁸

V tomto případě měli respondenti mohli odpovědět více možnostmi. Byla položena otázka pro porovnání opačná otázka, tedy jak motivují své podřízené. Zajímavé bylo, že nedošlo ke shodě s předešlou odpovědí. Mají představu o tom, jak by se motivovali, ale na druhou stranu takto prioritně nemotivují. Pochvalu zařazují do kategorie seberealizace, která je pro mnoho manažerů i podřízené důležitá.

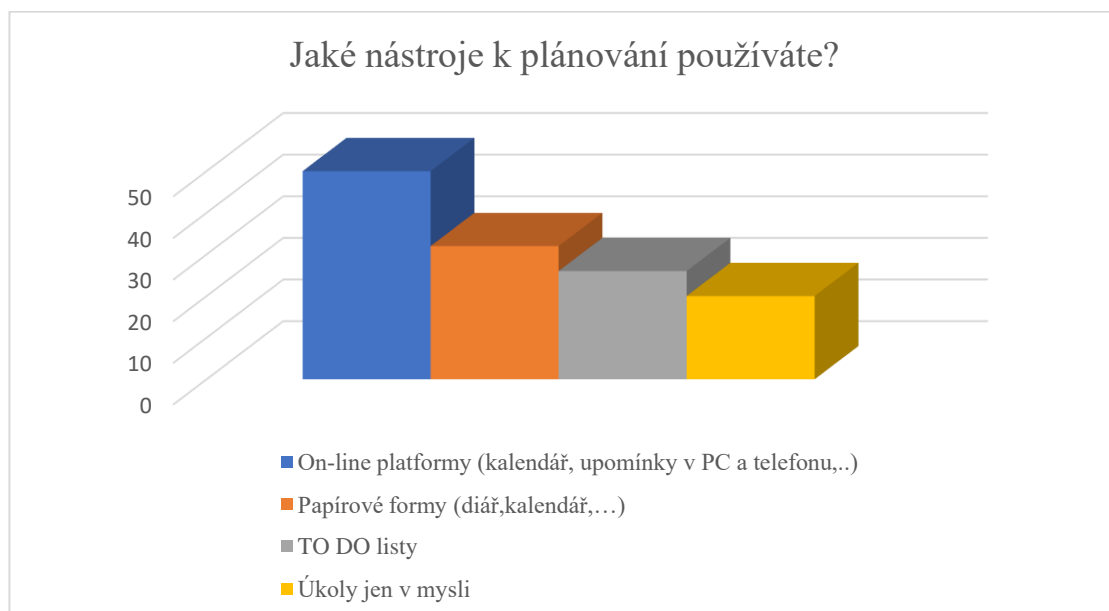
¹⁵⁸ Zdroj: Vlastní vypracování

9.4 Efektivní plánování



Graf 8: Efektivita plánování¹⁵⁹

Z výchozí téze vycházejí odpovědi jako pozitivní ke vztahu kompetentnosti time managementu. Každý manažer podle průzkumu s výjimkou dvou, dle vlastního hodnocení plánuje efektivně, což je známkou kvality dotazovaných respondentů na manažerských pozicích.

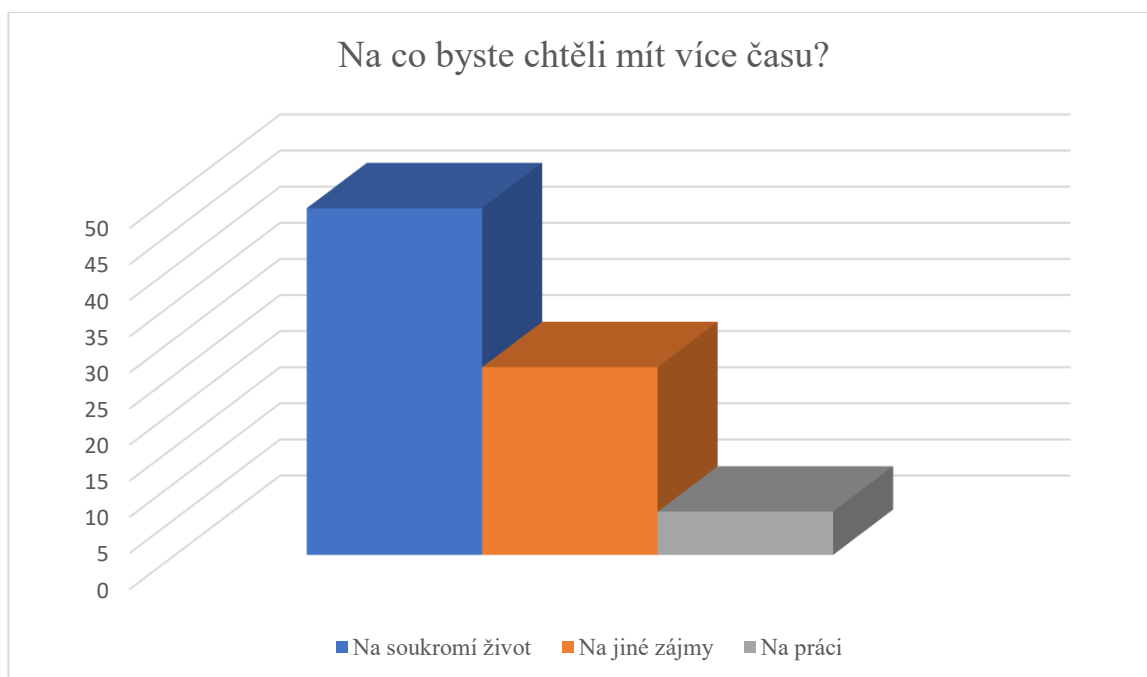


Graf 9: Plánovací nástroje manažera¹⁶⁰

¹⁵⁹ Zdroj: Vlastní vypracování

¹⁶⁰ Zdroj: Vlastní vypracování

V bakalářské práci podrobně popisují nástroje k plánování, kterých je poměrně velké množství. V podrobnější analýze bylo zjištěno, že nejpočetnější skupina manažerů ve veřejné správě volí papírové formy a manažeři ve firmách volí on-line platformy. Tento výsledek naplnil hypotézu, že v moderních firmách 21. století je nejpoužívanější nástroj pro uchování plánů, úkolů a projektů on-line platformy pro jejich možnost snadného sdílení a propojování dat. Na tomto grafu je také zřetelné, že nástroje pro plánování jsou individuálním nástrojem a každý si volí svou nejideálnější variantu.

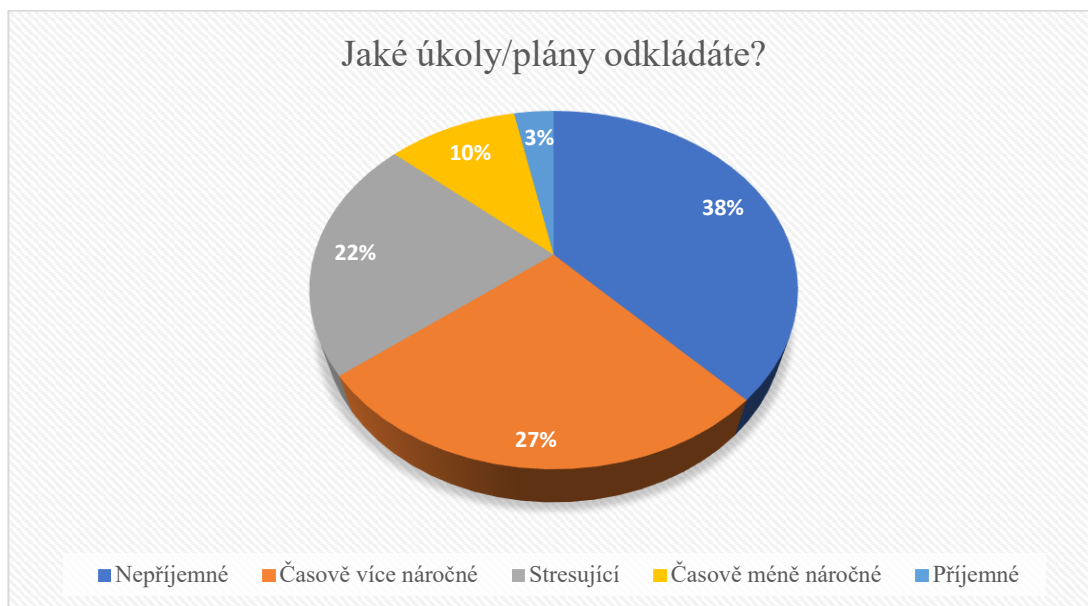


Graf 10: Využití potenciálního času¹⁶¹

Pro efektivní plánování je důležité mít představu, čeho chce manažer dosáhnout. Jedná se o hledání cíle různého charakteru. Rozděleny byly do tří obecných skupin, pro zjednodušení. Dle předpokladu, chtějí mít manažeři více času na svůj soukromí život, čehož lze dosáhnout zdokonalením se ve svém vlastním time managementu.

¹⁶¹ Zdroj: Vlastní vypracování

9.5 Prokrastinace



Graf 11: Odkládání úkolů a plánů¹⁶²

Respondenti v jiných otázkách ohledně prokrastinace vypověděli, že jsou obeznámeni s tématem. V této byli manažeři podrobněji dotazováni, jaké úkoly nebo plány manažeři nejčastěji odkládají. Způsob volení odpovědí byl zvolen přiřazováním bodů k jednotlivým odpovědím, aby byly zřejmé jejich preference. Nejčastější odpovědí i odkládání nepříjemných úkolů. V některých případech je doporučováno naopak s úkoly a plány začít od nepříjemných, kvůli rychlému vyřešení těchto úkolů a omezení případné prokrastinaci. Pokud jsou nepříjemné je možnost je delegovat na jiné, a tím získat čas na jiné úkoly či projekty.

¹⁶² Zdroj: Vlastní vypracování

telefon, neohlášené návštěvy, jiné urgencye Telefonní hovory
 Klábosení s kolegy Lenost občasná Nevím, neuvedomuji si
 E-maily, zprávy od kolegů, prioritnější práce Meetingy
 děti nebo milion jiných úkolů Manžel a telefon
 Telefony Změna priority dokončení jiného úkolu Telefony....
 Hluk společnosti Čas Ne Chaos, mnoho úkolů
 Nepřipouští si další úkoly Časté schůzky Ano Tlak
 Telefony a Dotazy organizací přes telefon, osobní konzultace s kolegy
 Mobil Jiný souběžný úkol. Je toho spousta
 ruch v práci, osobní problémy nepohoda, nutnost jiných činností
 Mluvení ostatních. Vyzvánění telefonu

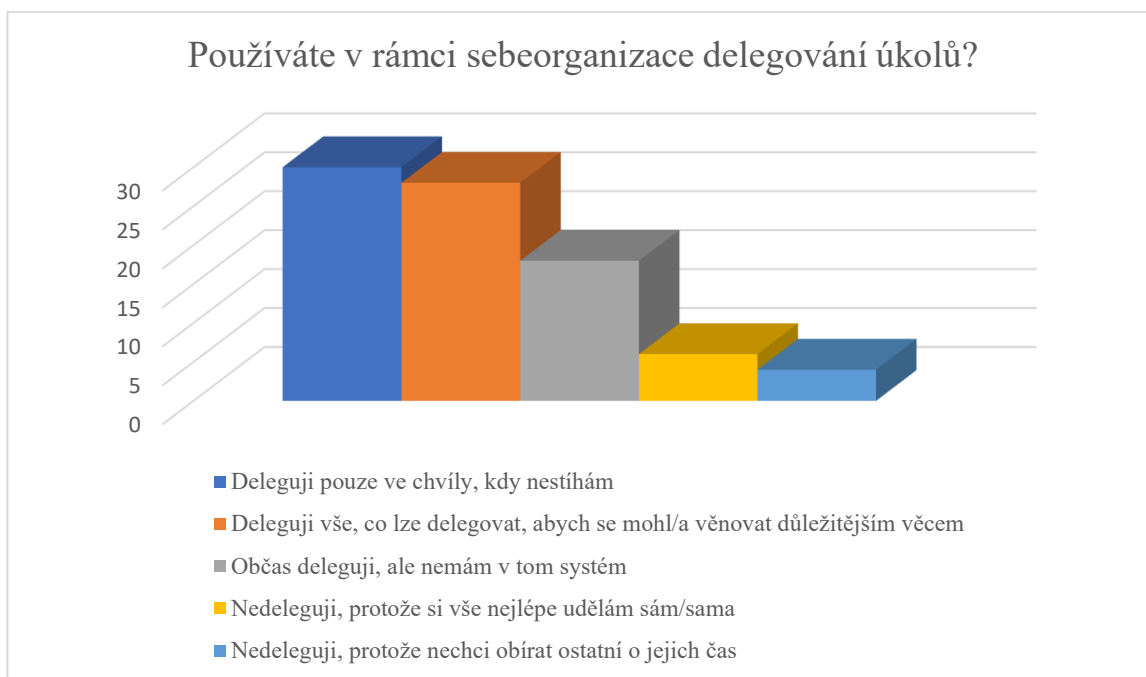
Wordcloud 1: Faktory vyrušující koncentraci manažerů¹⁶³

Položila jsem respondentům otázku „Jsou některé faktory, které vás vyrušují v koncentraci na daný úkol?“. Ve wordcloudu¹⁶⁴ jsem znázornila některé odpovědi respondentů v jejich přímé citaci. Nejčastější odpovědí je ruch telefonu, kolegů, kanceláře nebo osobní problémy. Respondenti potvrdili nejčastější zloděje času dle kapitoly 7.4. v této bakalářské práci.

¹⁶³ Zdroj: Vlastní vypracování

¹⁶⁴ Wordcloud je soubor nebo shluk slov zobrazených v různých velikostech. Čím větší a tučnější je slovo zobrazeno, tím častěji je vybráno diváky. Wordcloud představuje účinný způsob, jak si představit, co si respondenti o daném tématu skutečně myslí.

9.6 Delegování

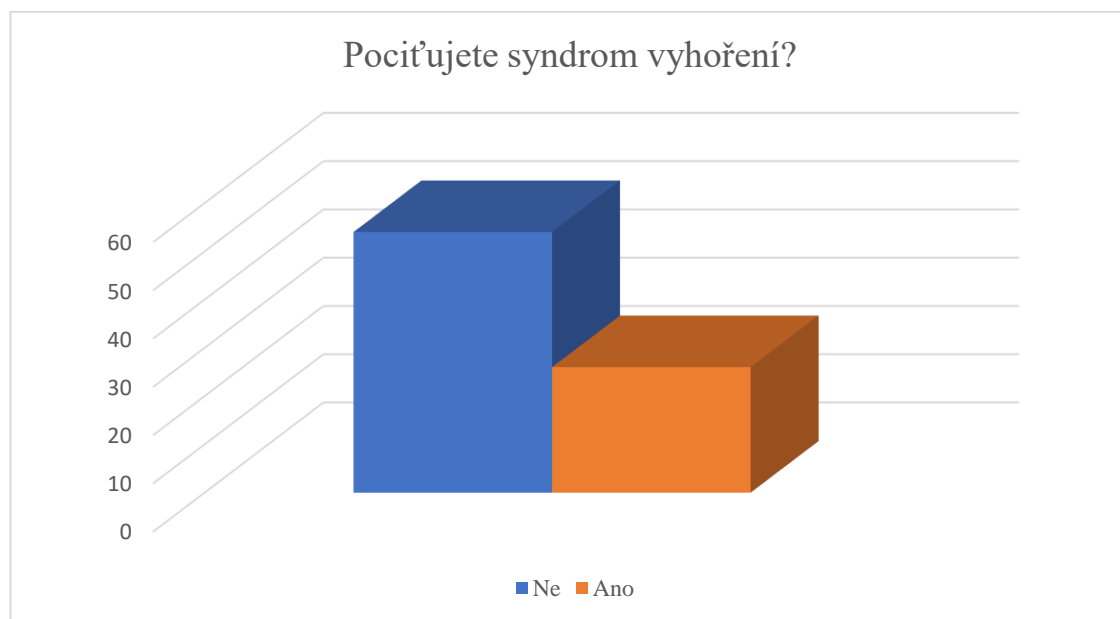


Graf 12: Delegování¹⁶⁵

V delegování se manažeři celkově shodli na dvou odpovědích. Uvádí, že delegují, pouze ve chvíli, kdy nestíhají nebo delegují, aby si vytvořili prostor ve svém čase. V pravidlech delegování v kapitole 6.2. této bakalářské práce uvádím, že delegace vhodná pro vytvoření si volného času na jiné úkoly a pro rozvoj podřízeného. První odpovědi není vhodné delegovat až ve chvíli, kdy manažer nestíhá. Dohází tak ke zbytečnému nátlaku na podřízeného a může to vést k syndromu vyhoření manažera i podřízeného. Druhá odpověď je ideální pro způsob delegování.

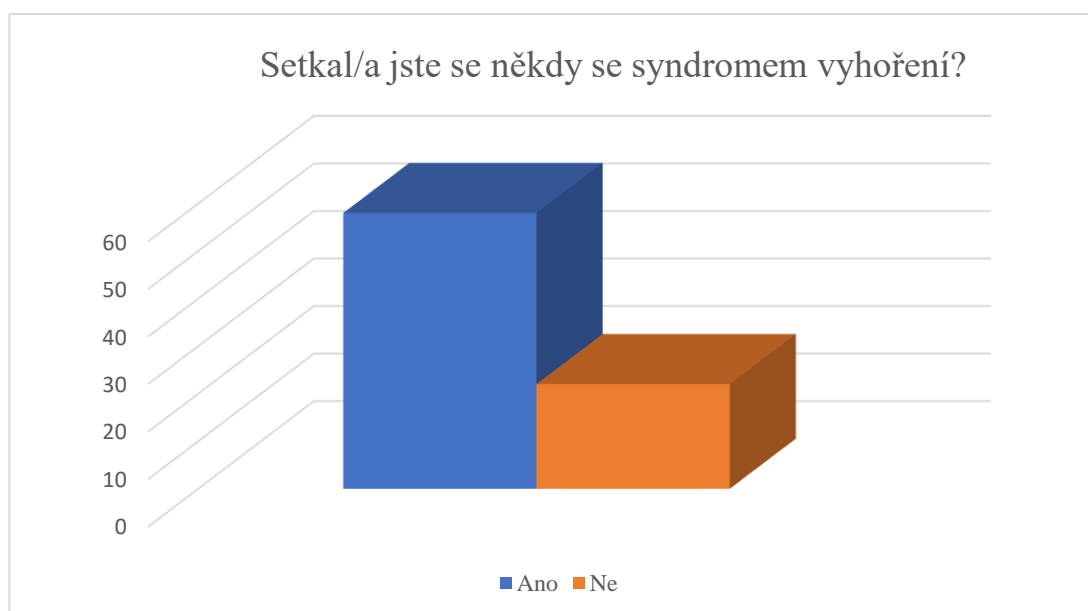
¹⁶⁵ Zdroj: Vlastní vypracování

9.7 Syndrom vyhoření



Graf 13: Syndrom vyhoření¹⁶⁶

Syndrom vyhoření je závažný problém především naší společnosti a nátlaku doby. Ve výzkumu došlo k negativnímu výsledku ohledně aktuálního pocitu syndromu vyhoření, však i přes to celých 29 (36 %) respondentů vypovědělo, že syndrom vyhoření pocítují.

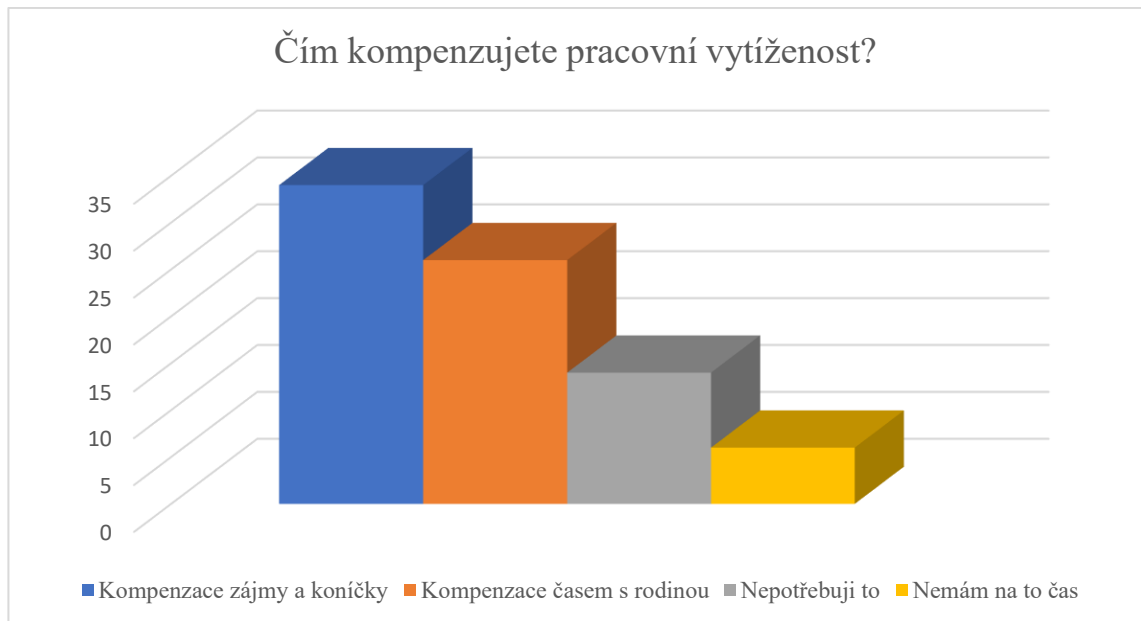


Graf 14: Styk se syndromem vyhoření¹⁶⁷

¹⁶⁶ Zdroj: Vlastní vypracování

¹⁶⁷ Zdroj: Vlastní vypracování

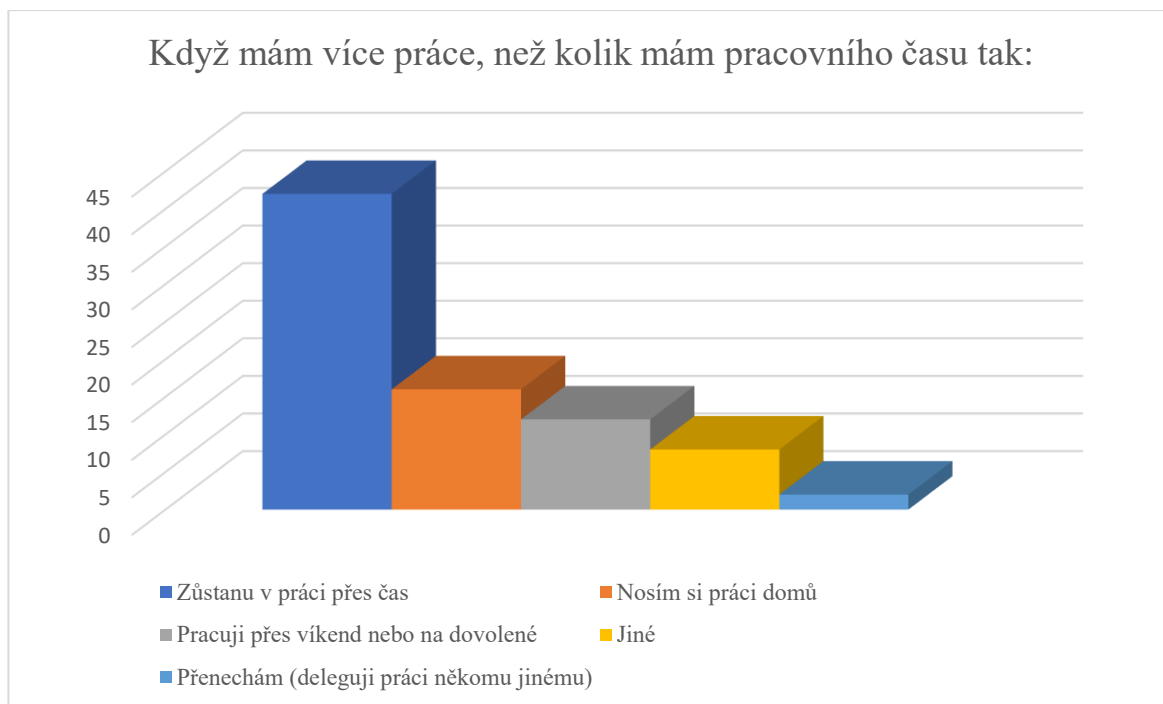
Z druhé strany jsem se dotazovala na setkání se syndromem vyhoření, kde byl výsledek kladný. Z 80 respondentů se 58 (72 %) respondentů setkala se syndromem vyhoření.



Graf 15: Kompensace pracovní vytíženosti manažera¹⁶⁸

Syndrom vyhoření vzniká z dlouhodobé pracovní vytíženosti. Jako prevence slouží kompenzace pracovní vytíženosti pozitivními událostmi a činnostmi, které uvolní mysl a vyplaví hormony štěstí v důsledku chemického procesu v mozku. Z analýzy vyplývá, že tímto všeobecným doporučením se manažeři řídí. Třetina manažerů, kteří odpověděli, že pociťují syndrom vyhoření, uvedli, že nepotřebují kompenzaci pracovní vytíženosti nebo, že na to nemají čas.

¹⁶⁸ Zdroj: Vlastní vypracování



Graf 16: Pracovní tlak na úkor volného času¹⁶⁹

Problematika týkající se syndromu vyhoření zasahuje často do řešení přebytku práce na menší časové možnosti manažera. Nejpočetnější skupina manažerů se shodla, že zůstanou v práci přes čas. Toto řešení je ideální, jestliže se jedná o vzácné situace a nestanou se pravidelností nebo rutinní záležitost. V ideálním případě bych dala na druhou příčku delegování, která v empirickém výzkumu vyšla na poslední příčku. Nejhorší odpovědí na dopad syndromu vyhoření, je možnost pracovat přes víkend nebo pracovat na dovolené. Pokud jde o práci přes víkend, mělo by jít o absolutně vzácnou situaci a práce na dovolené jen v případě urgentních záležitostí.¹⁷⁰

¹⁶⁹ Zdroj: Vlastní vypracování

¹⁷⁰ Grafy v celé této kapitole: vlastní vypracování přes Excel na základě vlastního výzkumu přes Survio.cz

Závěr

Úvodní části práce byla věnována diverzitě time managementu v manažerské praxi ve veřejné správě a ve firmě střední velikosti, které bylo vypracováno na základě rozhovorů s manažery pracujícími v organizacích. Byly popsány vybraná témata, která by měl manažer v rámci time managementu ovládat.

Manažeři popisovali jejich úhel pohledu na daná témata. Na základě jejich odpovědí byly hodnoceny rozdíly vedení time managementu a pohledy na vybraná témata související s time managementem. Plánování je ovlivněno druhem oddělení a zásahy ze strany státu. Hodnocení diverzity v rámci organizování je zásadní. Ve veřejné správě se organizace oddělení řídí zásahy ze strany státu, legislativními úpravami nebo dlouhodobými procesy oddělení. Ve firmě je organizace dána dle rozhodnutí nadřízených nebo řediteli společnosti, který určují vývoj a chod společnosti a jejich interní pravidla. Vyhodnocení diverzity delegování manažerů v organizaci potvrzuje rozdíly v charakteristikách delegujících úkolů. V kontrole se projevuje ve veřejné správě tak, že jí stanovuje stát, zatímco ve firmě jsou nastaveny řídicím pracovníkem nebo vedením. Rozdíl v motivaci na rozdíl od motivace manažera ve veřejné správě je, že ve firmě je kladen větší důraz na seberozvoj zaměstnance a jeho karierní růst. Komunikace je ve firmě hodnocena jako klíčová, zatímco ve veřejné správě má menší význam. Time management je rozdílný především na základě charakteru manažerek a jako společný nástroj k plánování využívají Outlook kalendář. Se syndromem vyhoření se setkala manažerka ve firmě střední velikosti na základě vyššího tlaku efektivity práce při růstu firmy, ale manažerka ve veřejné správě se často setkávala se syndromem vyhoření.

Teoretická část mé práce byla zaměřena na potřebu a vývoj generací time managementu. Bakalářská práce se ze začátku věnuje time managementu jako takovému, manažerským kompetencím a efektivnímu plánování, které zahrnovalo i nástroje k plánování jako například myšlenkové mapy. Nedílnou součástí time managementu je umění označit priority, kterými se manažer bude věnovat. Ve byly zmiňovány některé přístupy a metody pro určování priorit nebo pro nastavení cílů. Jedna z kompetencí manažera a zefektivnění řízení vlastního času je umění delegování. V bakalářské práci se uvádí některá doporučení ke správnému delegování úkolů na podřízené. Ve druhé polovině práce je popisován fenomén prokrastinace, pohledy na něj a nejčastější faktory zapříčiňující prokrastinaci a účinný boj proti ní. V závěru teoretické části práce byl popisován syndrom vyhoření, možný vliv time managementu na syndrom vyhoření a jak ho lze zastavit.

V praktické části bylo vyhodnocováno empirické šetření, které se realizovalo formou dotazníkového šetření. Vybrány byly nejzajímavější odpovědi v dotazníku, které se vyhodnocovaly. Jako zajímavá výchozí téze je v práci považována motivace manažerů a motivování jejich zaměstnanců. Odpovědi se neslučovaly a docházelo k rozdílům. Manažeři chtějí být motivováni finančními prostředky, ale sami motivují především pochvalou. Překvapivou odpovědí na to, co zahrnuje time management, bylo, že třicet z osmdesáti manažerů zmiňuje, že time management obsahuje pouze řízení jejich pracovního času nikoliv však soukromého. Z empirického šetření vzešlo mnoho zajímavých výchozích tézí, které byly zhodnoceny a popsány v praktické části práce.

Efektivita výkonu práce je podstatně ovlivňována skutečností, zda manažer ovládá a využívá metody, nástroje a techniky time managementu. Manažer musí být schopen si v praxi určit, které úkoly mají větší prioritu a které úkoly mohou být delegovány. Musí umět pracovat s nástroji pro organizaci práce a času, aby byl maximalizován výkon organizace, spolupráce, aby práce byla co nejefektivnější. Manažer je ve veřejné správě i ve firmě neodmyslitelným článkem.

Bakalářská práce a literatura na téma time management a pojmy s ním spojené umožnily autorce získat další poznatky a využívat je dále k osobnímu seberozvoji. Zkoumáním rozdílů manažerů vzešlo mnoho zajímavých poznatků a autorka se seznámila s praktickým fungováním oddělení ve veřejné správě tak i v soukromém sektoru.

Resumé

Cílem bakalářské práce bylo seznámení čtenářů s time managementem, manažerskými kompetencemi, zlatým pravidlem delegování a účinným bojem s prokrastinací. Za úkol měla bakalářská práce napomoci čtenářům s rozhodováním a určením priorit nebo napomoci ve svém vlastním seberozvoji a prevenci před syndromem vyhoření skrze time management. Práce se ve velkém rozsahu věnovala využívání nástrojů time managementu a jejich výhodám.

V úvodu práce autorka hledala rozdíly time managementu v manažerské praxi ve veřejné správě a firmě střední velikosti. Popsala vybrané kompetence, které by měl manažer v rámci time managementu ovládat. Manažerky popisovaly jejich úhel pohledu na témata a jak jejich funkce vykovávají. Na základě jejich výpovědí autorka zhodnotila jejich rozdíly. Plánování se shledalo jako obdobné, jelikož je v obou případech ovlivněno druhem oddělení a zásahy mocí státu. Ve firmě je organizace dána dle rozhodnutí nadřízených nebo řediteli společnosti, který určují vývoj a chod společnosti a jejich interní pravidla. Vyhodnocení diverzity delegování manažerů v organizaci shledává rozdíly v charakteristikách delegujících úkolů. V kontrole se nalézá rozdíl mezi nastavením procesů kontroly. Na motivaci ve firmě je kladen větší důraz na seberozvoj zaměstnance a jeho vývoj. Komunikace je ve firmě hodnocena jako klíčová, zatímco ve veřejné správě probíhá v menším rozsahu. Time management je rozdílný především na základě charakteru manažerek a jako společný nástroj k plánování využívají Outlook kalendář. Se syndromem vyhoření se setkala osobně manažerka ve firmě.

V praktické části se vyhodnocovalo empirické šetření, které probíhalo formou dotazníkového šetření. Jako jedna ze zajímavých výchozích tézí autorka považuje motivaci manažerů a jak oni motivují své zaměstnance. Odpovědi se neshodovaly a dochází zde k rozdílným. Manažeři chtějí být motivováni finanční odměnou, ale sami motivují především pochvalou. Na otázku, co zahrnuje time management, třicet z osmdesáti manažerů zmiňuje, že time management zahrnuje pouze řízení svého pracovního času, což znamená absenci řízení soukromého času, a tudíž neúplnou schopnost řídit si svůj čas. Z empirického šetření vzešlo mnoho zajímavých výchozích tézí, které autorka zhodnotila a popsala.

Resumme

The aim of the bachelor's thesis was to introduce the readers to time management, managerial competences, the golden rule of delegation, effective fight with procrastination. It was intended to help readers with decision making and prioritization or to assist in their own self-development and prevention of burnout syndrome through time management. The thesis extensively discussed the use of time management tools and their benefits.

At the beginning of the thesis, the author looked for differences of time management in management practice in public administration and medium-sized companies. She described the selected competencies that a manager should possess in time management. The managers described their point of view and how they perform their functions. Based on their statements, the author evaluated their differences. Scheduling was found to be similar in both cases as it is influenced by the type of department and the power of the state. In a company, the organization is given according to the decision of the superiors or directors of the company, who determine the development and operation of the company and their internal rules. The evaluation of the diversity of delegating managers in the organization finds differences in the characteristics of the delegating tasks. The difference in control is found in the setting of control processes. Motivation in the company is more emphasis on employee self-development and development. Communication is rated as the key in the company, whereas in the public administration it takes place to a lesser extent. Time management varies mainly based on the nature of the managers and they use Outlook calendar as a common planning tool. Only the manager in the company has experienced burnout syndrome.

In the practical part, the empirical investigation was evaluated through a questionnaire survey. The author considers the motivation of managers and how they motivate their employees as one of the interesting starting theses. The answers were not consistent and there are differences. Managers want to be motivated by a financial reward, but motivate themselves mainly by praise. A surprising answer to what time management involves. Thirty out of eighty managers mention that time management only involves managing their work time, which implies an absence of private time management and therefore an incomplete ability to manage their time. Many interesting initial theses emerged from the empirical investigation, which the author evaluated and described.

Seznam použité literatury

Bibliografické zdroje

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

ARMSTRONG, Michael., Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností. Praha: Ekopress, c2006. ISBN 80-86929-00-0.

ARMSTRONG, M., STEPHENS, T.: Management a leadership, Praha, Grada 2008, ISBN 978-80-247-2177-4.

BABAUTA, Leo. Zen a hotovo: zcela jednoduchý systém osobní produktivity. Brno: Jan Melvil Publishing, 2010. ISBN 978-80-87270-03-5., Str. 55

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení, 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BENNIS, Warren a Burt NANNUS. Leaders: Strategies for Taking Charge (Leadeři: strategie vedení). 2. New York: Harper Business, 2007. ISBN 978-00-6055-954-0.

BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

BRODSKÝ, J. (2014) Time management. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. 109 s. ISBN 978-80-905247-9-8.

BUCKINGHAM, Marcus a Curt COFFMAN. Nejprve porušte pravidla: co dělají nejlepší světoví manažeři jinak. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0023-0.

BUZAN, Tony a Chris GRIFFITHS. Myšlenkové mapy v byznysu: revoluce ve vaší práci a podnikání. 2. vyd. Přeložil Michal KAŠPÁREK. Brno: BizBooks, 2013. ISBN 978-80-265-0129-9.

CLEAR, James. Atomové návyky: jak si budovat dobré návyky a zbavovat se těch špatných. Přeložil Aleš DROBEK. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2020. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-097-2.

COVEY, Stephen R., MERRILL A. R., MERRILL R. R.: To nejdůležitější na první místo, Praha, Management Press 2008, ISBN 978-80-7261-187-4.

COVEY, Stephen R. 7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život: návrat etiky charakteru. Přeložil Stanislav MICHALÍK. Praha: Pragma, 1994. ISBN 80-85213-41-9.

DĚDINA J., CEJTHAMR V.: Management a organizační chování, Praha, Grada 2005, ISBN 978 -80-247-1300-7.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

FOLLPRECHT, Jaroslav. Učili jsme se za pochodu, slušnost a dobré vztahy ale pro nás byly prioritou. AIMagazine. 2021, 2021(36), 7. ISSN 2464-5257.

GLADKIJ, I. a kolektiv: Management ve zdravotnictví, Brno, Computer press 2005, ISBN 80-7226-996-8.

GRIFFITHS, Tony. Mind Maps for Business: Using the Ultimate Thinking Tool to Revolutionise How You Work by Buzan (Využití dokonalého nástroje myšlení k revoluci v práci s Buzan). Forbes: rozhovor. 2014, 2014(4),

GRUBER, David. Time management: rady a tipy jak efektivně hospodařit s časem. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-111-9.

GRUBER, David. Rychločtení, rychlostudium, info management. 7., upr. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-184-3.

HALFORD GS, Baker R, McCredden JE, Bain JD. How many variables can humans process? Psychol Sci. 2005 Jan;16(1):70-6. doi: 10.1111/j.0956-7976.2005.00782.x. PMID: 15660854.

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8., str. 65

KNOBLAUCH J., Wöltje H.: Time management. Jak lépe plánovat a řídit svůj čas, Praha, Grada 2006, ISBN 80-247-1440-X.

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

KOCH, Richard. Pravidlo 80/20: umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-7261-008-2.

KOFMAN, Fred. Vědomí business. Praha: PORTÁL, 2010, ISBN 978-80-7367-747-3.

KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.

KRUSE, K. Moderní time management, Praha: Grada, 2017, ISBN 978-80-271-2452-7.

LALOUX, Frédéric. Budoucnost organizací: průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvažování. 2. vydání. Přeložil Viktor JUREK. Praha: PeopleComm, 2020. ISBN 978-80-87917-68-8.

LEBOW, Rob a Randy SPITZER. Accountability: freedom and responsibility without control: v překl. odpovědnost: svoboda a odpovědnost bez kontroly. 2. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2002. ISBN 978-1-60509-610-0.

LOJDA, J. Manažerské dovednosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

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

MALATINCOVÁ, Tatiana. U některých lidí je prokrastinace efektivní: Doktorandka zkoumá typologii prokrastinujících lidí. Brno, 2014. Publikace. Masarykova Univerzita, Lékařská Fakulta.

MECKLENBERG, S., DEERING, A., SHARP, D.: Knowledge management: a secret engine of corporate growth. Executive Agenda, 2, 1999.

MILLER, GA (1956). Magické číslo sedm plus minus dva: Určité limity naší kapacity pro zpracování informací. Psychologická revue, 63 (2), 81–97. <https://doi.org/10.1037/h0043158>

NEWPORT, Cal. Digitální minimalismus: zkrňte návykové technologie a získejte zpět svůj čas a koncentraci. Přeložil Helena MIROVSKÁ. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2019. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-088-0.

NEWPORT, Cal. Hluboká práce: pravidla pro soustředěný úspěch v roztěkaném světě. Přeložil Kateřina EŠNEROVÁ. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2016. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-008-8.

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

SCOTT, S. J. 23 zabijáků prokrastinace: přestaňte lenořit a jděte za svým cílem. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-265-0272-2.

ŠULEŘ, Oldřich. Manažerské techniky. Olomouc: Rubico, 1995. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-06-7.

UHLIG, Beatris. Time management: staňte se pánem svého času. Praha: Grada, 2008. Praxe & kariéra. ISBN 978-80-247-2661-8.

Internetové zdroje

ASANA [online]. USA: Asana, 2013 [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://asana.com/>

AUTOR NEUVEDEN. Filosofie úspěchu [online]. [cit. 18.2.2022]. Dostupný na WWW: <https://www.filosofie-uspechu.cz/univerzalni-struktura-navyku-budovani-navyku/>

BREJČÁK, Peter. Aktivní prokrastinace: Když odkládání povinností může být i prospěšné. StartupJobs [online]. Praha: StartupJobs.com, 2016 [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/newsroom/aktivni-prokrastinace-kdyz-odkladani-povinnosti-muze-byt-i-prospesne>

Buubl.us [online]. England: Buubl.us, 2020 [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <http://ww25.buubl.us/?subid1=20220218-2228-017d-bc76-f4f46a809097>

Cloudfresh [online]. USA: cloudfresh, 2021 [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://cloudfresh.com/cs/blog/asana-predstavte-si-novou-spravu-pracovnich-ukolu/>

Coggle [online]. USA: CoggleIt Limited, 2018 [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://coggle.it/>

Creately [online]. USA: creately, 2020 [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://creately.com/>

DOLLER Diář. Doller [online]. Praha: Doller, 2022 [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://doller.cz/>

GALLUP, INC. Studie: Co potřebují nejtalentovanější zaměstnanci na svém pracovišti? Gallup [online]. Washington, D.C. USA: Gallup, 2006 [cit. 2022-02-17]. Dostupné z: <https://www.gallup.com/workplace/310562/organizational-effectiveness.aspx>

Google calendar [online]. USA: Microsoft, 2021 [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://calendar.google.com/calendar/u/0/r?pli=1>

GRIFFITHS, Chris. 7 způsobů, jak myšlenkové mapy donutí váš mozek k větší kreativitě. Forbes [online]. Praha: MediaRey, SE, 2015 [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://forbes.cz/7-zpusobu-jak-myslenkove-mapy-donuti-vas-mozek-k-vetsi-kreativite/>

HÁJEK, Martin. Proč delegovat [online]. [cit. 3.3.2022]. Dostupný na WWW: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/64-delegovani/137-ucel-delegovani.html>

HAVRLÍKOVÁ, Zdeňka. Myšlenkové mapy. Zdeňka Havrlíková [online]. Praha: Ing. PhDr. Zdeňka Havrlíková, 2015, 2015 [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <http://www.havrlikova.cz/myslenkove-mapy/>

HEDEROVÁ, Stanka. Wellbeing [online]. [cit. 18.2.2022]. Dostupný na WWW: <https://www.wellbeingcz.cz/index.php/2019/04/10/navyky-jak-na-ne/>

Checklisty [online]. Praha: WordPress, 2012 [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://www.checklisty.cz/>

Chytrý blog: to-do listy na své projekty [online]. Praha: Cleverminds, 2021 [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://blog.mycleverminds.cz/jak-pouzivam-todo-notes-na-sve-projekty/>

IOS calendar [online]. USA: Apple, 2021 [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://www.apple.com/cz/ios/ios-15/>

KHOI VINH, Hlavní Designer Adobe. Todoist [online]. [cit. 10.3.2022]. Dostupný na WWW: <https://todoist.com/cs/>

LUDWIG, Petr. JAK BOJOVAT S PROKRASINACÍ?: Prokrastinace, chorobné odkládání důležitých povinností, je častou příčinou neefektivity. Přednáška dává nástroje, jak ji každý den porážet. GROWJOB [online]. Praha: GrowJOB Institute, 2018, 2018, 2018(5), 1 [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://www.growjob.com/clanky-personal/video-jak-bojovat-s-prokrasinaci/>

Microsoft: todo [online]. EU: EU Compliance DoCs, 2021 [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://www.microsoft.com/cs-cz/microsoft-365/microsoft-to-do-list-app>

Mindmeister [online]. USA: Mindmeister, 2020 [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: https://www.mindmeister.com/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=World+en+Brand+brand&utm_content=homepage&gclid=Cj0KCQiApL2QBhC8ARIsAGMm-KEPeUETq28ICru2WY_IgtoJmlSOSNmRcAweMiVOd4E45fY4GA7iJq4aAkZrEALw_wcB

Mindomo [online]. Rumunsko: CoggleIt Limited, 2016 [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://www.mindomo.com/>

Outlook [online]. USA: Microsoft, 2021 [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://outlook.live.com/owa/Forbes:Neztrácejte čas. 10 inteligentních a méně známých online kalendářů> [online]. Praha: MediaRey, SE, 2021 [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://forbes.cz/10-inteligentnich-online-kalendaru/>

Popplet [online]. USA: popplet, 2020 [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://www.popplet.com/>

POSOLDA, Václav. MYŠLENKOVÉ MAPY. Paměť a učení [online]. Praha: Právě teď! o.p.s, 2015 [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://pametauceni.cz/clanek-3880-myslenkove-mapy/>

Todoist: todo [online]. Japonsko: Doist, 2021 [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://todoist.com/cs/features>

Unifer [online]. Brno: UNIFER alfa, 2012 [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://unifer.cz/kreativni-techniky-technika-5x-proc-a-6-otazek/>

Právní předpisy

ČESKÁ REPUBLIKA. LISTINA ZÁKLADNÍCH PRÁV A SVOBOD. In: Č. 2/1993. Česká Republika, ze dne 16. prosince 1992, Ústavní zákon 2/1993 Sb. Dostupné také z: <https://www.psp.cz/docs/laws/listina.html>

Rozhovory

Mgr. Hanušová Dana

- Vedoucí OŠVVPP (Odbor školství, vnitřních věcí a památkové péče)
- Pracoviště: MÚ Přeštice, Masarykovo nám. 107, 334 01 Přeštice

Andrea Chejlavová

- Chief Facility Officer (Vedoucí pracovník pro zařízení) ve společnosti Aimtec
- Pracoviště: AIMTEC, U Prazdroje 2807/8, 301 00 Plzeň

Seznam obrázků a grafů

Obrázek 1: Myšlenkové mapy při hodnocení zaměstnanců	16
Obrázek 2: TODO list v papírové formě od autorky	18
Obrázek 3: TODO list v papírové formě myclevermindset.....	19
Obrázek 4: Todo – today delegování úkolů.....	19
Obrázek 5: Todo - Today, dle Petra Ludwiga	20
Obrázek 6: Analýza ABC	23
Obrázek 7: Pravidlo 80/20	28
Obrázek 8: 5H1W	30
Obrázek 9: delegace manažerů	32
Obrázek 10: Návyk	37
Obrázek 11: Čtyři kroky k vytvoření návyku	37
Obrázek 12: Cyklus bezcílnosti	38
Graf 1: Pozice manažera v závislosti na druhu organizace	44
Graf 2: Leadership	45
Graf 3: Pojem Time management	46
Graf 4: Rozdělení plánování úkolů v rámci Time managementu	46
Graf 5: Časový plán manažera.....	47
Graf 6: Motivace manažera.....	48
Graf 7: Motivace podřízených	49
Graf 8: Efektivita plánování	50
Graf 9: Plánovací nástroje manažera	50
Graf 10: Využití potenciálního času	51
Graf 11: Odkládání úkolů a plánů.....	52
Graf 12: Delegování.....	54
Graf 13: Syndrom vyhoření	55
Graf 14: Styk se syndromem vyhoření	55
Graf 15: Kompenzace pracovní vytíženosti manažera	56
Graf 16: Pracovní tlak na úkor volného času.....	57

Příloha 1:

Empirický výzkum – celý dotazník

Otázka č. 1

1. Jste:*

Vyberte jednu odpověď

muž

žena

jiné

Otázka č. 2

2. Váš věk je:*

Vyberte jednu odpověď

18 - 25 let

26 - 35 let

36 - 45 let

46 - 55 let

56 - více let

Otázka č. 3

3. Vše dosažené vzdělání je:*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

základní

vyučen

středoškolské

vysokoškolské

jiné dosažené vzdělání

Otázka č. 4

4. Jak dlouho pracujete na manažerské pozici?*

Vyberte jednu odpověď

do 2 let

do 5 let

do 10 let

do 15 let

více než 15 let

Otázka č. 5

5. V jakém sektoru pracujete na pozici manažera?*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

veřejný sektor

firma malého či středního vzrůstu

korporace

neziskový sektor

Jiná... prosím uveďte:

Otázka č.6

6. Jakou preferujete pracovní dobu?*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

pevnou pracovní dobu

pružnou pracovní dobu

volnou pracovní dobu

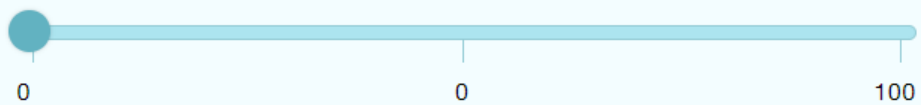
Otázka č. 7

7. Jaký styl vedení lidí preferujete?*

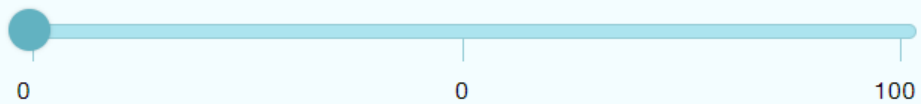
autokratický (autoritativní) - styl vedení lidí je charakterizován distančním vztahem mezi nadřízeným a podřízenými, demokratický (participující)- styl vedení lidí spočívá v tom, že vedoucí spolupracuje s podřízenými, byrokratický - styl vedení lidí je založen na tom, že manažer svou činnost opírá o směrnice a nařízení „shora“. pasivní (laissez-faire) - styl vedení lidí představuje řízení, kdy vedoucí ovlivňuje činnost podřízených jen minimálně.

Rozdělte **100** bodů

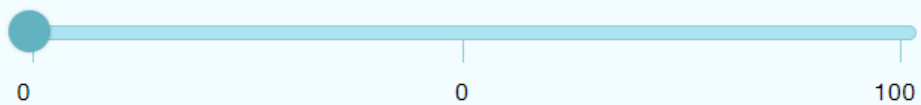
autokratický (autoritativní)



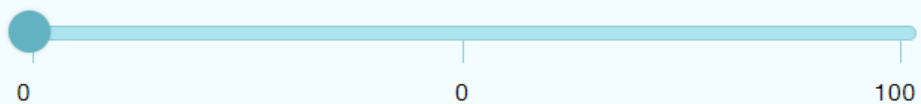
byrokratický



demokratický (participující)



pasivní (laissez-faire)

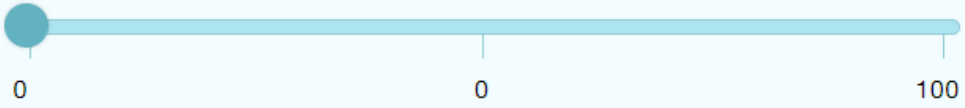


Otázka č. 9

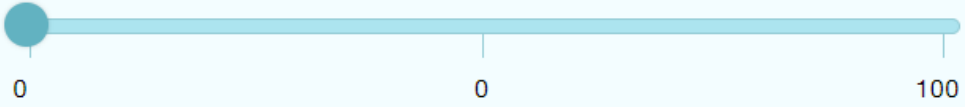
9. Co vás motivuje ve vaší práci?*

Rozdělte 100 bodů

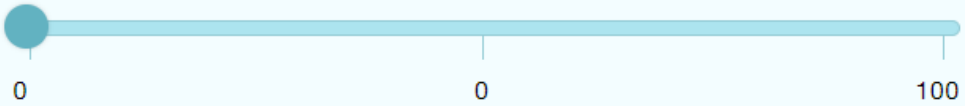
kariéra



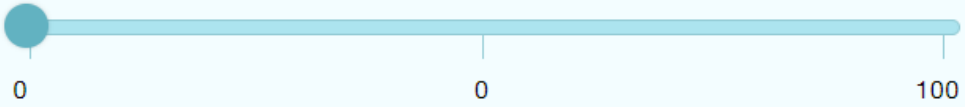
finanční ohodnocení



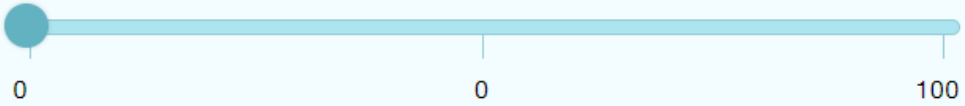
rodina



existenční obavy



možnost seberealizace



Otázka č. 10

10. Jak motivujete ostatní?*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

pochvala

strach

benefity

firemní prestiž

peníze

firemní kultura

samostatnost v rozhodování

Jiná...

Otázka č. 11

11. Čím kompenzujete pracovní vytíženost?*

Vyberte jednu odpověď

nepotřebuji to

nemám na to čas

kompenzuji - časem s rodinou

kompenzuji - zájmy a koníčky

Otázka č. 12

12. Co si představujete pod pojmem Time management?*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

plánování a řízení pracovního času

plánování a řízení volného času

plánování a řízení veškerého času

nevím, co to je

Jiná...

Otázka č. 13

13. Zúčastnili jste se někdy školení na Time management?*

Vyberte jednu odpověď

ano

ne

v případě, že ano - pomohlo vám to pro vaši praxi?

Otázka č. 14

14. Děláte si časový plán?*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

ano - denní

ano - týdenní

ano - měsíční

ano - dlouhodobý

ne

Otázka č. 15

15. Vaše reflexe dne:*

Vyberte jednu odpověď

neznám

znám

znám - jak den zhodnocujete?

Otázka č. 16

16. Jaké nástroje k plánování používáte?*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

on-line platformy (kalendář a upomínky v PC/telefon,..)

papírové formy (diář, kalendář,..)

TO DO lístky

úkoly jen v mysli

Jiná...

Otázka č. 17

17. Jak plánujete v rámci Time managementu plnění svých úkolů?*

například: stavba domu, psaní diplomové práce, projekty,...

strukturovaně

operativně

neplánuji

čas mi plánují jiní

Otázka č. 18

18. Daří se vám plnit vaše plány/Plánujete efektivně?*

Vyberte jednu odpověď

ano

ne

občas

Otázka č. 19

19. Dokážete odhadnout čas na určitý úkol?*

Vyberte jednu odpověď

ano

ne

částečně

Otázka č. 20

20. Na co byste chtěli mít více času?*

Vyberte jednu odpověď

na práci

na osobní život

jiné zájmy

Otázka č. 21

21. Používáte v rámci sebeorganizace delegování úkolů?

Vyberte jednu nebo více odpovědí

deleguji vše, co lze delegovat, abych se mohl/a věnovat důležitějším věcem

občas deleguji, ale nemám v tom systém

deleguji pouze ve chvíli, kdy nestíhám

nedeleguji, protože si vše nejlépe udělám sám/sama

nedeleguji, protože nechci obírat ostatní o jejich čas

Otázka č. 22

22. Jsou některé faktory, které vás vyrušují v koncentraci na daný úkol?

Napište jedno nebo více slov...



500

Otázka č. 23

23. Víte, co je prokrastinace?*

Vyberte jednu odpověď

ano

ne

částečně

Otázka č. 24

24. Odkládáte své úkoly nebo plány (prokrastinujete) ?*

Vyberte jednu odpověď

ano

občas

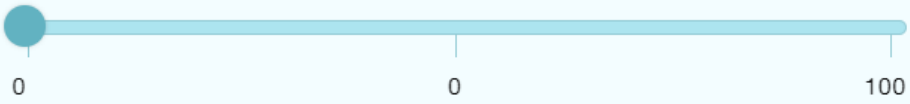
nikdy

Otázka č. 25

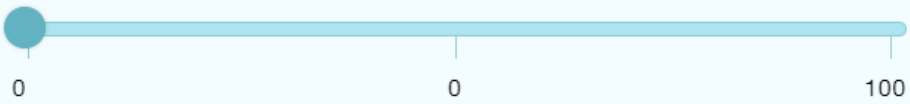
25. Jaké úkoly/plány odkládáte?

Rozdělte 100 bodů

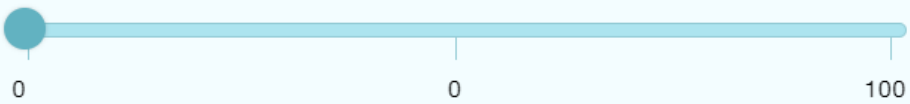
příjemné



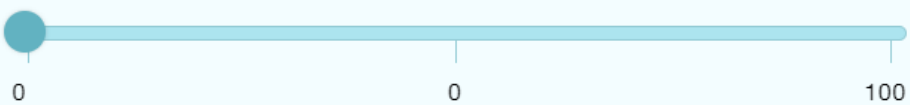
nepříjemné



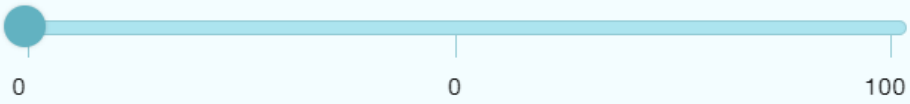
časově více náročné



časově méně náročné



stresující



Otázka č. 26

26. Pracujete na úkor svého volného času?*

Vyberte jednu odpověď

ano

ne

Otázka č. 27

27. Považujete se za Workoholika?

Vyberte jednu odpověď

ano

ne

nevím

Otázka č. 28

28. Pociťujete syndrom vyhoření?*

Vyberte jednu odpověď

ano

ne

Otázka č. 29

29. Setkal/a jste se někdy se syndromem vyhoření?*

Vyberte jednu odpověď

ano

ne

Otázka č. 30

30. Když mám více práce, než kolik mám pracovního času tak:

Vyberte jednu odpověď

nosím si práci domů

zůstanu v práci přes čas

pracuji přes víkend nebo na dovolené

přenechám (deleguji) práci někomu jinému

Jiná...

Otázka č. 31

31. Jaký je váš žebříček hodnot?*

zvolte pro vás tři nejdůležitější hodnoty

zdraví

spokojenost

děti

věnovat se zálibám a koníčkům

prátele

být vdaná/ být ženatý

úspěch v zaměstnání

kvalitní finanční zajištění

cestování

171

¹⁷¹ Dotazníky – vypracování autorky přes on-line portál Survio.cz

Příloha 2:

Rozhovor s vedoucí pracovnící územně samosprávného celku

Mgr. Hanušová Dana

vedoucí OŠVVPP (Odbor školství, vnitřních věcí a památkové péče)

Otázky pokládané manažerce ve veřejné správě:

Jak probíhá plánování ve Vaší organizaci?

Dle čeho probíhá organizace? Je organizování klíčové ve Vaší organizace?

Využíváte delegování úkolů? Případně co a na koho můžete delegovat a je na Vás zároveň práce delegována?

Jaká je kontrola z vaší strany v organizaci nad podřízenými?

Jak probíhá motivace zaměstnanců, jak motivujete a jak chtějí být zaměstnanci motivováni?

Jak probíhá komunikace ve Vaší organizaci a s Vašimi podřízenými?

Co je pro Vás Time management, jako nástroje Time managementu používáte?

Jaký vidíte rozdíl mezi Time managementem ve firmě a ve veřejné správě?

Setkala jste se někdy se syndromem vyhoření?

Rozhovor s vedoucí pracovnící pro zařízení společnosti

Andrea Chejlavová

Chief Facility Officer (Vedoucí pracovník pro zařízení) ve společnosti Aimtec

Otázky pokládané manažerce ve firmě střední velikosti:

Jak probíhá plánování ve Vaší organizaci?

Dle čeho probíhá organizace? Je organizování klíčové ve Vaší organizace?

Využíváte delegování úkolů? Případně co a na koho můžete delegovat a je na Vás zároveň práce delegována?

Jaká je kontrola z vaší strany v organizaci nad podřízenými?

Jak probíhá motivace zaměstnanců, jak motivujete a jak chtějí být zaměstnanci motivováni?

Jak probíhá komunikace ve Vaší organizaci a s Vašimi podřízenými?

Co je pro Vás Time management, jako nástroje Time managementu používáte?

Jaký vidíte rozdíl mezi Time managementem ve firmě a ve veřejné správě?

Setkala jste se někdy se syndromem vyhoření?