

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2014

Bc. Pavla Letovská



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Využití času manažerů ve státní správě

Vypracovala: Bc. Pavla Letovská

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

České Budějovice 2014

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Pavla LETOVSKÁ**
Osobní číslo: **E12746**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Využití času manažerů ve státní správě**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je zhodnotit využití času manažerů a navrhnout změny vedoucí k zefektivnění jejich práce.

Metodika práce:

Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení analýzy využití času u manažerů a porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a navržení možných alternativ k zefektivnění práce s časem.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Metodika
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

ADAIR, John Eric. *Hospodaření s časem.* 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 134 s. ISBN 8086851079.

CLEGG, Brian. *Time management.* 1. vyd. Přeložil Jana Kalová. Brno: CP Books, 2005, 110 s. ISBN 8025105520.

PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas: time management IV. generace.* 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 259 s. ISBN 8024717018.

KNOBLAUCH, Jörg a Holger WÖLTJE. *Time management: jak lépe plánovat a řídit svůj čas.* 1. vyd. Přeložil Magdaléna Pomikálková. Praha: Grada Publishing, 2006, 106 s. ISBN 802471440x.

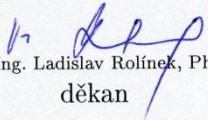
GRUBER, David. *Time management: efektivní hospodaření s časem - klíčová součást beneopedie.* 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009, 231 s. ISBN 9788072612116.

COVEY, Stephen R, A MERRILL a Rebecca R MERRILL. *To nejdůležitější na první místo.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2008, 374 s. ISBN 9788072611874.

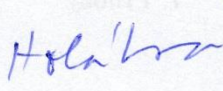
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jaroslav VRCHOTA, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **11. ledna 2013**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2014**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 20. března 2013

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to – v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

.....

V Kamenném Újezdě, dne 10. 4. 2014

Poděkování

Velké poděkování patří vedoucímu mé diplomové práce Ing. Jaroslavu Vrchotovi, Ph.D. za pomoc, cenné rady, připomínky a za kvalitní vedení při zpracovávání této práce.

Dále bych chtěla poděkovat všem manažerům státní správy, kteří byli ochotni podílet se na dotazníkovém šetření a hloubkových rozhovorech.

V neposlední řadě bych chtěla moc poděkovat své rodině za podporu a toleranci při zpracovávání této práce.

Obsah

Obsah	1
1 Úvod.....	3
2 Literární přehled	4
2.1 Veřejný vs. soukromý sektor	4
2.2 Management a úvod do kapitoly.....	4
2.2.1 Základní pojetí managementu.....	4
2.2.2 Manažer	5
2.3 Time management.....	8
2.3.1 Čas a jeho kategorie	8
2.3.2 Vývoj time managementu	10
2.3.3 Jak si organizovat čas	12
2.3.4 Distribuce času.....	15
2.3.5 Faktory kvality času.....	16
2.3.6 Přidělení času činnostem	17
2.3.7 Techniky time managementu	18
2.3.8 Pracovní typy	21
2.4 Prokrastinace.....	22
2.5 Stres management	30
3 Metodika	31
4 Vlastní práce	34
4.1 Charakteristika analyzovaných oblastí státní správy	34
4.1.1 Finanční úřad pro Jihočeský kraj – Územní pracoviště v Českých Budějovicích	34
4.1.2 Krajský úřad Jihočeského kraje	35
4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	37
4.2.1 Obecná charakteristika respondentů	37

4.2.2 Vyhodnocení dotazníku – oddíl A	40
4.2.3 Vyhodnocení dotazníku – oddíl B	48
4.2.4 Vyhodnocení dotazníku – oddíl C	48
4.3 Vyhodnocení hloubkových rozhovorů.....	52
4.4 Shrnutí a návrh možných změn	57
Shrnutí.....	57
Návrh možných změn	58
5 Závěr	61
Summary.....	62
6 Použitá literatura	64
7 Seznam schémat, tabulek, grafů	66
8 Přílohy.....	68

1 Úvod

Jedním ze základních klíčů k úspěchu každého manažera je správné řízení a využití času, který má k dispozici. Tento fakt neplatí pouze v soukromé sféře, ale stejně tak se tato problematika týká manažerů státní správy.

Řízením času se zabývá obor time management, na který by měl být brán zřetel především v dnešní uspěchané době. Problémy s řízením času se objevují velmi často a tvoří pak další překážky v plnění úkolů a cílů. Neměli bychom proto nechat čas jen tak volně plynout. Mnohdy se pak stává, že se při práci necháváme snadno vyrušit.

Pro příklad může situace vypadat následovně: manažer přijde ráno do práce a první, co mu přijde pod ruku, začne řešit. Do toho se začnou objevovat komplikace, on je neustále rušen, přeskakuje z jedné činnosti na druhou a vše skončí tak, že si není schopen udělat pořádek a pracovní den uplyne jak voda. Dotyčný vedoucí pak zjistí, že za ten den nedovedl žádný úkol do konce. Dostává se tím do stresu, který je poté ve většině případů přenesen i do jeho soukromého života, což je pak největší problém.

Primární tedy je nezanedbávat time management a k nastudování těchto technik a základních zásad řízení času se věnovat. Výsledky se následně zajisté dostaví. Výhodou je, že manažer je seznámen se základními pravidly a svůj čas si umí správně naplánovat. Lze používat různé metody či pomůcky, jak si správně čas rozvrhnout. Poté dochází k tomu, že manažer se stává úspěšnějším. To především tím, že ve své práci má systém, úkoly plní správně a hlavně včas, je na něj spolehnutí a z vykonané práce má díky tomu lepší pocit. Tyto pozitiva se přenesou nejen na výkon celé organizace, ale je tím také kladně ovlivněno manažerovo soukromí.

Je podstatné zmínit, že time management se nemusí týkat pouze pracovní doby a hodin strávených v zaměstnání. Jedná se o řízení veškerého našeho času, tedy i toho, co trávíme doma, s rodinou či přáteli.

Cílem této práce je zaměřit se na time management na úrovni státní správy. Na základě toho zhodnotit, zda řízení času probíhá správně a poté navrhnout změny, které by vedly k zefektivnění práce. Vybráni byli manažeři ze dvou orgánů, a sice manažeři Finančního úřadu pro Jihočeský kraj – územního pracoviště v Českých Budějovicích a Krajského úřadu Jihočeského kraje.

2 Literární přehled

V dnešní společnosti se nabízí nepřehledné množství pracovních pozic. Jsou obsazeny jednotlivci, kteří společně tvoří tým. Je jasné, že náplně a cíle práce jsou různorodé. Ať už jde o soukromý podnik či státní sféru, to podstatné se neliší. A sice, že všichni jsou součástí managementu, který nás ovlivňuje v každodenním životě. Proto je zásadní si uvědomit základní definice a poznatky této vědy. Management je proces, který je prováděn více lidmi za účelem dosažení požadovaných výsledků (Donnelly, Ivancevich, Gibson, 1989).

2.1 Veřejný vs. soukromý sektor

Zásadní je uvědomit si rozdíl mezi sektorem veřejným a soukromým.

Veřejný sektor:

Jedná se o nedílnou část ekonomiky, jejíž základ tvoří veřejná správa. Ta se dále skládá ze soustavy úřadů. Veřejný sektor poté tvoří organizace, které se zabývají poskytováním veřejných služeb (např. školy, nemocnice, atp.). Orgány státu tak vykonávají tzv. *státní správu*. Tento sektor je financován z veřejných prostředků, které jsou získávány z daní.

Soukromý sektor:

Soukromý sektor je základem ekonomiky, jež není v kompetenci státu. Zásadním rozdílem je, že soukromý sektor v porovnání se sektorem veřejným je založen na tvorbě zisku. Finance na chod tak nezískává z veřejných prostředků (Management Mania, online).

2.2 Management a úvod do kapitoly

2.2.1 Základní pojetí managementu

Jak již bylo v úvodu zmíněno, management je obor, bez kterého se dnes neobejde žádný větší organizační celek. Ať už se jedná o veřejný či soukromý sektor, univerzitu, úřad či podnik, management je stěžejním pro bezproblémový chod a

vykonávání činností. Management je tedy proces, který se zabývá řízením organizací, za účelem dobrého fungování a dosahování vytyčených cílů (Veber, 2009).

2.2.2 Manažer

Manažery jsou zpravidla osoby, které mají vrozenou potřebu někoho řídit, být v čele určité organizace, rozhodovat o úkolech a mít tak vliv na ostatní. Vzhledem k tomu by osobnost manažera měla být silná, důvěryhodná, přesvědčivá, ale na druhou stranu nepřerůst v nadřazenost či povýšenost. Takto je manažer odlišen od běžného pracovníka.

MANAŽERSKÉ ROLE

H. Mintzberger definoval tři základní kategorie manažerských rolí.:

- a. **Interpersonální role.** V rámci této role vystupuje manažer jako reprezentující, který jedná s vnějšími zájmovými skupinami, jako jsou např. zákazníci, dodavatelé či úřady.
- b. **Informační role.** Díky svému postavení je manažer příjemcem, šířitelem informací a také mluvčím celé nebo pouze části organizace.
- c. **Rozhodovací role.** V rámci manažerské pozice se vedoucí pracovník dostává do situací, kdy musí učinit závažná rozhodnutí mající vliv mnohdy nejen na organizaci. Proto tato rozhodovací role je zásadní a manažer by ji měl ovládat (Brabcová, Drlíková, Kareš, 2006).

ÚROVNĚ MANAGEMENTU

Veber a kol. (2009) se zabývají problematikou úrovní managementu, které na postavení manažera v organizaci mají nemalou roli. Dnes rozdělujeme tyto úrovně a dle toho pak manažery do třech základních kategorií.:

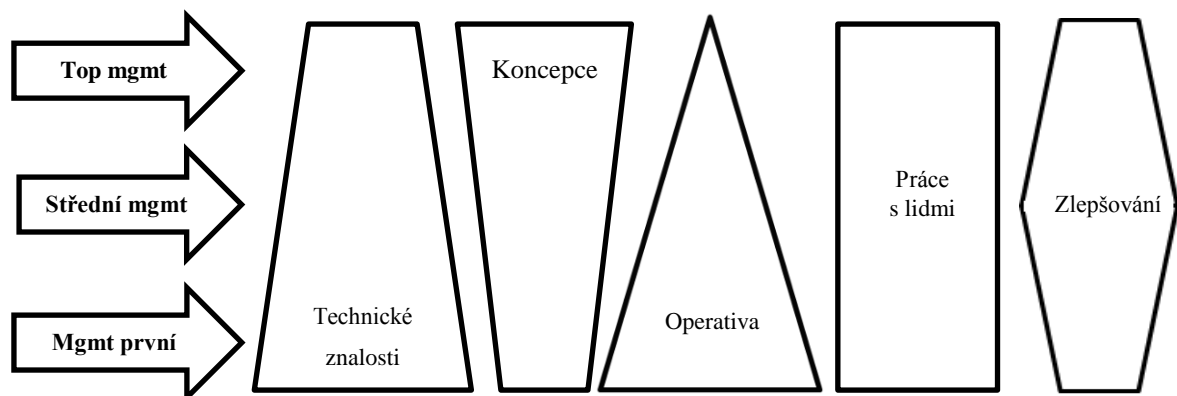
- a. **Manažeři první linie.** Tito manažeři jsou tzv. nižší manažeři. Do této kategorie spadají pozice typu mistři či vedoucí dílen.
- b. **Střední manažeři.** Tato skupina je velmi početná a rozmanitá. Řadíme sem manažery závodů a vedoucí jednotlivých útvarů (př. útvar prodeje,

personalistiky, obchodu). Tito manažeři mají odpovědnost za již zmíněné manažery první linie.

- c. **Vrcholoví manažeři.** Tato kategorie bývá také nazývána jako tzv. top manažeři. Tito pracovníci většinou řídí a koordinují veškeré činnosti, vytvářejí strategie a koncepce. Top manažeři jsou na vrcholu organizace a většinou na sobě nesou odpovědnost za vlastníky. Z popisu plyne, že pod sebou mají předešlé dvě kategorie.

V návaznosti na toto členění Veber a kol. (2009) definuje pracovní náplň jednotlivých úrovní top managementu (schéma 1).

Schéma 1: Manažerské činnosti v závislosti na úrovních řízení



Zdroj: Veber a kol, 2009

MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI

Vzhledem k tomu, že manažeři zastávají v organizaci důležité pozice, je jasné, že musí disponovat určitými dovednostmi. Které dovednosti jsou pro daného manažera klíčové, se odvíjí od toho, na jaké manažerské pozici se daný pracovník pohybuje (schéma 2).

Schéma 2: Manažerské dovednosti



Zdroj: Management Mania, online

- Konceptní dovednosti.** Tyto dovednosti jsou důležité především v top managementu, kdy manažer musí vidět organizaci jako celek a směřovat k tomu, aby byly dosaženy vytyčené strategické cíle.
- Lidské dovednosti.** Lidské dovednosti jsou podstatné na všech úrovních řízení. Manažer je zodpovědný za činnosti, které provádějí jeho podřízení a proto je pro něj zásadní umět s nimi komunikovat správným způsobem a patřičně je také motivovat.
- Technické dovednosti.** Technické dovednosti jsou základem především na nižší úrovni, kdy manažeři by měli znát určité techniky, postupy či metody při realizaci určitých procesů (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

MANAŽERSKÉ KOMPETENCE

Vedle manažerských dovedností je zapotřebí definovat manažerské kompetence. Ty lze začlenit do dvou základních okruhů, a sice odbornost (odborné znalosti) a chování (jednání, vystupování jak v organizaci, tak vně).

▪ Odborné vzdělání

Tato oblast je získávána především vzděláváním. Důležité je, že znalosti, které byly nabyty během školní výuky, nejsou vše. Musí docházet k pravidelnému prohlubování a doplňování vědomostí.

- **Sebevzdělávání**

Manažer by měl být aktivní a zapojovat se do vzdělávacích programů. Dále pak aktivně získané informace vstřebávat a v praxi využívat.

- **Praktické dovednosti**

Tyto dovednosti manažeři získávají praxí a tréninkem.

- **„Lidská dimenze“**

Manažer vystupuje jako osoba, která s ostatními komunikuje a motivuje je. Proto musí být sociálně zralý. Tím je myšlen komplex osobních, mravních a etických vlastností, které jsou zčásti zděděné a zčásti získané prostřednictvím výchovy (Veber a kol., 2009).

2.3 Time management

Jak uvádí Clegg (2005), problémy s časem a jeho správným využitím jsou nám všem dobře známy. Ne jednou se stane, že se člověk ráno probudí a má svůj pracovní den naplánovaný takovým způsobem, aby splnil všechny své úkoly a vyřešil problémy, které před ním stojí. Začátek se může jevit optimisticky. Poté se naše plány začnou bořit jako dům z karet. Objevují se nenadálé překážky a naplánované aktivity se začnou měnit. Ať už je to spojeno s neočekávanou návštěvou či technickými problémy, najednou vidíme, že nestihneme vše, co jsme si předem stanovili. Nachýlí se konec pracovní doby a my zjišťujeme, že jsme nesplnili ani půlku toho, co jsme si předurčili. Jak s tímto bojovat? Tím se zabývá time management, který by měl mít každý manažer, chce-li býti úspěšným, dobře zmapovaný.

Jak bylo již uvedeno, prvky managementu jsou uplatňovány v každé organizaci, ať už se jedná o soukromý či veřejný sektor. Právě nedílnou součástí této disciplíny je i *time management*, neboli *řízení času*. Tento obor se zabývá zaměřením se na využití faktoru času do plánování a plnění úkolů manažera (Brabcová, Drlíková, Kareš, 2006).

2.3.1 Čas a jeho kategorie

Faktor času je výstižně definován v publikaci Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2006), a sice.: „*Čas je nejvzácnějším zdrojem našeho úspěchu. Potřebujeme čas na práci, čas*

na přemýšlení, čas na vzdělávání se, čas na odpočinek a zábavu i čas na lásku a přátelství. To vše je podmínkou úspěchu. Úspěch však nepřijde sám, a kdo o něj chce usilovat, musí se v první řadě naučit zacházet efektivně se svým časem.“

Čas je tedy omezeným zdrojem, a proto by nemělo docházet k jeho plýtvání. V podnicích by se mělo přistupovat k využití času na systematické úrovni a ne k přístupu na úrovni jednotlivců. Právě této problematice se věnuje článek z časopisu McKinsey Quarterly. Autoři zde uvádějí, že omezenost času a jeho špatné rozdělení a naplánování je nejčastějším problémem dnešního pracovního prostředí (Bevins, De Smet, 2013).

Pehlivan (2013) ve svém článku popisuje, že čas je nezbytná veličina, kterou každý z nás vlastní ve stejné výši. Problém je v tom, že každý tento přidělený čas využije odlišným způsobem. Materiální a lidské zdroje, které jsou ve vlastnictví organizací, mohou být v průběhu času zlepšeny či změněny. Jediným zdrojem, který není ve vlastnictví, nemůže být koupen ani skladován, je právě zmiňovaný čas. Z tohoto důvodu je zásadní, aby byl kladen ne malý důraz právě na time management.

Dle Brabcové, Drlíkové a Kareše (2006) se čas člení do dvou základních kategorií.:

- a) **Objektivní čas:** Základní charakteristikou tohoto typu je, že objektivní čas je měřitelný hodinami. Tato specifikace pochází z pohybu Země okolo Slunce a na objektivní čas poté hledíme jako na tzv. fixní kvantitu, což znamená, že jeho rychlost platí pro všechny stejně.
- b) **Subjektivní čas:** Tento typ charakterizuje, jak zažíváme, užíváme a metabolizujeme sekvence událostí v průběhu našeho života. Ptáme se zde otázkou: Utíká nám čas, nebo ho řídíme? Dokážeme splnit cíle, které jsme si určili?

V literatuře je zmíněno ještě jedno členění času, a sice.:

- a) **Hodinový čas:** Tento čas je základem, kdy je dáno, že 60 sekund znamená 1 minuta, 60 minut dá jednu hodinu, 24 hodin znamená den a 365 dní tvoří rok. Toto je fakt a čas tedy ubíhá každému stejně.
- b) **Reálný čas:** V rámci této kategorie platí, že čas je relativní. Čas tedy ubíhá v závislosti na tom, co děláme.

Článek uvádí, že my žijeme v reálném čase. Z toho plyne, že my si ho sami tvoříme a je na nás, jak čas využijeme. Existují tři způsoby, jak svůj pracovní čas strávit: myšlenkami, konverzací či činnostmi (Entrepreneur, online).

Podstata time managementu pochází již od doby průmyslové revoluce, a tento obor se stal pojmem, který představuje, že úkoly jsou plněny účinně a efektivně. Je to jedna ze základních dovedností, která je potřebná v případě, chceme-li být úspěšní, ať už se jedná o osobní či profesní sféru. V pracovním prostředí je toto mnohdy klíčovým faktorem úspěchu (Adebisi, 2013).

2.3.2 Vývoj time managementu

V průběhu času dochází k vývoji nových poznatků, metod, postupu, a výjimku netvoří ani time management. V průběhu času se přístupy k času vyvíjí a na základě toho lze mluvit o čtyřech tzv. generacích time managementu.

- **První generace time managementu – „CO má být uděláno?“**

Tato generace se zabývá tím základním. Snaží se udělat jasno v tom, jaké úkoly stojí před námi a které činnosti je třeba vykonat. Základem je převést seznam úkolů z hlavy na papír a mít v tom jasno. Tím se snižuje i stresová zátěž, protože je menší pravděpodobnost, že zapomeneme některý z plánů splnit.

- **Druhá generace time managementu – „CO a KDY má být uděláno?“**

Druhá generace začíná uvažovat časovou osu. Základem zde je si jednotlivé plány přiřadit k ose času. Neřešíme již pouze CO je zapotřebí splnit, ale také KDY. Většina z nás již s tímto typem generace pracuje v podobě zapisování si úkolů do diářů, kalendářů, atp.

- **Třetí generace time managementu – „CO, KDY a JAK má být uděláno?“**

Tento typ time managementu se zabývá vylepšováním typů předchozích. Je zapotřebí co nejpřesněji specifikovat CO je třeba vykonat a čas, tedy KDY, je nutné mít co nejprecizněji určeno. Dále se tedy zabývá tím JAK vlastně stanovené úkoly splňovat. K dosažení dlouhodobých cílů se přibližuje pomalými a promyšlenými krůčky den po dni. Jsou zde zavedeny pojmy priorit, cílů, týmové práce či delegování.

▪ Čtvrtá generace time managementu

Poslední generace time managementu se zabývá doplněním a rozvojem generací předchozích. Zároveň zde ale dochází k popření některých poznatků z mladších generací (Pacovský, 2006).

Brabcová, Drlíková, Kareš (2006) se zabývají stanovením následujících pravidel a definicí.:

Třetí generace time managementu – pravidla

1. *Je třeba stanovit cíle* - ať už se jedná o cíle osobní či profesní.
2. *Plánování* - stačí věnovat 8 minut pro plánování dne a tím může být až hodina ušetřena.
3. *Rozhodování* - je přínosné zaměřit se na využití Paretova a Eisenhowerova principu (viz dále).
4. *Priority* – nutné je seřadit si své priority a nebýt tak pod tlakem z okolí (např. akutní telefonáty či maily, nenadálé návštěvy, apod.).
5. *Irelevantní úkoly* – tzn. úkoly, které manažer vzhledem k svému časovému vytížení vyřešit nedokáže.
6. *Delegování* – stanovení si, které z irelevantních úkolů je vhodné delegovat na podřízené.
7. *Realizace a organizace*.
8. *Kontrola* – intervaly kontroly jsou odlišné (denní, týdenní, měsíční).

Čtvrtá generace time managementu – pravidla

1. *Člověk je víc než čas* – vedle samotných výsledků je důležitá spokojenost a růst toho, kdo dané výsledky přináší.
2. *Zevnitř je víc než zvenku* – důležité je dbát na změnu úhlu pohledu na určitou problematiku; tím dojde ke změně návyků a pokrok se projeví.
3. *Cesta je víc než cíl* – významnější je kvalitní dnešek než jasně daný budoucí cíl.
4. *Pomalů je víc než rychle* – osobnostní změny jsou kvalitnější, jsou-li prováděny spíše v rámci pozvolného a delšího procesu, než radikálně a rychle.
5. *Celek je víc než část* – je zapotřebí soustředit se na všechny významné oblasti a ne jen na jednu část.

Třetí generace time managementu se snaží o to, aby čas byl svázán do denních, týdenních, měsíčních a ročních plánů, které budou navzájem provázány. Je obtížné udržet si všechny tyto plány aktuální. Dochází často k tomu, že denní plán je základem a nad ním je jakýsi sumarizační plán měsíční.

Co se soustředění na denní plán týče, objevují se jisté nevýhody. První nevýhoda je způsobena tím, že projekty ve většině případů přesahují jeden den a tím pak chybí potřebná provázanost. Druhou nevýhodou je, že takto se plánují spíše projekty naléhavé a tím pak dochází ke stresu.

Z těchto poznatků vychází čtvrtá generace time managementu, která se zabývá plánováním pouze v jedné periodě, a to v té týdenní. Výhodou je pak jednoduchost, soulad s podvědomím, nadhled či podrobnost.

Souhrnem těchto dvou generací je, že třetí generace vše podřizuje času, zatímco ta čtvrtá se snaží především o nalezení správného směru.

2.3.3 Jak si organizovat čas

Častým problémem všech manažerů je nedostatek času. Ve skutečnosti nemusí být problém ani v tom, že času je málo, ale potíže vyvstanou při jeho špatné organizaci.

Bělohlávek (2007) právě tuto špatnou organizaci času zmiňuje. Dle něho vznikají tyto **problémy**:

- Díky špatné organizaci času dochází k tomu, že manažer nestíhá dohodnuté termíny a jeho kvalita práce je snížena. Výsledkem je pak snížená důvěra k nespolehlivému manažerovi.
- V případě, kdy manažer nestíhá, má sklony k odkládání svých úkolů. Tím pak dojde k posunu všech další naplánovaných činností. Díky tomu se poté dostáváme do bludného kruhu, který je zmíněn v kapitole o prokrastinaci.
- Nesprávná organizace času má velký dopad na okolí manažera. Zanedbáváme pak rodinu, přátele, atp.
- Na manažera samotného dopadá zhoršená psychická stránka, kdy manažer je přetížen, nemá sil nazbyt a může dojít i k nemoci.

Když bychom chtěli s organizací našeho času něco dělat, je zapotřebí si uvědomit, zda využíváme času správně či nikoli. **Znaky špatného řízení času** zmiňují autoři Bělohávek, Košťan, Šuleř (2006).

- Náš program za den je stále přetížený a v práci strávíme více než 55 hodin týdně. Práci se nevyhneme ani po večerech a o víkendech.
- Jsme neustále ve stresu, že nestíháme termíny.
- V rychlosti děláme ukvapená rozhodnutí.
- Delegovat práci na ostatní máme strach.
- Nesoustředíme se na dlouhodobé strategické cíle, ale spíše na krátkodobý zisk.
- Seznam lidí, kteří čekají na schůzku, je stále dlouhý.
- Čas na ostatní, jakožto na rodinu, kamarády, není.

Jakými body se tedy mají manažeři řídit, aby byl jejich čas využit efektivně? Na tuto otázku odpoví Bělohávek (2007).

- *Je důležité mít vizi.* Na základě té dojde k vyvinutí strategických cílů a z těch vyplynou cíle dílčí/operativní. Vizi je zapotřebí mít stále na paměti, postupně se k ní přibližovat a ne ji za čas opomenout.
- *Rozpracování vize.* V případě, kdy vizi rozpracujeme na dílčí cíle a pak na dílčí úkoly, lépe se dostaneme k hlavnímu cíli. Tento postup je přirovnán k jehličnatému stromu, kdy kmen se mění v menší větve, a ty poté do větviček, které na sobě mají jehličí. Stejně tak je to i s rozpracovaností cílů.
- *Přiřazení termínů.* Rozpracované úkoly by měly mít stanoveny, kdy a do jakého časového horizontu mají být splněny.
- *Naplánovat pouze 60 % času.* V případě, kdy si nenaplánujeme veškerý čas, máme rezervu na neočekávané události a můžeme tak být ve větším klidu.
- *Denní rytmus.* Při plánování je zásadní mít na paměti, jaký úkol chceme v jakou hodinu provádět (viz níže).
- *Čas na náročné aktivity.* V době, kdy víme, že budeme více rušeni, je vhodné věnovat se méně důležitějším aktivitám. Naopak, když je klid, je zapotřebí sednout na významnější úkoly.
- *Naučit se říct ne.* V případě, kdy jsme neprávem vyrušeni či požádáni o schůzku, která není v plánu, měli bychom umět říct ne a stále se držet svého plánu.

- *Relaxace* je velice důležitá a neměli bychom jí zanedbávat. Čas strávený s rodinou, přáteli, kamarády, či jen tak sám relaxovat je ta nejlepší regenerace.

Bělohávek, Košťan, Šuleř (2006) uvádějí následujících **sedm bodů plánování času**.

1. Mít vyjasněno poslání své pozice v zaměstnání.
2. Mít nadefinované cíle svého pracovního týmu.
3. Neopomíjet ani osobní cíle.
4. Definované cíle rozpracovat do úkolů.
5. Tyto cíle a činnosti mít jasně sepsané na seznamu.
6. Určit si priority.
7. Sestavit týdenní plán činností.

Gruber (2009) v rámci rad jak zvládnout řízení času ve své publikaci píše o tzv. mail managementu. Tato problematika vznikla díky dnešní době, která se bez internetu a tedy i mailů vlastně již neobejde. Není ale pochyb o tom, že čtení mailů a ostatních internetových stránek mnohdy ubírá času víc než je zdravo. Proto je zapotřebí řídit se určitými pravidly.

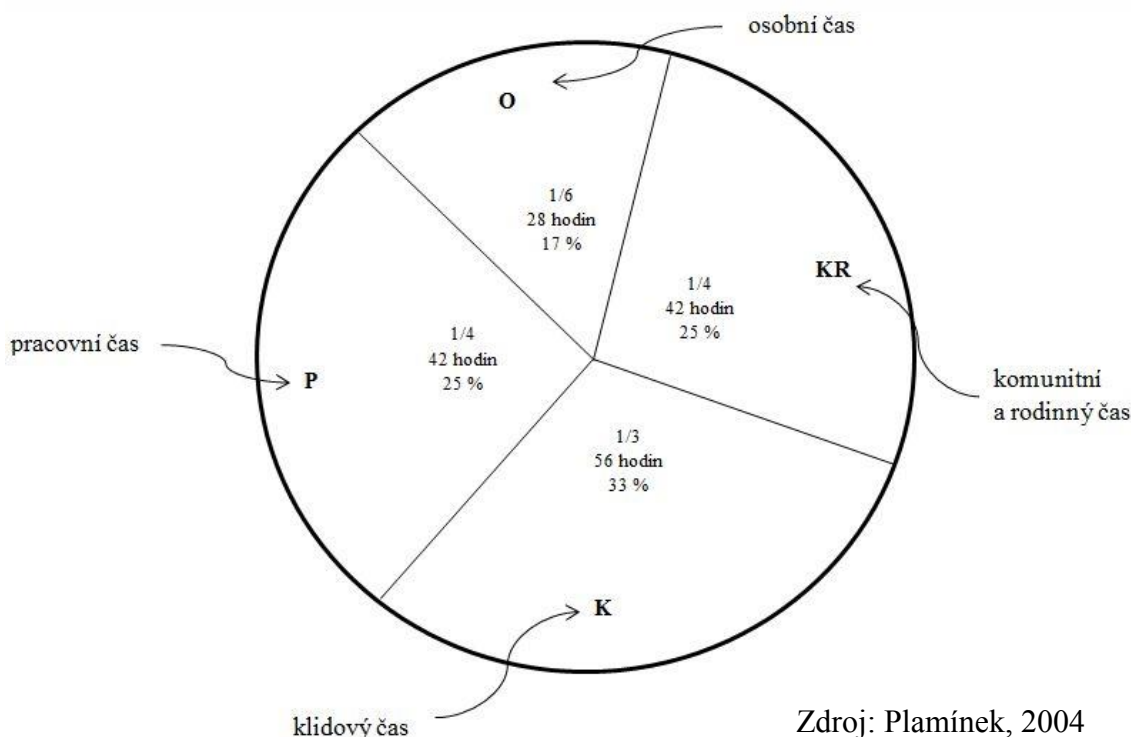
- Dobré je číst maily správně, mnohem lepší je ale číst správné maily.
- Dvacet procent čtených zpráv umožní osmdesát procent pracovních cílů (Paretův princip – viz níže).

Otázkou je, proč většina manažerů nemůže dnes s klidem prohlásit, že má čas pod kontrolou. Pacovský (1994) toto vysvětluje jednak tím, že to není ještě tak dlouho, co se o vědě, která se zabývá řízením času na našich školách a v kurzech začalo vyučovat. Druhý důvod vidí pak v novodobé historii, kdy pojem plánování v lidech vyvolává nechuť, a proto nedostatek času berou za hotovou věc a ne za problematiku, se kterou se dá pracovat.

2.3.4 Distribuce času

Jak již bylo zmíněno, *čas je omezeným zdrojem* a proto je důležité ho správně alokovat do jednotlivých sfér. Tyto sféry můžeme dělit na pracovní (P), osobní (O), komunitní/ rodinné (KR) a klidové (K). Nejprve je tedy zásadní určit si poměr, dle kterého náš čas rozdělíme. Nejjednodušší je určit si období jednoho týdne, viz schéma 3.

Schéma 3: Diagram POKRK



Je samozřejmé, že nelze jednoznačně určit rozdělení času pro každého, protože záležitost je zcela individuální. Schéma 3 tyto poměry zobecňuje. Sféry se dělí na aktivní a klidové. Klidová sféra zahrnuje klidový čas a zbytek jsou skupiny aktivní. Klidová sféra má na mysli spánek, usínání a probouzení, na což je potřeba brát zřetel.

Ze schématu je patrné, že této sféře je denně přiděleno 8 hodin, a to týdně činí hodin 56 (33% z celého týdne). Na aktivní sféry nám poté zbývá 112 hodin, kdy 42 hodin by mělo být pracovních (5 krát týdně 8 – 8,5 hodin), 42 hodin by spadalo do sféry komunitní a rodinné (2 krát týdně 8 – 9 hodin a 5 krát týdně 5 hodin) a 28 hodin zbývá k věnování se sobě (5 krát týdně 2 – 3 hodiny a 2 krát týdně 7 – 8 hodin).

Když se nad tímto rozdělením zamyslíme a porovnáme ho s realitou, zjistíme, že pracovní sféra je u většiny manažerů zcela odlišná. Práci ve skutečnosti tráví více času než je mnohdy zdrávo. Je těžké přesvědčit manažery, kteří jsou v roli lídrů a manažerské role berou za své, aby tento pracovní čas redukovali (Plamínek, 2004).

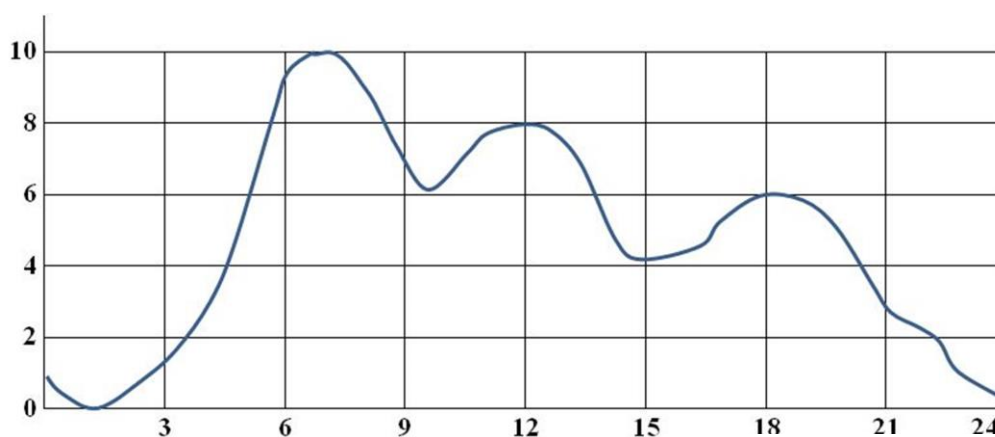
2.3.5 Faktory kvality času

Kvalitu času lze těžko posuzovat. Důležité je zamyslet se nad tím, v jakou dobu budeme jakou činnost provozovat.

A. Vnitřní faktory kvality času

Do této kategorie spadá denní průběh, v rámci kterého se naše fyzická a duševní kondice mění, viz schéma 4. Osa x znázorňuje jeden den (24 hodin) a na ose y jsou hodnoty od 0 do 10, které vyjadřují aktivitu člověka.

Schéma 4: Křivka kondice



Zdroj: Plamínek, 2004

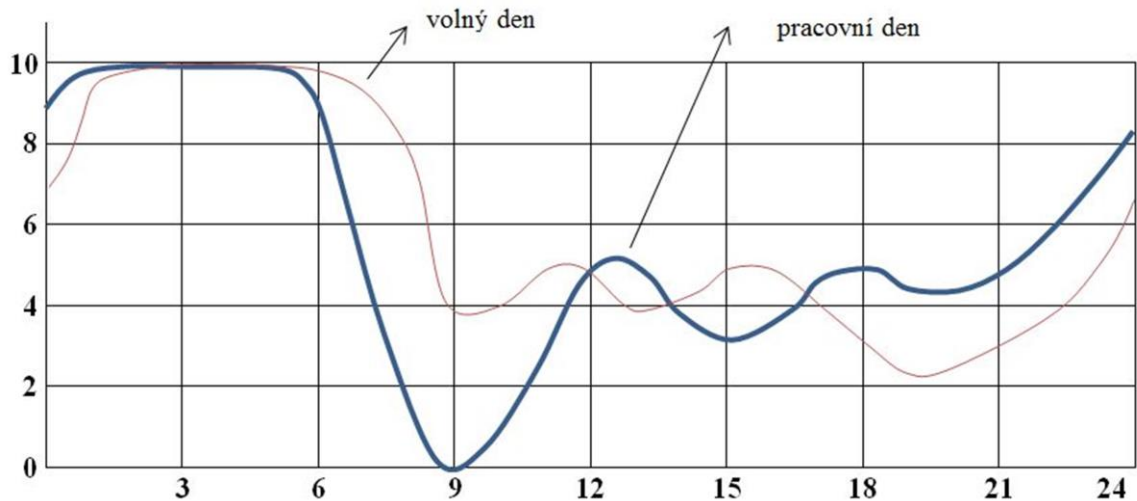
Stejně jako při rozdělení času do sfér, tak i při určování kondice musíme počítat s tím, že se to liší dle člověka. Rozdílné doby jsou především v ranních a večerních hodinách, kdy někteří upřednostňují práci ráno, kdy se cítí svěží, a někteří zase naopak jsou dlouho do noci čilí a výkonní. Výše znázorněné schéma je reprezentantem spíše tzv. ranních ptáčat, kdy kondice vrcholí kolem sedmé hodiny ranní.

B. Vnější faktory kvality času

Naopak z vnějška má na kvalitu času vliv především míra rušení, která je v průběhu dne odlišná. Schéma 5 znázorňuje křivku klidu, kterou dělíme dle toho, zda

se jedná o den pracovní či volný. Samozřejmě opět nelze určit křivku, která by platila pro všechny, protože velkou roli hraje skutečnost, v jakém prostředí se nacházíme (Plamínek, 2004).

Schéma 5: Křivka klidu

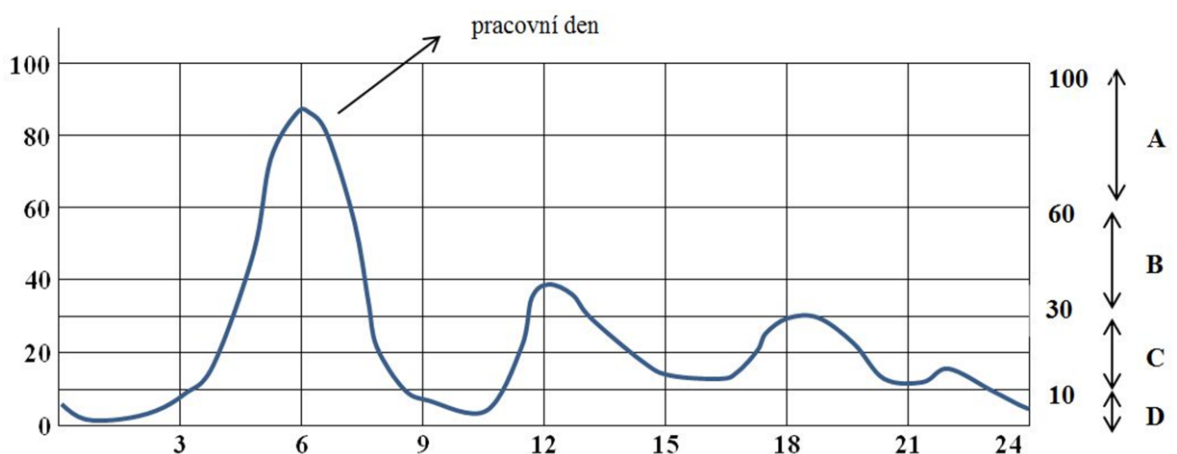


Zdroj: Plamínek, 2004

2.3.6 Přidělení času činnostem

Když zvážíme předešlou kapitolu, kde jsme si určili, kdy je čas kvalitní a kdy méně, je třeba se zamyslet nad tím, jakou činnost budeme v jakou dobu vykonávat. Schéma 6 vychází z předchozích schémat 4 a 5, kdy součinem dostaneme tuto křivku, tzv. křivku pohody. Je to tedy sloučení křivky kondice a křivky klidu pro pracovní den.

Schéma 6: Křivka pohody



Zdroj: Plamínek, 2004

Ze schématu 6 je čitelné, že pracovní den je rozdělen do jednotlivých pásem. Zejména pásmo A, ale také B je určeno pro důležité činnosti. Pásmo C má být vhodné pro nepodstatné činnosti. Pásmo D je nejvhodnější pro spánek či odpočinek. Z toho můžeme odvodit, v jaké denní době se zaměřit na náročné úkoly a kdy se naopak věnovat těm jednodušším a méně podstatným (Plamínek, 2004).

2.3.7 Techniky time managementu

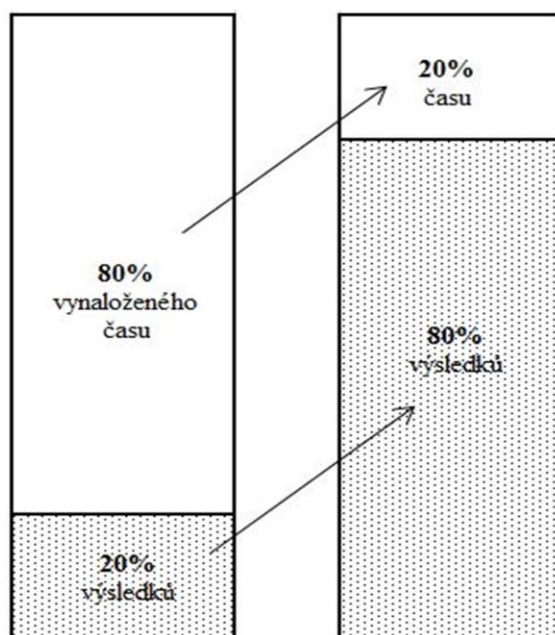
K organizování času lze použít následující nástroje.

Paretovo pravidlo

Tato technika je pojmenována dle Vilfreda Pareta, který řešil problematiku příjmů a bohatství. Zjistil fakt, že v nejrůznějších zemích platí, že 20 % obyvatel vlastní 80 % majetku. Tento vztah se poté přenesl i do jiných oborů. Např. 20 % novinových článků nese 80 % informací; 20 % zákazníků tvoří 80 % obratu nebo 20 % pracovníků vytvoří 80 % přidané hodnoty. Proto tato technika bývá mnohdy nazývána jako pravidlo 80/20 (Knoblauch, Wöltje, 2006).

Schéma 7 vysvětluje Paretovo pravidlo v rámci time managementu, kdy 80 % výsledků docílíme často jen s 20 % našeho času.

Schéma 7: Paretovo pravidlo



Zdroj: Knoblauch, Wöltje, 2006

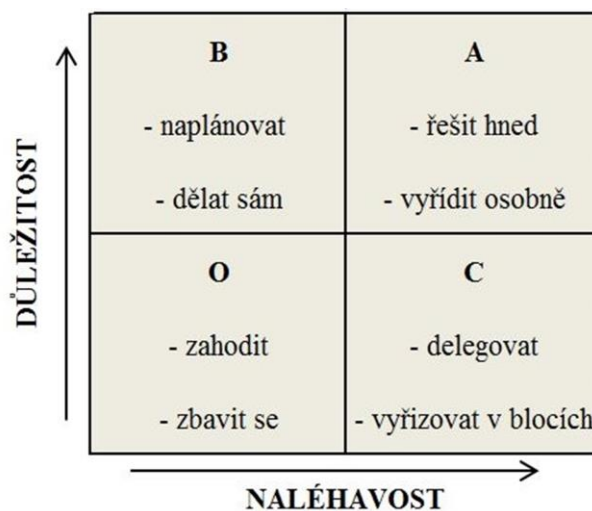
Eisenhowerův princip

Tento princip se zakládá na skutečnosti, že činnosti dělíme dle skupin, dle priorit a stupně naléhavosti.

- *Priority A* jsou vysoce naléhavé a důležité. Tuto kategorii úkolů nelze delegovat a měl by je tedy manažer řešit sám osobně. Zde je spojení s pravidlem, protože právě oněch 20 % úkolů přinese 80 % výsledků.
- *Priority B* bývají také důležité, ale méně než předchozí priority A. Neměli bychom je zanedbávat, protože by se z nich mohl vyvinout problém. Je tedy povoleno s nimi chvíli počkat, ale nepodcenit je.
- *Priority C* bývají naléhavé, ale ne tak důležité. Proto je doporučeno některé z nich delegovat na podřízené.
- *Priority O* jsou jednak málo důležité, a také málo naléhavé. Z tohoto důvodu by se manažer tímto zabývat neměl vůbec. Naopak by tyto činnosti měly být plně v kompetenci podřízených (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006).

Vše shrnuje níže uvedené schéma 8.

Schéma 8: Eisenhowerův princip



Zdroj: Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006

ABC Analýza

Tato metoda je založena na rozdělení úkolů na velmi důležité (A), důležité (B) a méně důležité (C).

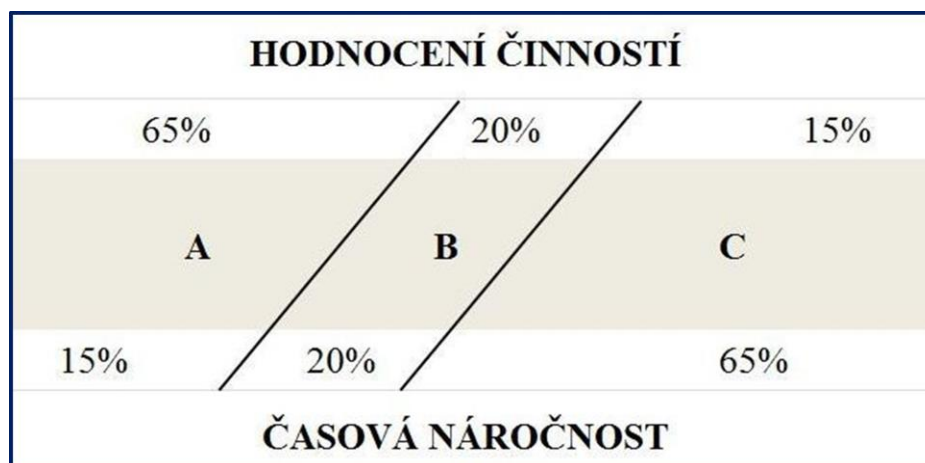
A – nejdůležitější úkoly, nelze delegovat, velká hodnota činností

B – důležitost je průměrná, už lze delegovat

C – tyto úkoly mají nejmenší hodnotu, jsou nejvíc časově náročné

Ze schématu 9 vyplývá, že časová náročnost jednotlivých úkolů nemusí bezpodmínečně odpovídat podílu na hodnotě (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006).

Schéma 9: Hodnotová analýza časové náročnosti



Zdroj: Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006

Pomůcky pro plánování

V rámci řízení času lze využít určité pomocné nástroje, které nám napomáhají při plánování našeho času. Nejjednodušší a nejobyčejnější je samotná tužka a papír, kdy si všechny své úkoly jednoduše zapisujeme. V dnešním světě existují již i online nástroje, které nám pomáhají udržet si ve svých úkolech a plánech pořádek.

Online nástroje

Při hospodaření s časem lze využít internet, který nabízí více možností. Jedním z neznámějších nástrojů je tzv. Remember the Milk. Práce zde je velice jednoduchá a zahrnuje vše potřebné. Lze si zde úkoly vkládat, opakovat či třídit dle kategorií. Výhodou je možnost spojení této aplikace s Google účtem či verze této aplikace do mobilních telefonů. Je to moderní způsob plánování, který ulehčí práci mnoha manažerům (Remember the Milk, online).

Dalším obdobným nástrojem je např. Wunderlist (Wunderlist, online).

Myšlenkové mapy

Nedílnou součástí plánování času jsou i myšlenkové mapy, které ve své publikaci zmiňuje Pacovský (2006). Je to specifický způsob psaní poznámek, který přehledně zaznamenává myšlenky a vazby mezi nimi. Díky propojení jednotlivých bodů je tato metoda ucelená a řešený úkol je tak lépe zmapován a načrtnut. Pomáhá tak zejména při plánování složitějších projektů.

Myšlenkové mapy se dnes nekreslí pouze na papír. Existují také elektronické verze této metody (IQ Matrix, online).

2.3.8 Pracovní typy

To, zda vůbec a jakým způsobem řídíme čas, je odvislé také na tom, jaká jsme osobnost. Od naší osobnosti se pak odvíjí tzv. pracovní model, dle kterého se chováme. Bělohávek, Košťan, Šuleř (2006) zmiňují, že kardiologové Meyer Friedman a Ray Roseman pocházející z Ameriky se zabývali propojením těchto pracovních modelů se srdečními chorobami. Dle toho definovali dva typy.

Typ A	Typ B
aktivní, soutěživý	uvolněný, relaxuje
uspěchaný, rychle se pohybující	něpospíchá, rozvážený
trpící pocitem naléhavosti	na přemýšlení si ponechává čas
netrpělivý, nemá rád odkládání	trpělivý, naslouchavý
neodpočívá	má hodně zálib

Je jasné, že většina lidí nelze být definována buď jen dle typu A nebo jen dle typu B. Lze říci, že se spíše kloníme k typu A či B, ale ne, že jsme na sto procent jedním typem.

Typ A – problémy a rady

Problémy, kterými trpí první typ pracovníka, jsou následující:

- Do práce se pouští bez rozmyšlení a vše chce mít hned; delegování nepreferuje z důvodu, že jen on sám může práci vykonat správně a v termínu; plánováním se zabývá, ale ne do detailů; bývá často náročný na ostatní lidi a vyžaduje od nich to samé co od sebe; vše chce splnit co možná nejdříve.

Tyto **radý** jsou doporučovány:

- Zastavit se a zamyslet se nad tím, zda rodina, přátelé a koníčky nejsou zanedbávány; uvědomit si, že nelze dosáhnout všech cílů a být proto realista; plány mít co možná nejpodrobněji rozepsané, nebát se delegování, protože to může velice usnadnit práci; umět relaxovat a věnovat se ostatním lidem; naučit se říkat ne.

Typ B – problémy a rady

Problémy druhého typu jsou následující:

- Nedůsledně definované cíle ať už v práci či v osobním životě; je až moc perfektní a zbytečně plýtvá časem a energií, konflikty s ostatními lidmi nemá rád a proto jim také neumí říct ne; když se rozhoduje, je to obvykle zdlouhavé a ne snadno padne nějaký závěr, protože nechce udělat chybu.

Rady doporučované typu B.:

- Cíle, které stanovuje, by měly být kvantifikované; je třeba vyvarovat se odkládání, než se dostane pod tlak; asertivita by měla být více ovládána; ne vždy je výhoda být perfekcionista.

2.4 Prokrastinace

Lobo, Passig (2010) informují ve své publikaci o problému, který zná snad každý z nás. Téměř u každého na počátku úkolu stojí jisté otálení a odsouvání práce, která na nás čeká. Tomuto jevu se říká, že dotyční prokrastinují. Výraz je odvozen z latinského „cras“ (zítra), „crastinus“ (náležící zítřejšímu dni). Z toho plyne, že prokrastinovat znamená nechat něco na zítřek. Ti, kteří s prokrastinací bojují, jsou v této literatuře označováni jako LOBOs, což značí Lifestyle Of Bad Organisation.

Může se zdát, že problematika prokrastinace je relativně novým jevem, ale není tomu tak. Již v letech 4 př. n. l. – 65 n. l. pronesl Seneca větu: „*Zatímco ztrácíme svůj čas váháním a odkládáním, život utíká.*”. Pravdou ale je, že doba je zcela odlišná a dnešní technologie a rozvoj internetu napomáhá tomu, že k dispozici je více webů, více seriálů a jiných aktivit, které mnohdy upřednostníme před něčím důležitějším a pracnějším (Zapni mozek, online).

Schéma 10.: Prokrastinace

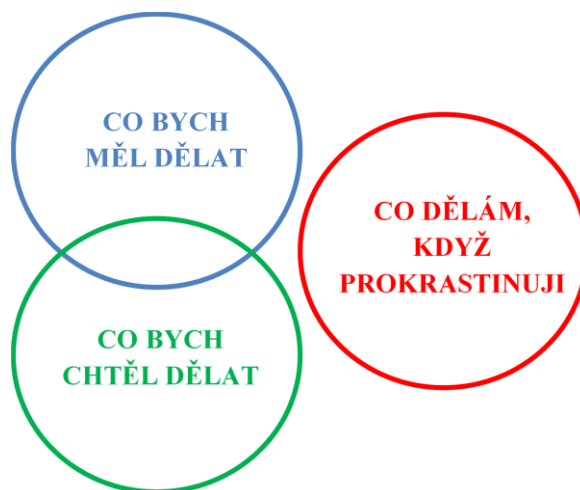


Schéma 10 naznačuje, v čem prokrastinace spočívá.

Zdroj: Zapni Mozek, online

Prokrastinace se netýká pouze úkolů v zaměstnání, ale veškerých činností. Např. se jedná i o nevynešení odpadků, úklid či slíbený telefonát, apod. Velice aktuální je tato problematika u studentů. Z výzkumu vzešlo, že v západních zemích 75 – 95 % všech studentů čas od času prokrastinují a téměř 50% z dotázaných své úkoly odsouvá pravidelně. (Lobo, Passig, 2008)

Profesionální prokrastinace

Lobo, Passig (2008) dále ve své publikaci uvádějí zajímavou myšlenku. Zmiňují, že zřídka kdy se stane, že evoluce dává vznik nesmyslným věcem jako je např. slepé střevo, mandle či vosy. Právě k tomuto je zde přirovnávána i prokrastinace. Chorobné odsouvání úkolů je tak přinejmenším stejně prospěšné jako zmíněné slepé střevo, mandle a vosy. Je to proto, že funguje jako filtr podnětů, chrání před zbytečnou prací a umožňuje vytvoření nutného odstupu. Odkládání je záludné v tom, že nám ukazuje, jak úkoly, které před námi stojí, nikoliv zdolat, ale jak je obejít.

Dále je zde uvedeno, že většina autorů se zabývá tím, jak prokrastinaci vyléčit. To je ale spíše nereálné. Proto je doporučeno zabývat se ne problematikou, jak prokrastinaci vyléčit, ale tím, jak správně prokrastinovat.

Následující body se zabývají právě doporučením pro profesionální prokrastinaci:

- **Začněte prokrastinaci včas trénovat**

Díky tomu, že prokrastinaci začneme trénovat na malých až zanedbatelných úkolech, může nám to být v budoucnu nápomocné. Poté, když se ocitneme před životním úkolem, který většinou působí nemalé pracovní problémy, my budeme již připraveni.

- **Pořádně se vyspěte**

Základem k úspěchu je odpočinek a zdravý spánek. Některé příručky radí, že produktivita je nejvyšší brzy ráno. Protiargumentem je, že člověk, před kterým stojí složitý úkol, by měl být odpočatý a plný sil. Nemluví se zde samozřejmě o lenosti a povalování se v posteli. Výzkum ale ukázal, že pokud šetříme na spánku, šetříme tak na nesprávném místě.

- **Neplánujte si příliš málo**

V případě, že člověk, který prokrastinuje, má před sebou deset úkolů na vyřešení, vyřeší možná tak jeden nebo dva z nich. Naopak, má-li pouze jeden úkol, nevyřídí ani tento jeden. Je to vysvětleno tím, že práce je přirovnávána k magnetu. Když jednou začneme, přestaneme pak těžko.

- **Pust'te se do všeho najednou**

V některých příručkách se stále doporučuje soustředit se na úkoly postupně. Nejprve se pustit do prvního a teprve až bude vyřešen, začít s úkolem druhým. Tento monotasking bývá přiřazován k tzv. kulturám s hodinkami, tedy spíše k západním zemím. Polychronní jednání je upřednostňováno v zemích s kulturou, kdy čas je měřený událostmi. Lidé zde spíše vykonávají více činností najednou. Je tedy doporučeno zabývat se více věcmi najednou. Plnění je poté efektivnější tím, že přeskakujeme, zabýváme se tím, co nám zrovna jde a kde se nápady hrnou. Práce pak postupují a ubíhají sice pomaleji, ale všechny najednou.

- **Nechejte práci ležet**

Stane se, že máme úkol, který ve finále ani nesplníme. Jedná se o tzv. kostlivce ve skříní. Rozpracovaný úkol, který je nedotažený do konce, může naopak být i nápomocný. Právě díky tomu jsme namotivováni pustit se do něčeho jiného a to poté dotáhnout do úspěšného konce.

- **Nečtěte blogy o produktivitě**

Není také doporučováno zabývat se příliš teorií produktivity, organizováním času či vývojem strategie. To nám může zabrat více času, než samotné plnění úkolu. Mnohdy je lepší nechat věcem volný průběh, k úkolu sednout hned a neřešit otázky typu:

- *Je toto vhodná chvíle a dobře využitý čas na splnění tohoto úkolu?*
- *Neměl/a bych se spíše zabývat plánem, jak co nejlépe čas využít a poté být dvakrát tak produktivní?*

Nečastější výmluva prokrastinujících bývá čekání na správný okamžik. Lobo, Passig (2010) uvádějí, že onen správný okamžik je pouze klamná představa a člověk by neměl věřit, že tento správný moment nastane. Je to jen chabá výmluva pro prokrastinaci.

Je doporučeno zamyslet se nad tím, jestli pro daný úkol je důležité najít vhodný čas či nikoliv. Pokud ano, tak onen správný moment hledáme v rozmezí od *ihned*, až po *nikdy*. Nejvhodnější je nepřemýšlet nad tím, zda existuje nějaké později, ale řídit se spíš tím známým *bud' teď, nebo nikdy*.

Seznamy úkolů

Ať už dříve nebo později, většina z nás dojde k tomu, že bez seznamu úkolů (tzv. to-do-listu) se neobjede. Takový seznam bývá přirovnáván k droze, kterou když ochutíme, ovládá nás po zbytek života. Ideální stav, kterého bychom měli dosáhnout, vypadá následovně. Měli bychom mít pouze jeden až dva nejdůležitější úkoly, na které díky své významnosti nezapomeneme. Zbytek činností není tak podstatný a nemusí být urgentně vyřešen. K takovému stavu bychom se měli snažit dospět a zmíněné to-do-listy pak potřebovat nebudeme.

Tyto seznamy je vhodné používat v případech, kdy nám ujasňují, co je vše zapotřebí vykonat. Díky nim si úkoly seřadíme dle priorit a nemáme v nich poté chaos. Výhodou také je, že po splnění určitého úkolu dojde k jeho vyškrtnutí a my poté cítíme, zda málo či hodně jsme udělali.

Níže jsou uvedeny některé techniky těchto seznamů.

- **Klasická metoda „ach, tak nějak“**

Tato metoda je nejjednodušší a spočívá v tom, že všechny činnosti, které je nutné vykonat, si sepíšeme na dlouhý seznam, který postupně plníme.

Výhody: Metoda je nenáročná a nevyvolá v nás špatný pocit, když list nějakou dobu ignorujeme.

Nevýhody: Klasická metoda je méně efektivní z důvodů, že může trvat dlouhou dobu, než vše splníme.

- **Metoda Lea Babautase – „Zen to Done“**

Pro každý týden si připravíme seznam, který obsahuje čtyři až šest rozsáhlých úkolů, což poté rozdělíme na jednotlivé dny. Pro jednotlivé dny pak připravíme seznam, kde rozepíšeme již zmíněné rozsáhlé úkoly.

Výhody: Výhodou je, že velké, závažné plány mají přednost před maličkostmi a tím, že činnosti jsou podrobně rozepsány, dojde k jejich efektivnímu plnění.

Nevýhody: Nevýhoda je podobná jako u předešlé metody, kdy se nám může stát, že dříve či později přestaneme seznamy plnit.

- **Metoda Timothyho Ferrisse – „Things Not To Do“**

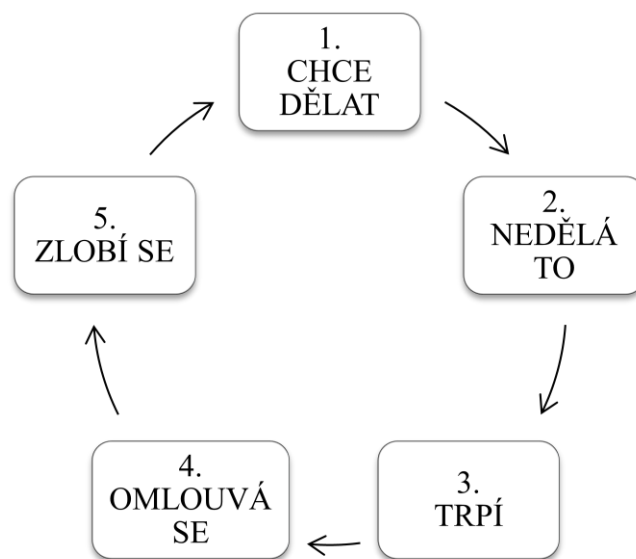
Tato technika je rozdílná v tom, že se nezabýváme činnostmi, které vykonat máme, ale právě naopak. Řešíme zde činnosti, které dělat nemáme. Např.: nezvedat telefon, pokud volá číslo, které neznáme; ve večerních hodinách nemít u sebe služební telefon; nechodit na meeting, který nemá stanovený program a jasný časový harmonogram.

Výhody: Tato metoda je výhodná především proto, že se zbavíme zbytečných činností, které nám ukrájí z času. Ten pak využijeme na činnost pro nás podstatnější.

Nevýhody: Krom toho, že opět můžeme tento not-to-do-list ignorovat, nevýhody zde nejsou (Lobo, Passig, 2010).

Problematikou odkládání se dále také zabývá Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2006), kde je uvedeno následující schéma 11.

Schéma 11: Bludný kruh odkládání



Zdroj: Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006

1. Manažer má plán, na kterém chce pracovat.
2. Problém nastává, když to, co měl v plánu, neplní.
3. Trpí tím, má špatné svědomí.
4. Omlouvá se.
5. Zlobí se, což ho vede k tomu, aby dělal nová rozhodnutí.
6. Chce něco dělat, což ale znovu odkládá.
7. Cyklus se neustále opakuje.

V případě, kdy máme sklony k odkládání úkolů a tomuto kruhu se chceme vyhnout, bychom měli věnovat pozornost příznakům odkládání:

- Stane se, že místo toho, abychom pracovali, sníme.

- Jsme rádi za každé vyrušení od práce.
- Upřednostňujeme spíše činnosti, které nejsou tak významné a obtížné.
- Často si dopřejeme zbytečné přestávky a vykonáváme aktivity, které nejsou důležité.
- Lpíme na zásadě, že před tím, než se pustíme do samotného plnění úkolu, musíme mít bezpodmínečně k dispozici všechny informace a podklady.

Díky těmto příznakům může dojít k prokrastinaci, která je nepřítelem dosahování našich cílů. Problémem je, že u nás panuje strach z neúspěchu a tak vítězí známé: *kdo nic nedělá, nic nezkaží*.

Když trpíme chorobnou prokrastinací, často si hledáme nejrůznější výmluvy:

- *Ted' na tohle nemám čas.*
- *Ještě jsem neobdržel dostatečné informace pro zpracování tohoto úkolu.*
- *Pořádně nevím, jak se to dělá.*
- *Zatím mám jiné úkoly, na kterých pracuji.*
- *Ještě jsem se na to nedostal.*
- *Mám toho opravdu moc.*

Níže jsou uvedeny některé rady, jak se s prokrastinací vypořádat:

- **Přiznejte si problém s odkládáním** – pokud se nám toto povede, první krok je zdárně splněn.
- **Zjistěte důvod odkládání** – pokud nastane takovýto problém, je zapotřebí ho analyzovat a zjistit příčinu.
- **Naplánujte si čas na neoblíbené úkoly** – díky tomu se s těmito úkoly lépe vypořádáme a snáze se do nich pustíme.
- **U nudných úkolů si plánujte přestávky** – krátké naplánované přestávky nám pomohou se odreagovat a poté se opět lépe soustředit.
- **Nemusíte mít vždy vše** – není nutné před započítím úkolu mít k dispozici všechny potřebné materiály.
- **Hlavně nějak začněte** – mnohdy bývá nejtěžší právě začátek a následný postup již posléze vyplyne.
- **Odměňujte se** – stačí jen maličkost k tomu, abychom byli lépe namotivováni a těšili se na odměnu.

- **Velké a složité úkoly rozdělte na menší dávky** – výhodou je, když rozsáhlý úkol lze rozdělit na více menších; při jejich postupném plnění dosahujeme tak malých úspěchů.
- **Stanovujte si termíny** – v případě, kdy u úkolu není stanoven termín, dochází pak snáze k odsouvání.
- **Nesnažte se o dokonalost** – je zapotřebí mít cíle a nadefinovanou úroveň, které chceme dosáhnout a ne vždy mít za cíl dokonalost.

Outsourcing

Může se také přihodit, že jsou před námi úkoly, které neustále odkládáme a máme s nimi výrazný problém. Na druhé straně může být ale osoba, která tento typ úkolu zvládá výborně a nemá s tím problém. Je zde volba outsourcingu, kdy daný úkol za nás vykoná někdo jiný. Otázkou je pak jen co za to máme nabídnout my. Naskytují se dvě možnosti, a sice peníze či výměnný obchod (Lobo, Passig, 2010).

Motivace

Ludwig (2013) ve své publikaci Konec prokrastinace zmiňuje, že zásadní je si uvědomit, že život netrvá věčně, a že když jsme se někdy narodili, tak také někdy zemřeme. Náš čas je tedy omezený a konečný. Právě proto je tím nejhodnotnějším co můžeme mít. Pro někoho jsou nejhodnotnější peníze, které si ale na rozdíl od času lze půjčit, vydělat či uspořit. Následující schéma omezenost času zobrazuje (schéma 12).

Steve Jobs si tuto skutečnost uvědomoval a řekl následující: „Vědomí, že brzo umřu, bylo to nejdůležitější, co mi pomohlo učinit zásadní životní rozhodnutí. Nejlepší způsob, jak nespadnout do pasti představy, že máte co ztratit, je uvědomit si, že zemřete.“

Schéma 12: Omezenost času



Zdroj: Ludwig, 2013

Díky tomu, že si takto uvědomíme omezenost našeho času, dojdeme k tomu, že s ním budeme šetrněji nakládat a více ho využijeme. A v tom je právě ta motivace, která na problematiku prokrastinace nemálo působí.

Bělohávek, Košťan, Šuleř (2006) motivaci zmiňují také v trochu jiném smyslu. Nedostatečnou motivaci vidí jako příčinu odkládání. Způsobuje to např.:

- předchozí neúspěch, který nám přináší obavy,
- malá sebedůvěra,
- nejasné nadefinování cíle, kterého chceme dosáhnout.

2.5 Stres management

Stres je běžná psychická a fyzická reakce, která nastane v případě přetížení organismu. Bohužel průzkumy prokazují, že v dnešní době se stres objevuje téměř denně. Z tohoto důvodu je důležité se řízením stresu zabývat.

V rámci managementu stresu se zabýváme řízením našich myšlenek, emocí ale také s plánováním našeho dne a jeho časového harmonogramu, tedy s time managementem. V případě, kdy náš time management je propracovaný a nezanedbávaný, lze stres snáze redukovat (Mayo Clinic, online).

3 Metodika

Cílem diplomové práce je zhodnotit využití času manažerů a navrhnout změny vedoucí k zefektivnění jejich práce.

Postup zpracovávání diplomové práce lze shrnout do tří základních kroků.

- a) Prostudování odborné literatury týkající se daného tématu a následně pak zpracování literárního přehledu.
- b) Sepsání metodiky diplomové práce v souladu s danými cíli.
- c) Zpracování praktické části na základě vyhodnocení dotazníků spolu s hloubkovými rozhovory a navrhnutí efektivních změn.

Prvním krokem bylo vyhledání a nastudování odborné literatury, která se týká dané problematiky. Především byly použity zdroje tištěné a elektronické. Čerpáno bylo jak z domácích, tak ze zahraničních zdrojů.

Dále bylo zapotřebí začít pracovat na praktické části, kdy základním krokem byl výběr úřadů. Bylo důležité se domluvit, zda bude možné u nich aplikovat dotazníkové šetření a hloubkové rozhovory. Vybrány byly následující orgány státní správy: Finanční úřad pro Jihočeský kraj – územní pracoviště v Českých Budějovicích a Krajský úřad Jihočeského kraje.

Základní použité metody pro sběr dat k praktické části jsou především **dotazníkové šetření a hloubkové rozhovory**.

Dotazníkové šetření (viz. kapitola 7 Přílohy)

Dotazník lze rozdělit do čtyř částí A, B, C a D. První část se zabývá time managementem a otázkami charakterizujícími, jakým způsobem manažer řídí svůj čas. Tato část obsahuje 21 otázek, které jsou převážně uzavřené.

Druhá skupina B se zaměřuje na otázky, které hodnotí typ osobnosti dotazovaného manažera a obsahují pouze dvě otázky. Respondent se zde má zařadit do kategorie osobnosti dle toho, které vlastnosti u něj převažují.

Skupina C se zaměřuje do detailu na alokaci času manažera v průběhu jednoho týdne. Je zde tabulka, která obsahuje 168 políček (7 dní * 24 hodin) a dotazovaný tak

alokuje činnosti, které kdy provádí. Jsou zde čtyři kategorie činností, a sice pracovní sféra, osobní, komunitní/rodinná a klidová sféra.

Poslední skupinou otázek je obecná charakteristika respondentů. Tato část se zabývá základními dotazy ohledně pohlaví respondenta, věku, stavu, vzdělání a také pracovní pozice a zkušeností.

Poté, co byl sestaven dotazník, bylo zapotřebí kontaktovat zmíněné orgány a učinit tak pilotní výzkum. Ten byl aplikován na vzorku pěti dotazovaných. Díky tomuto tak byly odstraněny nejasné otázky a dotazník se stal srozumitelnějším.

Největší problém byl v typu otázek. Před pilotním výzkumem byly otázky spíše otevřené. To způsobilo, že dotazovaným manažerům vyplňování zabralo více času a mnohdy si nebyli jistí tím, co mají odpovědět.

Jako příklad lze uvést otázku č. 2, kdy původní otázka vypadla následovně: „*Na jaký časový horizont si tvoříte plány činností a úkolů, které je zapotřebí učinit?*“. Dotaz byl změněn na uzavřený typ otázky, kdy respondentovi byla nabídnuta možnost odpovědi. Díky tomu mohl jen zaškrtnout správnou variantu. Tato otázka ani nenabízela možnost, že manažer se tvorbě plánů nevěnuje vůbec a proto i to bylo změněno.

Příkladem je i otázka č. 15. Původně byla položena takto: „*Používáte některé metody pro členění úkolů, které je třeba vyplnit?; Pokud ano, tak které?*“. Manažeři si nebyli jistí, o jaké metody se může jednat. Bylo zapotřebí je trochu navést a dát jim příklad.

Stejný problém byl i u otázky č. 18. Otázka byla lépe vyhodnocena jako uzavřená.

Dále došlo ke změně u otázky č. 8, kdy se stalo, že respondent neznal významem slova prokrastinace. Z tohoto důvodu byla tato otázka doplněna o základní definici.

V části B byl problém u otázky č. 2. Došlo k tomu, že ne všichni věděli, které vlastnosti patří do jaké kategorie. Z toho důvodu bylo do dotazníku vloženo schéma, které napomohlo k identifikování typu osobnosti.

Poslední změna proběhla u části C. Byly zde doplněny příklady činností, které se řadí do jednotlivých sfér. To napomohlo manažerům lépe alokovat svůj čas.

Po těchto změnách byl dotazník opět rozdán a pak již zhodnocen jako srozumitelný a i rychleji vyplnitelný.

Samotný výzkum pak probíhal tak, že celkem bylo rozdáno dvacet dotazníků, a sice deset v rámci každého úřadu. Během dvou týdnů byly všechny dotazníky vyplněny a vyzvednuty k vyhodnocení. Návratnost dotazníkového šetření byla 100 %. Data byla sbírána během prosince 2013 a ledna 2014.

Hlubkové rozhovory

Pro podrobnější a přesnější výsledné informace byly v průběhu února 2014 s manažery státní správy prováděny hlubkové rozhovory.

Cílem těchto rozhovorů bylo projít s nimi daný dotazník, konkrétně pak oddíl C, kde manažeři alokovali svůj čas v rámci jednoho týdne. Tím došlo k upřesnění tabulky a bylo možné poté lépe zhodnotit využití jejich času.

Dále bylo zapotřebí data analyzovat. Používaným nástrojem byl program Microsoft Excel, který napomohl vytvořit grafy, které srozumitelněji znázorňují výsledky šetření.

Na konci došlo k navržení změn, které vplynuly z výsledků jak dotazníkového šetření, tak z hlubkových rozhovorů. Tyto změny mají napomoci tomu, aby manažeři lépe využili svůj čas, uměli s ním lépe zacházet, a to zhodnotili nejen v pracovním prostředí, ale také v tom soukromém.

4 Vlastní práce

Cílem této kapitoly je vyhodnocení dat, které byly získány pomocí dotazníkového šetření spolu s hloubkovými rozhovory. Následně pak navrhnouti změn vedoucí k efektivnějšímu využití času manažerů ve státní správě.

4.1 Charakteristika analyzovaných oblastí státní správy

Pro praktickou část této práce byly vybrány dva úřady z Českých Budějovic. Jedná se o Finanční úřad pro Jihočeský kraj – Územní pracoviště v Českých Budějovicích a druhý orgán je Krajský úřad Jihočeského kraje.

4.1.1 Finanční úřad pro Jihočeský kraj – Územní pracoviště v Českých Budějovicích

Základním úkolem Finanční správy je správa daní České republiky. Jedná se o následující daně: daň z příjmu fyzických osob, daň z příjmu právnických osob, daň z přidané hodnoty, daň silniční, daň z nemovitých věcí, apod.

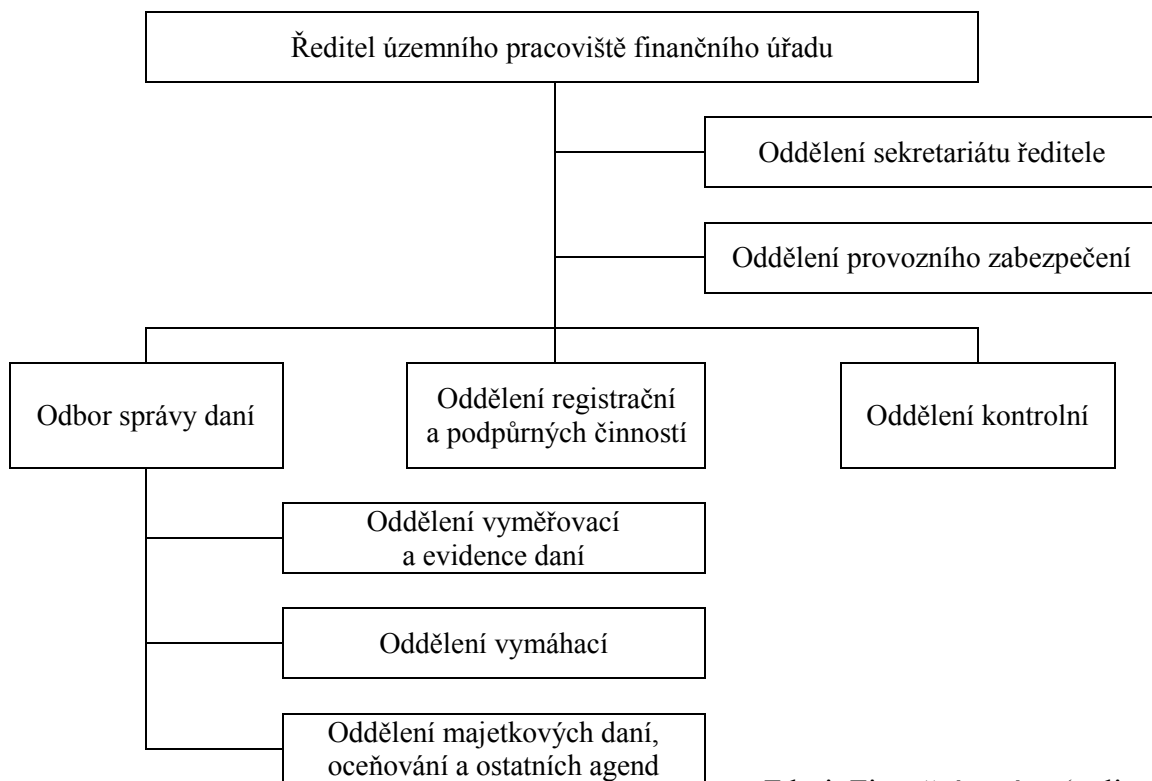
Struktura orgánů Finanční správy České republiky je stanovena organizačním řádem Finanční správy ČR. Základní soustavu orgánů finanční správy tvoří Generální finanční ředitelství, Odvolací finanční ředitelství a Finanční úřady.

Finančních úřadů je v České republice čtrnáct, z nichž pro tuto práci je aktuální Finanční úřad pro Jihočeský kraj. Ten má pod sebou určitá územní pracoviště, kterých je dohromady deset.

Tato práce je aplikována na Územní pracoviště v Českých Budějovicích. Dále v hierarchii existují podřízená územní pracoviště. Pro České Budějovice je to Územní pracoviště v Trhových Svinech a Týně nad Vltavou (Finanční správa, online).

Ředitel Územního pracoviště v Českých Budějovicích je od roku 2008 Ing. Miloslav Vágner. Úřad zaměstnává 240 zaměstnanců.

Schéma 13: Organizační struktura Finančního úřadu pro Jihočeský kraj - Územního pracoviště v Českých Budějovicích



Zdroj: Finanční správa (online).

4.1.2 Krajský úřad Jihočeského kraje

Krajský úřad je vedle hejtmána kraje, zastupitelstva a rady kraje jedním z hlavních orgánů kraje.

Tento orgán plní úkoly v samostatné působnosti, které mu jsou uděleny zastupitelstvem a radou. Je nápomocen při činnostech výborů a komisí. Samostatná působnost zahrnuje činnosti spojené se správou majetku kraje, řeší tak rozpočet kraje, jeho rozvoj, dále spolupráci kraje s obcemi i ostatními kraji či jinými právníckými a fyzickými osobami, apod.

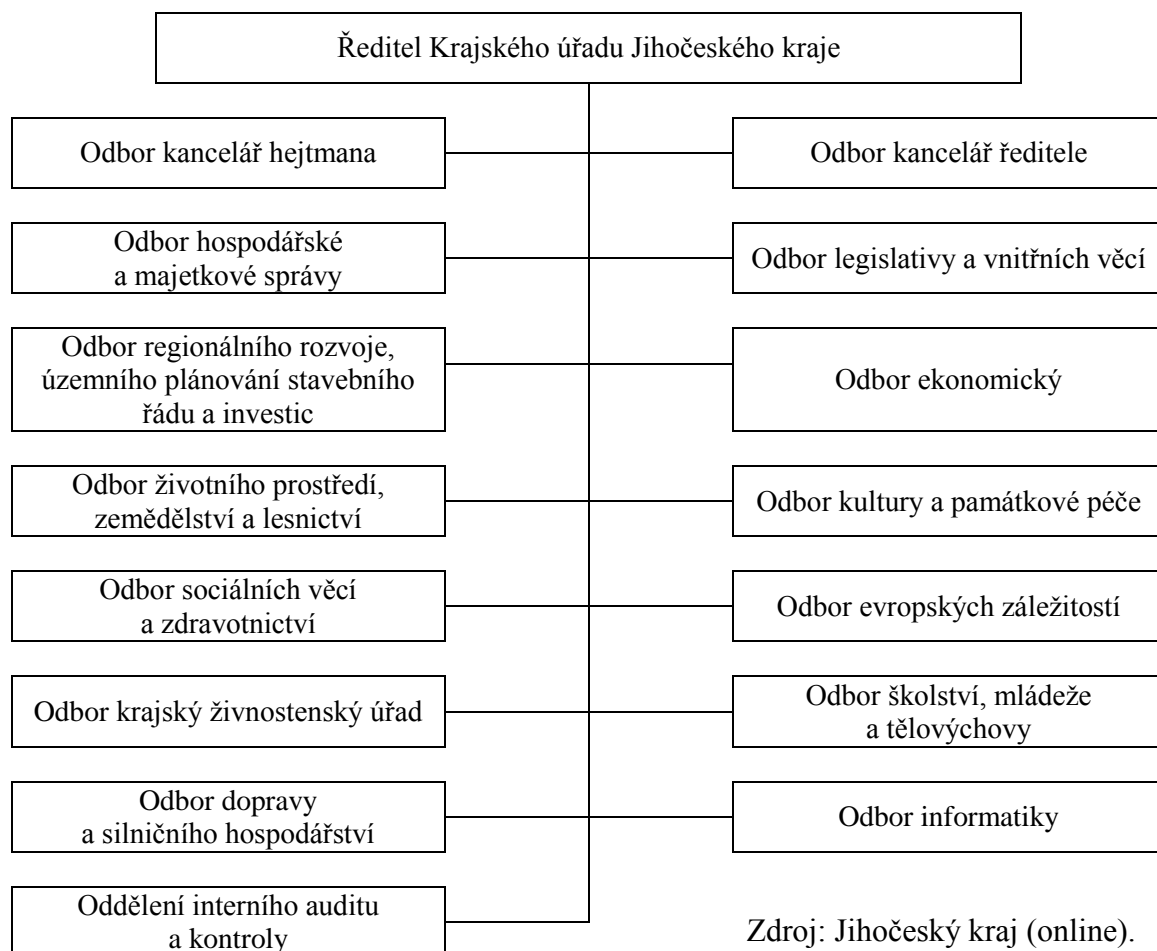
Dále Krajský úřad vykonává tzv. přenesenou působnost zahrnující oprávnění kraje vykonávat státní správu ve svém obvodu v rozsahu daném zákonem. Dochází zde k rozhodování o právech a povinnostech právníckých či fyzických osob ve věcech upravených zákonem či jinými předpisy a směrnicemi.

Úkolem Krajského úřadu pro Jihočeský kraj je zřizovat určité organizace. Jedná se o následující oblasti:

- základní umělecké školy
- střední školy
- školy a školská zařízení pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami
- školská výchovná zařízení
- školská účelová zařízení
- školská poradenská zařízení
- doprava, správy a údržby silnic
- kulturní instituce
- zdravotnická zařízení
- zařízení sociálních služeb
- cestovní ruch

Ředitel Krajského úřadu Jihočeského kraje je nyní JUDr. Milan Kučera, Ph.D., který v této funkci je od začátku roku 2013. Úřad zaměstnává 497 zaměstnanců (Jihočeský kraj, online).

Schéma 14: Organizační struktura Krajského úřadu Jihočeského kraje



4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Každému orgánu bylo rozdáno deset dotazníků, tedy dvacet celkem. Tento počet byl i vyplněn a vyhodnocen.

Dotazník lze rozdělit do čtyř částí A, B, C a D.

První část se zabývá time managementem a otázkami charakterizující jakým způsobem manažer řídí svůj čas. Druhá skupina B se zaměřuje na otázky, které hodnotí typ osobnosti dotazovaného manažera. Skupina C se zaměřuje do detailu na alokaci času manažera v průběhu jednoho týdne. Poslední skupinou otázek je obecná charakteristika respondentů.

4.2.1 Obecná charakteristika respondentů

Nejprve je potřeba zanalyzovat skupinu respondentů pomocí obecných informací.

Do této části spadají otázky ohledně pohlaví, věku, stavu respondenta, vzdělání či pracovní charakteristiky.

V rámci dotazníkového šetření bylo záměrem oslovit vyrovnaný počet žen i mužů, aby ani jedno pohlaví nemělo výraznou početní převahu.

Na dotazníkovém šetření se podílel následující počet žen a mužů.

Tabulka 1: Pohlaví respondentů

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
muži	9	45 %
ženy	11	55 %

Zdroj: Zpracováno autorkou.

Věková struktura dotazovaných manažerů je poté následující.

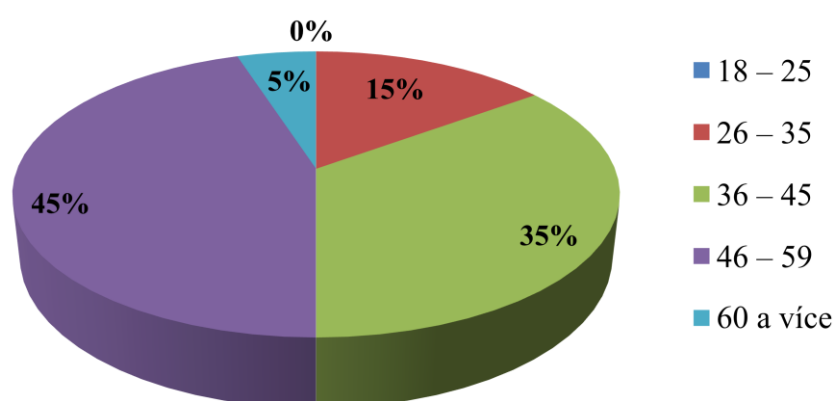
Tabulka 2: Věk respondentů

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
18 – 25	0	0 %
26 – 35	3	15 %
36 – 45	7	35 %
46 – 59	9	45 %
60 a více	1	5 %

Zdroj: Zpracováno autorkou.

Věkovou strukturu respondentů je možné jasněji analyzovat na následujícím grafu, kde jsou data vyjádřena procentuálně.

Graf 1: Věk respondentů



Zdroj: Zpracováno autorkou.

Nejvíce se zde vyskytují dvě kategorie. Devět z dotazovaných spadá do věkové kategorie od 46 do 59 let a dalších sedm se pohybuje ve skupině od 36 do 45 let. To svědčí o tom, že v rámci státní správy obsazují manažerské pozice spíše starší a zkušenější pracovníci.

Další charakteristika, která nebyla v rámci dotazníkového šetření opomenuta, byl rodinný stav manažerů. Zde převažovali ženatí manažeři/vdané manažerky. Tento výsledek logicky odpovídá charakteristice věkové struktury.

Níže uvedená tabulka znázorňuje rozložení dotazovaných v rámci rodinného stavu.

Tabulka 3: Stav respondentů

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
svobodný/á	4	20 %
žentý/á	13	65 %
rozvedený/á	3	15 %
vdovec/vdova	0	0 %

Zdroj: Zpracováno autorkou.

Poté bylo důležité od dotazovaných zjistit jejich nejvyšší dosažené vzdělání.

Výsledné hodnoty u nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů jsou poměrně jednoznačné. Otázka byla otevřená a vyplynulo z ní, že osmnáct respondentů má nejvyšší dosažené vzdělání vysokoškolské. Pouze dva dotazovaní mají nejvyšší vzdělání středoškolské s maturitou.

Tabulka 4: Nejvyšší dosažené vzdělání

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
VŠ	18	90 %
SŠ s maturitou	2	10 %

Zdroj: Zpracováno autorkou.

S tímto souvisela i následující otázka. Ta se zaměřila na obor vzdělání. Výsledek je poměrně zajímavý. Pouze pět respondentů má vzdělání ekonomické a sedm má vzdělání v oboru stavebním. Dále se v odpovědích objevovaly obory, jakými jsou např. přírodní vědy, právo, či zemědělství.

Další charakteristikou, která byla analyzována, je současné zaměstnání a pracovní zkušenosti respondentů. Podstatné bylo zjistit, jak dlouho již dotazovaní pracují na manažerské pozici a jaký je počet jejich podřízených.

Výsledek vypadá následovně. Respondenti pracují průměrně 9,8 roku na vedoucí pozici a počet jejich podřízených je v průměru 8,2 na jednoho manažera.

4.2.2 Vyhodnocení dotazníku – oddíl A

První otázka dotazníku byla stručná a jasná. Cílem bylo se dozvědět, kolik manažerů se již zabývalo problematikou time managementu a zda již někdo z nich absolvoval kurz či školení, které se time managementu věnuje. Výsledek je poměrně jednoznačný.

Tabulka 5: Absolvoval/a jste nějaký kurz či školení zabývající se time managementem?

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
ano	5	25 %
ne	15	75 %

Zdroj: Zpracováno autorkou.

Výsledek je dle mého názoru překvapující. Jak již bylo zmíněno v kapitole 2 Literární přehled, řídit svůj čas je jednou z klíčových dovedností manažera a právě toto je krokem k úspěchu. Z tohoto důvodu je zapotřebí věnovat se time managementu. Ať už se jedná o sféru soukromou, či státní, každý manažer by měl projít základním kurzem a dovědět se více o řízení času. Když z dvaceti oslovených manažerů má tuto zkušenost pouze pět z nich, je zapotřebí na tento obor klást větší důraz.

Po zaměření se na těchto pět respondentů, kteří již absolvovali kurz či školení v řízení času, bylo zjištěno následující. Jedná se o manažery ve věkové kategorii 36 – 45 nebo 46 – 59 let a průměrná doba jejich práce na manažerské pozici je čtrnáct let.

Dalších pět otázek se zabývá samotným plánováním času. Zda se manažer vůbec plánování času věnuje. Pokud ano, tak na jaký časový horizont; dále kolik procent z pracovní doby je manažerem naplánováno; zda při plánování času berou v úvahu úřední hodiny a v neposlední fázi jaké pomůcky při plánování bývají využívány.

Z dvaceti dotazovaných manažerů se plánování času téměř vůbec nevěnují čtyři z nich, což je přesně jedna pětina. Pokud plánují svůj čas, tak pouze v hlavě a nikoliv na papír, což zahrnuje méně jak 20 % naplánované pracovní doby. Nevěnují se tak ani tomu, kdy je úřad otevřen veřejnosti a čas nechávají plynout volně. Jedinou jejich pomůckou je diář či kalendář.

Zbýlých 80 % dotazovaných se plánování času věnuje. Níže je znázorněno v jakém časovém horizontu plánování probíhá.

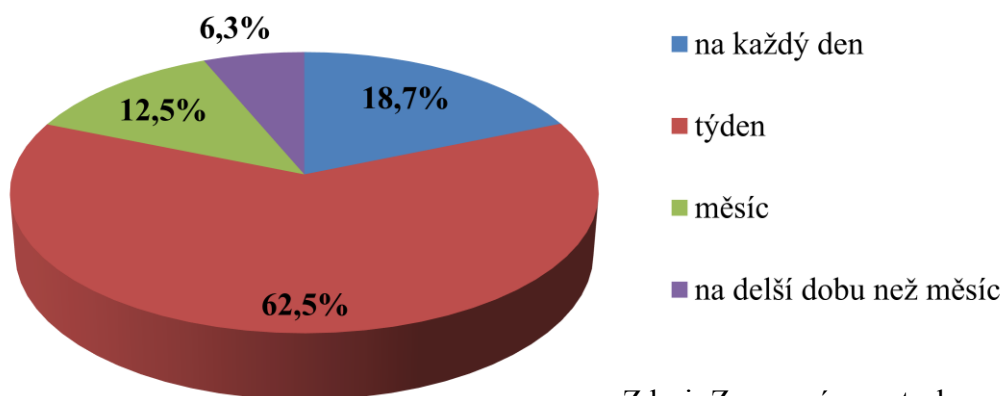
Tabulka 6: V jakém časovém horizontu se věnujete plánování činností a úkolů?

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
na každý den	3	18,7 %
týden	10	62,5 %
měsíc	2	12,5 %
na delší dobu než měsíc	1	6,3 %

Zdroj: Zpracováno autorkou.

Rozdílné odpovědi jsou snáze čitelné z následujícího grafu.

Graf 2: V jakém časovém horizontu se věnujete plánování činností a úkolů?



Zdroj: Zpracováno autorkou.

Těchto šestnáct manažerů, kteří se plánování úkolů a činností, které je potřeba vykonat, věnují, mají velkou část své pracovní doby naplánovanou. Při plánování zohledňují také dobu, kdy probíhají úřední hodiny a oni tak můžou být častěji rušeni.

Dle výsledků z dotazníků má těchto šestnáct manažerů v průměru naplánováno 63,4 % času ze své pracovní doby. Tato hodnota je příznivá, protože, jak bylo uvedeno i v kapitole 2 Literární přehled, ideální je mít naplánováno 60 % své pracovní doby a počítat tak s rezervou na neplánované události. V rozmezí od 50 % do 70 % se pohybuje

šest dotazovaných. Na druhou stranu se zde objevují tři vzorky, jejichž pracovní doba je naplánována zcela, a to na 100 %. Sám jeden dotazovaný zde doplňuje, že vždy to dopadne jinak a náplň pracovní doby se tak mění.

Na otázku, jaké pomůcky manažeři při plánování svého času používají, odpověděli z velké části podobně. Převahu mají plánovací kalendáře či diáře. Mladší generace využívá také online nástrojů či aplikací v mobilních telefonech, které nabízejí rozšířené možnosti. Pouze dva z dotazovaných upřednostňují myšlenkové mapy.

V otázce, zda jsou respondenti schopni říci ne, když jsou pracovní vytížení, relativně obstáli. Pouze pět z nich toho schopno není, což je 25 %. Jedná se ale většinou o ty, kteří se plánování svého času nevěnují, což způsobí, že se snáze nechají vyrušit, protože nemají daný plán činností, kterými se mají řídit.

Následovaly otázky ohledně delegování úkolů na podřízené. Toto je důležité, protože správné delegování manažerům z velké části ulehčí jejich práci a je známkou dobrého vedení.

Tabulka 7: Využíváte možnost delegování úkolů a povinností na své podřízené?

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
ano	13	65 %
ne	7	35 %

Zdroj: Zpracováno autorkou.

Tabulka dává jasný výsledek o tom, že větší část manažerů této možnosti využívá. Zajímavé ale je zaměřit se na těch sedm, kteří delegování neupřednostňují, protože to úzce souvisí s typem osobnosti. Ta je dotazníkem analyzována v části B.

V kapitole 2 Literární přehled je zmíněno, že delegování nevyužívají převážně osoby, které spadají do typu A. Ti jsou moc aktivní, úspěšní, netrpěliví a raději si vše udělají sami. Tento fakt potvrdilo i dotazníkové šetření, kde pět ze sedmi manažerů, kteří nedelegují své činnosti, spadají právě do této kategorie A.

Pokud ale k delegování dochází, lze z dotazníků vyčíst, že se jedná především o běžné pracovní úkony, vyhledávání podkladů pro porady, zpracovávání potřebných materiálů a ostatní jednodušší úkoly.

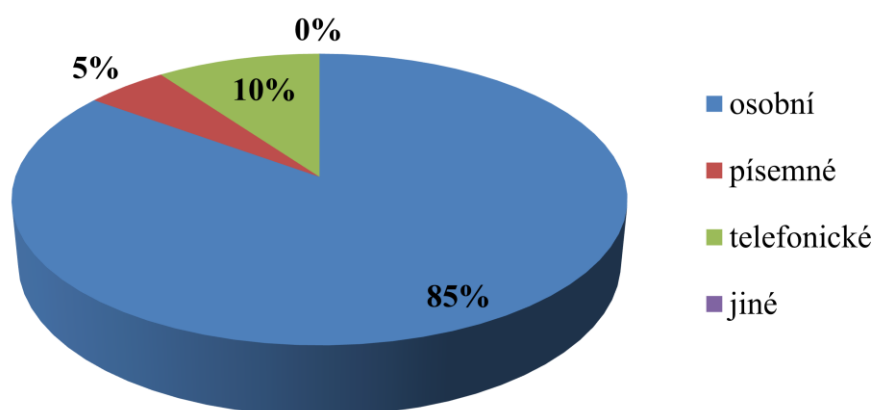
V rámci time managementu je důležité zabývat se také komunikací, která spadá do základních lidských dovedností manažerů. Především v dnešní moderní době je možnost využít více kanálů komunikace, a tak ani tato oblast nebyla v dotazníku vynechána.

Tabulka 8: Jaké komunikaci dáváte obecně přednost?

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
osobní	17	85 %
písemné	1	5 %
telefonické	2	10 %
jiné	0	0 %

Zdroj: Zpracováno autorkou.

Graf 3: Jaké komunikaci dáváte obecně přednost?



Zdroj: Zpracováno autorkou.

Tento výsledek je spíše překvapující. Osobní komunikace má sice spoustu výhod, ale co se času týče, je spíše nevýhodná. Na první pohled se to tak zdát nemusí, ale kdyby si manažer zkusil změřit čas, který denně či týdně stráví docházením za někým, výsledek by byl jistě překvapující. Proto je zapotřebí se nad tímto zamyslet a zkusit více využít jiný komunikační kanál.

Když má manažer zvládnutý time management a umí si správně naplánovat čas tak, že vše co má být vykonáno, vykonáno je, je i v lepší psychické kondici. Není pod takovým stresem a práce mu jde zaručeně lépe.

S psychikou souvisí tři otázky z dotazníku. První řeší, zda dotazovaní odcházejí z práce s pocitem, že co bylo zapotřebí, je vykonáno. Druhá se ptá na to, zda si manažer bere práci domů a třetí zjišťuje, zda dotazovaný svůj čas řídí sám, nebo je spíše časem řízen.

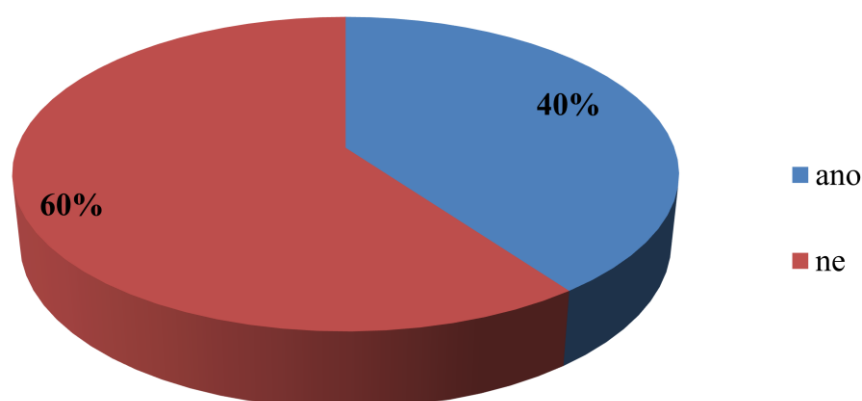
Zásadní problém je, že většina dotazovaných neodchází z práce s dobrým pocitem, že vše potřebné je hotovo. O tom svědčí následující tabulka i graf.

Tabulka 9: Odcházíte z práce s pocitem, že co bylo zapotřebí, jste vykonali?

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
ano	8	40 %
ne	12	60 %

Zdroj: Zpracováno autorkou.

Graf 4: Odcházíte z práce s pocitem, že co bylo zapotřebí, jste vykonali?



Zdroj: Zpracováno autorkou.

Od tohoto se zcela jasně odvíjí, že velký počet pracovníků si proto může brát práci domů. Většina těch, kteří u předchozí otázky odpověděli, že s tímto pocitem domů odchází, si práci nese domů. To je ale chyba, protože den by měl být jasně rozdělen do sfér, kde pracovní má být oddělena od té osobní, rodinné/komunitní, či klidové.

Tabulka 10: Berete si práci domů?

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
ano	11	55 %
ne	9	45 %

Zdroj: Zpracováno autorkou.

Poslední z tohoto okruhu byla otázka, zda mají manažeři pocit, že jsou schopni sami řídit svůj čas, což by tak mělo být. Nebo na druhé straně, zda mají spíše pocit, že jsou řízeni časem a vymyká se jim to kontrole. Zde se dotazovaní rozdělili přesně na polovinu, kdy 50 % je na tom dobře, ale zbylá polovina je spíše v moci času.

Poté bylo od respondentů zásadní zjistit, zda si člení úkoly dle důležitosti a priorit. Pokud ano, jaké metody k tomu používají. Pět respondentů z celkových dvaceti dělá právě v tomto chybu. Jejich odpověď na tuto otázku byla, že své úkoly si nečlení žádným způsobem.

S tímto souvisí následující otázka, kdy právě tito dotazovaní odpověděli, že úkoly zpracovávají dle toho, jak jim zrovna přijdou pod ruku. Toto je nemalá chyba ve time managementu.

Většina dotazovaných, a sice 75 % se členěním úkolů zabývá. U těchto bylo důležité zjistit, jaké pomůcky k tomu používají. Většinou se zde opakovaly dvě odpovědi.

První variantou členění úkolů je analýza ABC, kdy manažeři dělí své úkoly na velmi důležité, důležité a méně důležité. Ty velmi důležité nejraději vykonají manažeři hned a ty méně důležité pak většinou delegují. Druhou nejčastější odpovědí dotazovaných bylo členění činností dle termínů.

Po shrnutí nejčastěji dochází k tomu, že jako první jsou vykonány úkoly buďto ty s nejvyšší důležitostí, anebo ty, u kterých je termín nejbližší.

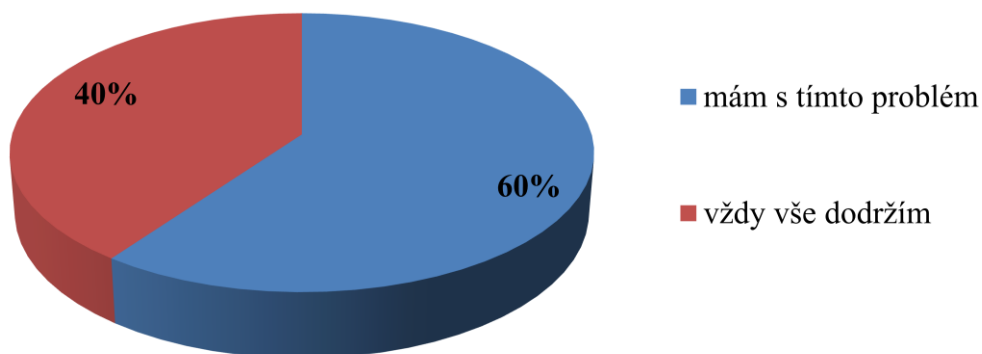
Jak je již v kapitole 2 Literární přehled uvedeno, znakem správného řízení času je dodržování dohodnutých termínů. To posílí manažerovu spolehlivost a on sám nepracuje v takovém stresu. Má dobrý pocit ze splnění dohodnutých termínů. V realitě to ale mnohdy vypadá odlišně, což potvrdilo i dotazníkové šetření.

Tabulka 11: Máte problém s dodržováním dohodnutých termínů nebo vždy vše splníte včas?

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
mám s tímto problémem	12	60 %
vždy vše dodržím	8	40 %

Zdroj: Zpracováno autorkou.

Graf 5: Máte problém s dodržováním dohodnutých termínů nebo vždy vše splníte včas?



Zdroj: Zpracováno autorkou.

Tento graf jasně vypovídá o tom, že dotazovaní mají s touto problematikou potíže. Na základě toho došlo k charakteristice zjišťující, o jaké typy osobnosti se jedná. Problém s dodržováním termínů nemají dotazovaní, kteří mají již dlouholeté zkušenosti s řízením. Jejich průměrná doba práce na vedoucí pozici je totiž dvanáct let. Dále se jedná o ženaté vysokoškoláky/vdané vysokoškolačky, kteří se pohybují převážně ve věkové kategorii od 46 do 59 let, popř. od 36 do 45 let.

Zajímavé na druhou stranu je, že ti, co mají problémy s dodržováním termínů, spadají převážně do typu osobnosti flegmatika, popř. sangvinika. A sice 66,6 % z nich jsou právě flegmatici a zbylých 33,4 % jsou sangvinici.

Dále je zapotřebí si uvědomit, že podstatou time managementu je správným způsobem řídit svůj čas, a sice umět ho rozdělit mezi práci a rodinu. Pokud toto nefunguje, manažer je ohrožen problémy, které mohou buďto v rámci rodiny nebo přátel vzniknout. Je tedy důležité si práci rozvrhnout tak, aby vše potřebné bylo splněno a zůstal i čas na rodinu či přátele.

Tabulka 12: Máte pocit, že rodinu či své přátele zanedbáváte díky pracovní vytíženosti?

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
ano	6	30 %
ne	14	70 %

Zdroj: Zpracováno autorkou.

V rámci dotazovaných se objevilo šest respondentů, kteří odpověděli, že díky své pracovní vytíženosti si myslí, že rodinu či přátele zanedbávají. Po bližším prostudování jejich dotazníků lze říci, že se jedná především o manažery, kteří si mnohdy berou práci domů, často pracují ve stresu a z práce odcházejí s pocitem, že nebylo splněno vše potřebné.

Dále bylo potřeba zeptat se na otázky ohledně relaxace a spánku, protože to je základní lidská potřeba a pomůcka k regeneraci či nabrání sil. Všichni dotazovaní odpověděli, že relaxovat umí. Způsoby relaxace se ale liší. Nejoblíbenější je sport a četba knih, dále manuální práce, turistika, zahrada, apod.

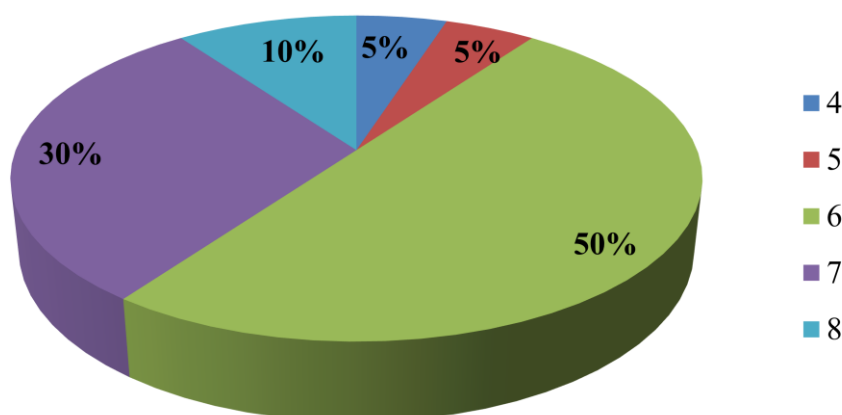
Důležitým faktorem je spánek. Jak je známo, a stojí to i v kapitole 2 Literární přehled, nejlepší je spát v průměru osm hodin denně. Otázkou je, zda toto bývá plněno. Dotazník obsahoval otevřený typ otázky, co se spánku týče, a výsledek je následující.

Tabulka 13: Kolik hodin v průměru denně spíte?

Odpovědi	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
4	1	5 %
5	1	5 %
6	10	50 %
7	6	30 %
8	2	10 %

Zdroj: Zpracováno autorkou.

Graf 6: Kolik hodin v průměru denně spíte?



Zdroj: Zpracováno autorkou.

Z grafu jednoznačně vyplývá, že většina respondentů se pohybuje pod průměrem doporučené doby spánku. Nikdo nespí déle. Pouze dva spí doporučených osm hodin. Nejvíce dotazovaných spí pouze šest hodin denně, což je extrémně málo. Přitom paradoxně dobrý spánek je klíčem k efektivní práci a ke správnému využití času. Spánek je i nástrojem k profesionální prokrastinaci, jak je napsáno v teoretické části práce. Nad tímto by se měla většina manažerů zamyslet, protože zdraví spánek je základem všeho.

4.2.3 Vyhodnocení dotazníku – oddíl B

V této části se objevily dvě otázky, které analyzují typ osobnosti respondentů. Použity byly spíše jen k vysvětlení, proč daný manažer odpověděl určitým způsobem. Typ osobnosti totiž mnohdy manažera předurčí k určitým vlastnostem.

4.2.4 Vyhodnocení dotazníku – oddíl C

Tato část dotazníkového šetření se zabývá distribucí času do čtyř sfér. Bereme zde v úvahu jeden týden, což činí 168 hodin. Jak již bylo zmíněno, sféry se dělí na pracovní (P), osobní (O), komunitní/rodinné (KR) a klidové (K). Jak je i v kapitole 2 Literární přehled uvedeno, sféry mají doporučenou časovou dotaci.

Tabulka 14: Doporučená distribuce času na osobu za týden

Sféra	Doporučený počet hodin na osobu	Procentní vyjádření
pracovní P	42	25 %
osobní O	28	17 %
komunitní/rodinná KR	42	25 %
klidová K	56	33 %
celkem	168	100 %

Zdroj: Zpracováno autorkou.

Dotazníkové šetření obsahovalo níže uvedenou tabulku, kterou měl každý manažer vyplnit a dle níž probíhalo hodnocení.

Tabulka 15: Tabulka pro alokaci času manažerů

	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Sobota	Neděle
0:00 - 1:00							
1:00 - 2:00							
2:00 - 3:00							
3:00 - 4:00							
4:00 - 5:00							
5:00 - 6:00							
6:00 - 7:00							
7:00 - 8:00							
8:00 - 9:00							
9:00 - 10:00							
10:00 - 11:00							
11:00 - 12:00							
12:00 - 13:00							
13:00 - 14:00							
14:00 - 15:00							
15:00 - 16:00							
16:00 - 17:00							
17:00 - 18:00							
18:00 - 19:00							
19:00 - 20:00							
20:00 - 21:00							
21:00 - 22:00							
22:00 - 23:00							
23:00 - 24:00							

Zdroj: Zpracováno autorkou.

V následující tabulce je možné vidět, jak jsou na tom dotazovaní manažeři s distribucí svého času do těchto čtyř sfér.

Tabulka 16: Distribuce času do sfér dle dotazníkového šetření

Sféra	Počet hodin celkem	Počet hodin na osobu	Procentní vyjádření
pracovní P	1 026	51,3	30,54 %
osobní O	562	28,1	16,72 %
komunitní/rodinná KR	734	36,7	21,85 %
klidová K	1 038	51,9	30,89 %
celkem	3 360 (168*20)	168	100 %

Zdroj: Zpracováno autorkou.

Z výše uvedených tabulek je možné zjistit, zda časové rozdělení oslovených manažerů probíhá dle doporučených hodnot, nebo zda je zapotřebí se nad tímto zamyslet a svůj čas rozdělit jiným způsobem.

Když porovnáme sféry jednotlivě, zjistíme následující charakteristiku.

Nejvíce se od doporučených hodnot odchyluje **sféra pracovní**. Doporučeno je přidělit této sféře 42 hodin, což tvoří 25 % hodin týdně. Ve skutečnosti je to o 9,3 hodiny více, a sice 51,3, to už je 30,54 % hodin za týden. Z toho plyne, že manažeři tráví v práci více času než by měli. Hlavní následek je poté spojen tím, že ostatní sféry mají přidělenou menší časovou dotaci a odchylují se tak od doporučených hodnot.

Výjimkou je pouze **sféra osobní**, která se poměrně shoduje s doporučením. Tato kategorie v sobě zahrnuje aktivity věnované sobě, jako je např. sport, péče o tělo, věnování se hobby apod. Těmito činnostmi tráví dotazovaní 28,1 hodin týdně, kdy doporučená hodnota je 28 hodin. V procentním vyjádření spadá na tuto sféru 17 %, které jsou doporučené, a skutečnost dle dotazníků je 16,72 %. Rozdíl v této kategorii je proto zcela nepatrný.

Dále bylo v dotazníku dotazováno na **sféru komunitní/rodinnou**. Ta v sobě zahrnuje čas strávený s rodinou či přáteli, jako je pořádání výletů či návštěva kulturních a společenských akcí. Skutečnost je v tomto případě již trochu odlišná od doporučených hodnot. Začíná se zde promítat i fakt, že v práci tráví manažeři času více a na tyto

aktivity jim pak nezbyvá dostatečné množství času. Komunitní/rodinné sféře je doporučeno stejné množství času jako sféře pracovní, a sice 42 hodin, tedy 25 % z týdne. Skutečnost je odlišná, kdy manažeři těmito činnostmi tráví hodin 36,7 hodin, což činí 21,85 % týdne.

Poslední hodnocená sféra, je **sféra klidová**, která je pro každého velice důležitá. Zahrnuje v sobě usínání, spánek a následné probouzení. Je to proto kategorie, které by mělo být věnováno doporučené množství času, protože v dnešní uspěchané době je zásadní odpočinout si a načerpat síly do nového dne. Paradoxně je této sféře přiděleno méně času, než je zapotřebí. To bylo zmíněno již výše v tabulce a grafu číslo 6, kde pouze 10 % dotazovaných spalo doporučených 8 hodin a na druhou stranu celkem 50 % manažerů průměrně denně spí pouze 6 hodin. Tato skutečnost se odrazila i v charakteristice klidové sféry. Je doporučeno trávit tímto 56 hodin týdně (tedy 8 hodin denně), což tvoří 33 % z týdne. Ve skutečnosti z dotazníků vyplývá, že respondenti této sféře věnují pouze 51,9 hodin za týden a procentně vyjádřeno je to pouze 30,89 %. Tento fakt je jistě následkem výše uvedené charakteristiky, kdy manažeři tráví více času v rámci sféry pracovní. Většina z nich vyplnila, že v práci jsou již od šesté hodiny ranní. To znamená, že minimálně v pět hodin vstávají a tím je jim tak ukrojeno velké množství času ze sféry klidové.

4.3 Vyhodnocení hloubkových rozhovorů

Po dotazníkovém šetření následovalo ještě provedení hloubkových rozhovorů. Ty byly potřebné z toho důvodu, že poskytly podrobnější a přesnější informace o současném řízení času manažerů.

Záměrem těchto rozhovorů bylo projít s respondenty vyplněné dotazníky, především pak oddíl C, kde manažeři alokovali svůj čas do tabulky v rámci jednoho týdne. Aby mohl být jejich time management vyhodnocen přesněji, bylo zapotřebí ještě těchto hloubkových rozhovorů.

Hloubkové rozhovory probíhaly tím způsobem, že manažeři popisovali činnosti, které kdy vykonávají. Bylo tak odhaleno, které aktivity se u nich skrývají pod jednotlivými sférami.

Nejčastější aktivitou, kterou manažeři vykonávají hned po příchodu do zaměstnání, je zpracovávání e-mailů. Ty si dělí na e-maily interní a externí. Interní jsou od kolegů, nadřízených/podřízených, tedy v rámci orgánu. Externí v sobě zahrnují e-maily z vnějšího prostředí, např. od ostatních úřadů, nadřízených/podřízených orgánů či od široké veřejnosti.

Nejprve dochází ke zpracovávání interních e-mailů. To v sobě zahrnuje časté dotazy od podřízených či kolegů. Odpovědět na tuto poštu netrvá dlouho a zabere přibližně půl hodiny času denně.

Jinak to probíhá u e-mailů externích. Nejprve jsou zpracovány ty z předešlého dne, kdy manažer již nebyl v práci. Dále se vedoucí této aktivitě věnují v průběhu celého dne dle toho, jak e-maily přicházejí. To je závislé na období. Př. na Finančním úřadě to je odvislé dle období, kdy se jednotlivé daně přiznávají a platí. Více dotazů k dani z příjmu fyzických osob chodí v průběhu měsíce března, jelikož do konce března je povinné podat přiznání k této dani, apod.

Zpracovávání těchto externích e-mailů zabere jistě větší množství času. Je to z toho důvodu, že jsou nařízeny přesné pokyny jak zde postupovat. Existují zde limity času na odpověď, které jsou zpravidla tři dny. To pak může kontrolovat nadřízený a proto je důležité tyto e-maily zpracovat co nejdříve.

Aby ke všemu existovaly důkazy, je potřebné si vše tisknout, zakládat. Když přijde takovýto e-mail, je nutné druhé straně odpovědět také e-mailem. Nelze to vyřešit telefonicky, i když to by bylo jistě rychlejší. V tom případě by nebyl důkaz o odpovědi. Díky tomu, že existují takovéto pokyny při zpracovávání externích e-mailů, stráví tím manažer více času.

Pro příklad jeden dotazovaný uvedl, že ve své e-mailové schránce má přibližně čtyřicet zpráv čekajících na zpracování, při čemž každá zpráva mu zabere hodinu času.

Dále chodí také zprávy od nadřízených orgánů, které v sobě nejčastěji zahrnují nové pokyny, vyhlášky či zákony. Manažer je povinen si vše prostudovat. Respondenti uvedli, že tyto činnosti si nejčastěji odnášejí s sebou domů, protože v pracovní době na to není čas, ale především klid. Poté, co si to sami nastudují, jsou povinni o tom poučit své podřízené. To jim zabere velkou část pracovní doby.

Vedle zpracování e-mailů dochází ještě ke zpracování pošty, které není již tolik a tudíž nezabere tolik času.

Po těchto aktivitách dochází k vlastní práci. V mnoha případech je náplní práce manažerů kontrola svých podřízených.

Jako příklad lze uvést manažerku z Finančního úřadu pro Jihočeský kraj – Územního pracoviště v Českých Budějovicích. Její hlavní náplní práce je kontrola spisů svých podřízených, kterých je deset. Když jí každý přinese čtyři až pět spisů denně, činí to přibližně 45 spisů. Je zapotřebí vše projít a učinit dle daňového řádu. Pokud se objeví chyby, zabere to velké množství času. Každé rozhodnutí musí být odůvodněno a všechny dokumenty musí obsahovat přesné texty dle daňového řádu. Pokud je zpráva napsaná jinak, manažer to musí s podřízeným prokonzultovat a upravit. Většina textů jde poté manažerovi k podpisu, kde se musí řídit podpisovým řádem. Podpisy se provádějí elektronicky, což trvá opět déle než písemně.

Největším problémem při práci dotazovaných je narušování z okolí. To probíhá nejčastěji telefonicky nebo osobně. Často jsou rušeni dotazy od podřízených, kterým je potřeba se věnovat.

Velké narušení od práce probíhá v úřední dny. V tuto dobu je vše podřízeno veřejnosti a je to znát na vykonané práci. Když člověk zaklepe na dveře s dotazem,

pracovník ho nemůže odmítnout s tím, že teď má práci a že se mu bude věnovat za půl hodiny. Je potřeba se mu věnovat hned a rozpracovaný úkol jde stranou. Nevýhodou je, že manažer tyto vyrušení nemůže naplánovat nebo ovlivnit.

Práce s lidmi bývá mnohdy příjemná, ale objeví se případy, kdy je to naopak. Za nejhorší jsou považováni rozzlobení lidé, kteří si svůj vztek vylévají na úřednících a tyto spory následně řeší vedoucí pracovník. Nebo jdou rovnou za vedoucím, který díky těmto lidem ztratí velkou část svého již tak cenného času.

Narušení od práce probíhá samozřejmě i ve dnech, kdy není úřad otevřen veřejnosti. Nejčastěji se tyto ruchy projevují prostřednictvím telefonátů. Ty můžeme dělit stejným způsobem jako e-maily, a sice na externí a interní.

Nejlepší způsob, jak jsou tyto situace řešeny, je následující. Pokud to jde, nechá si manažer čas na prostudování záležitosti. Projde si potřebné materiály a poté kontaktuje dotyčnou osobu a problém vyřeší. Nevyplácí se takovéto situace řešit hned a ve stresu. Nestrávil by nad tím sice tolik času, ale v rychlosti může dojít ke špatnému rozhodnutí a ve finále to pohltní času více.

Další povinností, kterou musí vedoucí pracovníci absolvovat a vezme velké množství času, je školení. V rámci školení se manažeři objevují na dvou pozicích. Jednak je to v roli školeného a poté v roli opačné, a sice školitele. Vedoucí tedy nejprve jedou na školení, kde oni sami jsou školeni. To může být i vícedenní. Poté je potřeba svolat podřízené a provést jejich školení o nových nařízeních, zákonech, apod.

Takováto absence na pracovišti je pro každého nepříjemná, protože se mu nahromadí velké množství práce a je tak ve skluzu. Odhadem manažeři uvedli, že takovýchto dní, kdy musejí odjet na porady či školení, je v roce přibližně deset až dvanáct.

Určitou aktivitou každého pracovníka jsou porady. Ty jsou buďto pravidelné nebo nárazové. Při rozhovorech bylo sděleno, že těch nárazových porad není mnoho. Když ale jsou, trvají většinou delší dobu a zaberou více času. Je to především způsobeno tím, že přijdou jisté pokyny nebo se děje něco naléhavého. Účastníci tak na poradou nejsou připraveni, nepočítají s ní a jsou opět vyrušeni od své práce.

Na druhé straně se konají porady plánované, kde bylo uvedeno, že se uskutečňují přibližně dvakrát až třikrát do měsíce. Jejich délka je většinou jednu hodinu.

Důležitou aktivitou, kterou vedoucí pracovníci musí vykonávat každý měsíc, je zpracovávání činností svého referátu či oddělení. Od svých podřízených dostane manažer podklady, co jednotlivý pracovník učinil. Vedoucí to poté musí zpracovat a vyhodnotit.

Příkladem může být Finanční úřad pro Jihočeský kraj – Územní pracoviště v Českých Budějovicích. Zde je zapotřebí, aby každý vedoucí dostal podklady o tom, co jednotlivý pracovník za daný měsíc udělal. Je nutné zjistit, kolik bylo vyměřeno spisů, kolik daně dané oddělení vybralo, kolik poplatníků ještě zůstalo, apod. Povinností manažera je tedy toto vyhodnotit a odevzdat dále nadřízeným. Bylo zjištěno, že tato činnosti zabere manažerům přibližně dvě hodiny.

Vedle zpracovávání činnosti oddělení musí manažer státní správy také spravovat docházku svých podřízených. To zahrnuje nejen udělování propustek, apod., ale také shrnutí docházky za každý měsíc. Toto manažerovi zabere přibližně jeden a půl hodiny času. Záleží samozřejmě na počtu řízených lidí.

Poté bylo od dotazovaných zjištěno, že mohou dočasně převzít řízení i jiného oddělení. To se děje v případě, kdy jiný vedoucí není na pracovišti přítomen. Daný manažer má zastupitelnost i za vedlejší oddělení. To je pro manažera určitou překážkou, hlavně z toho důvodu, že najednou musí řídit lidí více. Stráví mnohem více času nad činnostmi, které by normálně nedělal a zpomaluje ho to ve své práci. To se neděje jen v období dovolených, ale také v běžném týdnu, kdy na pracovišti musí být neustále zodpovědná osoba.

Doposud byla analyzována pracovní sféra. Ta trvá ve většině případů od šesti hodin ráno. Kolem jedenácté či dvanácté hodiny polední je na pořadu dne oběd. Poté se manažeři vrátí na pracoviště, kde jsou průměrně do čtyř či pěti hodin odpoledne.

Následný čas dne je věnován sféře osobní či komunitní/rodinné.

Pod pojmem osobní sféra manažeři měli na mysli nejčastěji následující aktivity. Je to čas, který věnují sami sobě, a proto ho každý tráví jiným způsobem. U některých se objevují pravidelné aktivity. Např. jeden z dotazovaných uvedl, že každé úterý a

čtvrtek chodí do fitness, kde nejčastěji využívá spinningových lekcí. Další pro příklad uvedl, že každé pondělí večer navštěvuje taneční kurzy. Většina se však shodla na tom, že tuto dobu tráví především dle počasí. Někdo rád jezdí na kole, jiný upřednostňuje vycházky se psem. Jiný naopak dá přednost relaxování, četbě knih či sledování filmů. Osobní sféra v sobě tedy zahrnuje velké množství aktivit, které jsou závislé na zálibách dotyčných.

Dále se objevovala velmi často sféra komunitní. Pod tou jsou zahrnuty aktivity s rodinou či přáteli. Tato sféra u většiny převažuje v podvečerních až večerních hodinách, převážně pak v pátek a v sobotu. Manažeři uváděli návštěvu kulturních akcí, posezení s přáteli, apod. Dále se komunitní/rodinná sféra objevovala o víkendech, kde představuje čas trávený s rodinou. Jedná se tak především o různé výlety, někdo naopak upřednostňuje práci na zahrádce, čas trávený na chalupách, apod. Samozřejmě je, že tyto aktivity se liší individuálně.

Poslední sférou, která zde již byla zmiňována, je sféra klidová. Ta trvá nejčastěji od jedenácté až dvanácté hodiny večerní, přibližně do pěti hodin ráno.

4.4 Shrnutí a návrh možných změn

Cílem práce bylo zanalyzovat řízení času manažerů v rámci státní správy a na základě toho navrhnout opatření, jak tento time management zlepšit.

Analyzování probíhalo u dvou orgánů v Českých Budějovicích. Vybrán byl Finanční úřad pro Jihočeský kraj – Územní pracoviště v Českých Budějovicích a Krajský úřad Jihočeského kraje.

Použity byly následující metody, a sice dotazníkové šetření a hloubkové rozhovory. Díky těmto nástrojům byly zjištěny níže uvedené poznatky.

Shrnutí

V první řadě bylo odhaleno, že většina z dotazovaných manažerů nemá s oborem time management téměř žádné zkušenosti. Nejsou v této problematice vyškoleni a téměř nikdo neprošel žádným kurzem, který by se správným řízením času zabýval. Díky tomu vyvstávají častější komplikace, se kterými si manažeři nevědí rady.

Jeden z problémů je, že manažeři mají problémy s plánováním svého času. Někteří si plány sice tvoří, ale ne na delší časový horizont. Při tom ale nezohlední čas, kdy jejich úřad je otevřen veřejnosti a pak dojde k tomu, že plány nejsou splněny. Přesně toto potvrdily hloubkové rozhovory. Manažeři sami řekli, že když si den naplánují, na konci zjistí, že vše bylo jinak. Oni byli často vyrušováni a z činností, které stojí na seznamu, nesplnili téměř nic. Většina z nich odchází ze zaměstnání s pocitem, že co mělo být splněno, vykonáno nebylo a je to odloženo na následující den.

S tímto je spojen častý problém, který dotazovaní uváděli, a sice neustálé vyrušování od práce. Nejedná se pouze o úřední dny, ale i o ostatní pracovní čas. To probíhá tedy nejen osobně, ale také telefonicky ať už od kolegů, ostatních orgánů, podřízených, nadřízených či od široké veřejnosti. Na druhou stranu respondenti v dotazníkovém šetření uvedli, že 75 % z nich je schopno říci ne. Ve skutečnosti bývá realita jiná a oni se nechají častěji vyrušit.

Důležité bylo také zjistit, jaký typ komunikace manažeři upřednostňují. 85 % z nich uvedlo, že dávají přednost komunikaci osobní. Ta má sice řadu výhod, ale co se úspory času týče, tak není moc výhodná.

Sami dotazovaní uvedli, že velkou část jejich pracovní doby jim zabírá určitá byrokracie. Příkladem může být to, že jsou dány přesné postupy, jak v určitých situacích jednat a ty se musejí dodržovat. Nejde jen o závažnější aktivity, ale např. i o běžné zpracování e-mailů či telefonátů. Vše musí být vytištěno, řádně zaevidováno, apod. Právě toto vidí vedoucí pracovníci jako nevýhodu, která vyžaduje velké množství času.

Nedostatek času vedoucí pracovníky často nutí k tomu, aby si vzali práci domů. Nejde to samozřejmě u všech činností, ale někdy toho využívají. Uváděli jako příklad, že když si potřebují prostudovat některá nová nařízení či zákony, dělají to raději doma. Je to činnosti, na kterou potřebují hodně času a především klidu, který v zaměstnání nemají. Díky tomu může pak dojít k částečnému zanedbávání rodiny či přátel.

Důležitým zjištěním dále bylo, že většina dotazovaných tráví spánkem mnohem méně času, než by ve skutečnosti měli. Pouze 10 % z nich spí doporučených osm hodin denně. Zbývá část spí méně, což se může projevit na jejich psychické ale i fyzické kondici.

Díky vykonaným rozhovorům bylo zjištěno, že téměř všichni čas manažerů se odvíjí od sféry pracovní. Ta je pro ně zásadní a dle ní si dále plánují své dny.

Návrh možných změn

Z výše uvedeného shrnutí vyplývají jisté změny, které by mohly být na úřadech státní správy zavedeny. Ty by poté napomohly k lepšímu řízení času, což by jistě zefektivnilo jejich pracovní výkony.

→ V první řadě by ani na úrovni státní správy neměly být podceňovány **kurzy, které se metodám time managementu věnují**. Kurzy by poskytly manažerům znalosti ohledně řízení času obecně, byly by poznány určité

metody a pomůcky, které je možné v rámci time managementu využít a manažeři by poté byli lépe schopni řídit svůj čas.

To by napomohlo k zefektivnění práce a k větší psychické pohodě. S tímto souvisí i následující doporučení, o kterém by se vedoucí pracovníci na kurzech time managementu mohli dozvědět.

→ Základem k úspěchu je, aby každý pracovník měl naplánováno, co je zapotřebí do kdy udělat. K tomu napomůže **tvorba plánů**. Ty by ale neměly být vytvořeny např. pouze na aktuální den, ale plány by měly být sepsány i v delším časovém horizontu.

Je možné do nich také zahrnout jisté **metody**, jakou je např. analýza ABC. To umožní, že manažer má přímo ve svém plánu zahrnuto, jak moc je jaká aktivita urgentní. Snadno tak zjistí, čemu se má věnovat nejdříve.

Manažeři nesmí zapomenout na neustálou aktualizaci těchto plánů. K tomu napomohou různé **plánovací pomůcky**. Především v dnešní době vedoucí pracovníci nemusejí pracovat pouze s klasickými nástroji, jako je např. kalendář či diář. Lze využít i moderní online aplikace, které nabízejí rozšířených možností a dokážou tak práci usnadnit. Toho by manažeři měli také využít.

Důležité ale je neplánovat celou svou pracovní dobu. Doporučeno je mít ve svých plánech navrženo pouze **60 % pracovní doby**.

Pokud v rámci státní správy probíhá plánování času, neměly by být opomenuty **úřední hodiny**. Je to doba, kdy úřad je otevřen veřejnosti a pracovníci jsou tak snáze rušeni. Na tuto dobu by plán vytvořený být měl, ale např. pouze 50 % času. Zbylá doba bude tak k dispozici k neočekávaným situacím, které se mohou vyskytnout.

→ Velkým problémem v řízení času je zmiňované **vyrušování** z okolí. Mnohdy to lze samozřejmě jen obtížně řídit, ale jsou situace, které by manažeři měli ovládat a **umět říci ne**. Tomu by se také mohli přiučit v kurzech týkajících se time managementu.

Dále lze tyto ruchy korigovat tím, že manažer bude preferovat **smluvené schůzky**. Pokud to půjde, bude si domlouvat schůzky na určitou dobu. Ty pak bude mít zahrnuté ve svých plánech. To lze využít především v kontaktu s veřejností či ostatními orgány.

Narušování ze strany podřízených je spojeno s komunikací mezi nimi, která je zmíněna v následujícím bodě.

→ Zjištěno bylo, že manažeři se svými podřízenými komunikují nejčastěji osobně. To pochopitelně zabere mnohem více času a způsobí také již zmíněný vyrušování od práce.

Proto je v případech, kdy je to vhodné, manažerům doporučeno upřednostnit spíše **komunikaci e-mailovou**. Ta nevyžaduje tolik času a je také rychlá. Samozřejmě se vyskytnou situace, kdy je lepší komunikovat osobně. V případech, kdy to ale jde, by mělo být osobní komunikace méně a využít tak spíše e-mailů.

→ V určitých situacích by vedoucím pracovníkům mohlo pomoci, že některé činnosti **delegují** na své podřízené. Někteří toto sice již využívají, ale jedná se spíše o banální aktivity. Ostatní činnosti se dotazovaní delegovat spíše bojí a raději práci vykonají sami. Kdyby ale své podřízené řádně poučili a zkusili více úkonů delegovat, mohli by část své pracovní doby využít jinak.

→ Další negativum může být fakt, že některou **práci si berou manažeři domů**. Jak uvádějí, mají na to sice více klidu, ale dochází zde k narušování ostatních sfér sférou pracovní. Poté může nastat, že vedoucí pracovník začne mít pocit, že zanedbává svou rodinu či přátele a mohou se objevit některé např. psychické potíže.

→ Aby řízení času manažera probíhalo co nejlépe, je nutné být v dobré psychické a fyzické kondici. Proto je důležité **nezanedbávat sféru klidovou**. V případě, kdy manažer pracuje do noci a ráno brzo vstává do zaměstnání, nemůže to tak snášet dlouho. Objevit se pak mohou problémy nejen v práci, ale i v soukromí. Proto je klidová sféra pro každého člověka klíčová.

→ **Manažeři by se tedy měli zamyslet nad tím, kolik procent věnují jaké sféře a porovnat to s doporučenými hodnotami**. Především tedy ubrat na sféře pracovní, která by měl být 25 % z týdne (a ne téměř 31 %). Více času by pak mělo být věnováno sféře komunitní/rodinné a také již zmíněné sféře klidové.

5 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit využití času manažerů a následně pak navrhnout změny vedoucí k zefektivnění jejich práce.

Jak již název práce napovídá, analyzovaní manažeři pocházejí ze státní správy. Většina bakalářských či diplomových prací se zabývá sférou podnikatelskou a oblasti státní správy zůstávají mnohdy opomíjeny. Zajímavé ale je zaměřit se i na tuto oblast.

Aby nepocházeli manažeři pouze z jednoho orgánu, byly tak vybrány úřady dva, a sice Finanční úřad pro Jihočeský kraj – Územní pracoviště v Českých Budějovicích a následně pak Krajský úřad Jihočeského kraje.

Dnešní doba je pro mnohé lidi velice uspěchaná a spíše než s pohodou je spojena se stresem. Ten je pro lidský organismus nebezpečný a může způsobit nejen fyzické ale i psychické potíže. Z tohoto důvodu by v tomto čase měl být kladen důraz na obor, který se zabývá jistou regulací času, a sice na time management. Základním cílem tohoto oboru je správné řízení, zorganizování času, což je prvotním krokem k úspěchu.

Time management není přínosný pouze pro pracovníky na vedoucích pozicích, ale pro nás pro všechny. Napomáhá k lepší organizaci času, který bychom měli rozdělit mezi různé aktivity. Využit tak může být nejen v rámci zaměstnání ale také v soukromí.

Většina lidí zná situaci, kdy ráno vstane a řekne si, co vše potřebuje za den vykonat. Vše může začít tak jak má. V průběhu dne se ale objevují překážky, které je potřeba vyřešit. Na konci dne zjistíme, že z toho, co jsme potřebovali udělat, jsme neudělali vlastně nic. A proč? Protože správným způsobem neřídíme náš čas, neplánujeme si den za dnem, netřídíme si aktivity, které musíme splnit a nevyužíváme metod time managementu.

To bylo potvrzeno i při zpracování této práce. Manažeři státní správy mají v první řadě problém s tím, že nejsou vyškoleni v oboru time management a ani neabsolvovali kurz, který se tímto zabývá. To s sebou přináší problémy týkající se řízení času. Jak je v této práci zmiňováno, dnes existují různé nástroje a pomůcky, které nám napomáhají čas lépe zorganizovat. Těch by měli manažeři využívat.

Z těchto důvodů je přínosné věnovat se time managementu. Zajistíme si tak větší klid a především psychickou pohodu.

Summary

The aim of this diploma thesis was to assess the use of manager's time and to suggest changes that would lead to make their work more efficient.

As the title of the work suggests, it focuses on managers working in the public sphere. It was also interesting to focus not on the private, business sphere, which is often discussed, but on the public one.

Following offices were chosen to take part in the research: Revenue Authority for South Bohemian Region – Territorial Department in České Budějovice, which deals with administration of taxes and Regional Authority of South Bohemian Region. This office performs general public administration within the purview of its district.

The main topic of this work is time management which is extremely important nowadays. Modern times bring higher demands on people in various points of view and one of the side effects is stress, which is a dangerous phenomenon. It can cause not only physical but the psychological difficulties as well. For this reason attention should be paid to time management and planning.

Twenty managers were asked to take part in the research, ten from each office. Questionnaire survey was the basic tool used to collect information about their time management. Questions were focused on general characteristics of their week, their working efficiency, usage of any planning tools etc. They were also interviewed afterwards to specify some information from the questionnaires more deeply.

It was discovered that most of the respondents have no experience with the time management in general. They have never taken part in any training course dealing with this issue. The lack of such experience brings many problems of course and the managers fight with the difficulties of time planning very often.

One of the causes of problems can be that most of the managers do not devote to the time planning at all. If they do make some time plans, it does not concern long period of time ahead. They prepare a schedule for example for one day only and not for longer time period. Or it happens that they do not take into account the fact that the office is open to public during office days and they are often disturbed at their work.

Another problem that affects manager's time is for example a certain level of bureaucracy. For each situation and various kinds of tasks specific procedures of activities are given and have to be fulfilled. Sometimes, those ordered steps cost a big amount of time.

The lack of time often forces the managers to take their work home. Obviously, this is not always possible, but some activities allow this, for example studying laws or regulations. On one hand, home offers a quiet environment for concentration, on the other hand it can cause that they fail to attend to their family or friends.

On the basis of those facts, some changes were proposed, that could lead to more efficient work.

Someone could say, that time management is not necessary for him, but it is not always true. This discipline is important not only for managers but for everybody and can be useful in everyday life. We have to split up our time to many activities and the time management helps to better utilization of time. This is similar for both professional and personal life.

6 Použitá literatura

Tištěné zdroje

- Bělohlávek, F. (2007). *Desatero manažera*. Brno: Computer Press.
- Bělohlávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2006). *Management*. Brno: Computer Press.
- Brabcová, I., Drlíková, M., & Kareš, J. (2006). *Moderní metody řízení*. České Budějovice: Jihočeská univerzita – Zdravotně sociální fakulta.
- Clegg, B. (2005). *Time management*. Brno: CP Books.
- Donnelly, J., Ivancevich, J., & Gibson, J. (1997). *Management*. Praha: Grada Publishing.
- Donnelly, J., Ivancevich, J., & Gibson, J. (1997). *Management: Principles and Functions*. Homewood: BPI.
- Gruber, D. (2009). *Time management: efektivní hospodaření s časem – klíčová součást beneopedie*. Praha: Management Press.
- Knoblauch, J., & Wöltje, H. (2006). *Time management: jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. Praha: Grada Publishing.
- Lobo, S., & Passig, K. (2008). *Dinge geregelt kriegen – ohne einen Funken Selbstdisziplin*. Berlin: Rowohlt.
- Ludwig, P. (2013). *Konec prokrastinace*. Jan Melvil Publishing.
- Pacovský, P. (2006). *Člověk a čas: time management IV. generace*. Praha: Grada Publishing.
- Pacovský, P. (1994). *Organizace času jako podmínka úspěchu a zdraví*. Praha: Pragoeduca.
- Plamínek, J. (2004). *Sebeřízení: praktický atlas managementu cílů, času a stresu*. Praha: Grada Publishing.
- Veber, J. a kol. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.

Elektronické zdroje

- Adebisi, J. F. (2013). Time management practices and its effect on business performance. *Canadian Social Science*, 9(1), 165-168. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1415136752?accountid=9646>.

- Bevins, F., & Smet, A. (2013). Making time management the organization's priority. *Mckinsey Quarterly*, (1), 26-41. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=85276848&lang=cs&site=ehost-live&scope=site>.
- Debolt, D., Mathews, J., & Percival, D. 10 Time Management Tips That Work [online]. *Entrepreneur*. [cit. 2013-08-07]. Dostupné z: <http://www.entrepreneur.com/article/219553>.
- Finanční správa [online]. *Finanční správa*. [cit. 2014-03-08]. Dostupné z: www.financnisprava.cz.
- Mayo Clinic Staff. (2011). Stress management [online]. *Mayo Clinic*. [cit. 2013-07-13]. Dostupné z: <http://www.mayoclinic.org/healthy-living/stress-management/basics/stress-basics/hlv-20049495>.
- Mayo Clinic Staff. (2011). Time management: Tips to reduce stress and improve productivity [online]. *Mayo Clinic*. [cit. 2013-08-15]. Dostupné z: <http://www.mayoclinic.com/health/time-management/wl00048>.
- Our Story [online]. *Remember the Milk*. [cit. 2013-11-16]. Dostupné z: <http://www.rememberthemilk.com/about/>.
- Pehlivan, A. (2013). The effect of the time management skills of students taking a financial accounting course on their course grades and grade point averages. *International Journal of Business and Social Science*, 4(5) Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1373235595?accountid=9646>.
- Říhová, L. (2013). Jak skoncovat s odkládáním povinností? To se dozvíte v nové knize od Petra Ludwiga Konec prokrastinace [online]. *Zapni mozek*. [cit. 2013-06-23]. Dostupné z: <http://www.zapnimozek.cz/jak-skoncovat-s-odkladanim-povinnosti-to-se-dozvite-v-nove-knize-od-petra-ludwiga-konec-prokrastinace/>.
- Sicinski, A. How to manage your time [online]. *IQ Matrix*. [cit. 2013-11-16]. Dostupné z: <http://blog.iqmatrix.com/manage-your-time>.
- Veřejný sektor [online]. *Management Mania*. [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/verejny-sektor>.
- Wunderlist [online]. *Wunderlist*. [cit. 2013-11-16]. Dostupné z: <https://www.wunderlist.com/en/>.
- Základní informace o krajském úřadu Jihočeského kraje [online]. *Jihočeský kraj*. [cit. 2014-03-08]. Dostupné z: [http://www.kraj-jihocesky.cz/index.php?par\[id_v\]=22&par\[lang\]=](http://www.kraj-jihocesky.cz/index.php?par[id_v]=22&par[lang]=).

7 Seznam schémat, tabulek, grafů

Seznam schémat

Schéma 1: Manažerské činnosti v závislosti na úrovních řízení

Schéma 2: Manažerské dovednosti

Schéma 3: Diagram POKRK

Schéma 4: Křivka kondice

Schéma 5: Křivka klidu

Schéma 6: Křivka pohody

Schéma 7: Paretovo pravidlo

Schéma 8: Eisenhowerův princip

Schéma 9: Hodnotová analýza časové náročnosti

Schéma 10.: Prokrastinace

Schéma 11: Bludný kruh odkládání

Schéma 12: Omezenost času

Schéma 13: Organizační struktura Finančního úřadu pro Jihočeský kraj - Územního pracoviště v Českých Budějovicích

Schéma 14: Organizační struktura Krajského úřadu Jihočeského kraje

Seznam tabulek

Tabulka 1: Pohlaví respondentů

Tabulka 2: Věk respondentů

Tabulka 3: Stav respondentů

Tabulka 4: Nejvyšší dosažené vzdělání

Tabulka 5: Absolvoval/a jste nějaký kurz či školení zabývající se time managementem?

Tabulka 6: V jakém časovém horizontu se věnujete plánování činností a úkolů?

Tabulka 7: Využíváte možnost delegování úkolů a povinností na své podřízené?

Tabulka 8: Jaké komunikaci dáváte obecně přednost?

Tabulka 9: Odcházíte z práce s pocitem, že co bylo zapotřebí, jste vykonali?

Tabulka 10: Berete si práci domů?

Tabulka 11: Máte problém s dodržováním dohodnutých termínů nebo vždy vše splníte včas?

Tabulka 12: Máte pocit, že rodinu či své přátele zanedbáváte díky pracovní vytíženosti?

Tabulka 13: Kolik hodin v průměru denně spíte?

Tabulka 14: Doporučená distribuce času na osobu za týden

Tabulka 15: Tabulka pro alokaci času manažerů

Tabulka 16: Distribuce času do sfér dle dotazníkového šetření

Seznam grafů

Graf 1: Věk respondentů

Graf 2: V jakém časovém horizontu se věnujete plánování činností a úkolů?

Graf 3: Jaké komunikaci dáváte obecně přednost?

Graf 4: Odcházíte z práce s pocitem, že co bylo zapotřebí, jste vykonali?

Graf 5: Máte problém s dodržováním dohodnutých termínů nebo vždy vše splníte včas?

Graf 6: Kolik hodin v průměru denně spíte?

8 Přílohy

Příloha 1: Vzor dotazníku

Vážení,

jsem studentkou Jihočeské univerzity, konkrétně Ekonomické fakulty a píši diplomovou práci na téma „Využití času manažerů ve státní správě“. Ráda bych Vás poprosila o vyplnění tohoto dotazníku, který je anonymní a výsledky budou použity v mé práci.

Děkuji moc za čas strávený při vyplňování.

Bc. Pavla Letovská

odpovědi prosím označte křížkem

A. TIME MANAGEMENT:

1. Absolvoval/a jste nějaký kurz či školení zabývající se time managementem?

ano ne

2. Věnujete se tvorbě plánu činností a úkolů, které je zapotřebí učinit?

ano ne

Pokud ano, tak na jaký časový horizont:

na každý den týden měsíc na delší dobu než měsíc

3. Kolik procent z Vaší pracovní doby máte naplánováno?

.....

4. Plánujete si Váš čas na papíře nebo spíše jen hlavě?

na papíře v hlavě

5. Při plánování Vašeho času berete v úvahu, kdy jsou zrovna úřední hodiny a Vy tak můžete být více rušeni?

ano ne

6. Jaké pomůcky při plánování Vašeho času používáte?

/př. diář, online nástroje, myšlenkové mapy, čas Vám plánuje asisent/ka/

.....

7. Jste schopni říci NE v případě, kdy jste pracovníě vytížení, a někdo po Vás něco žádá?

ano ne

8. Máte problém s prokrastinací?

/tendence neustále odkládat plnění úkolů a povinností/

- ano ne

Pokud ano, které činnosti nejčastěji odkládáte?

/často se odkládá např. vytváření strategií, porady, školení, plánování svého času, schůzky s klienty či podřízenými, psaní důležitých e-mailů, apod./

.....
.....

9. Využíváte možnost delegování úkolů a povinností na své podřízené?

- ano ne

Pokud ano, které činnosti nejčastěji delegujete?

.....
.....

10. Jaké komunikaci dáváte obecně přednost?

- osobní písemné telefonické jiné:

11. Odcházíte z práce s pocitem, že co bylo zapotřebí, jste vykonali?

- ano ne

12. Berete si práci domů?

- ano ne

13. Máte pocit, že pracujete ve stresu a nemáte dostatek času?

- ano ne

14. Myslíte si, že svůj čas řídíte vy, nebo jste spíše sami řízení časem?

- sám/sama si řídím čas jsem spíše řízena časem

15. Členíte si Vaše úkoly dle důležitosti a priorit?

/př. ABC analýza - rozdělení úkolů na velmi důležité (A), důležité (B), a méně důležité (C) a dle toho pak práce s nimi/

- ano ne

Pokud ano, jak činnosti členíte?

.....
.....
.....
.....

16. Začnete s úkoly, které máte zrovna po ruce nebo se soustředíte na jejich význam a dle toho je splňujete?

- pracuji dle toho, co mi přijde pod ruku pracuji dle důležitosti úkolů

17. Máte problém s dodržováním dohodnutých termínů nebo vždy vše splníte včas?

- mám s tímto někdy problém vždy vše dodržím

18. Jak dlouho je nutné čekat na schůzku s Vámi?

- není potřeba čekat den týden měsíc jinak.....

19. Máte pocit, že rodinu či své přátele zanedbáváte díky pracovní vyčerpání?

- ano ne

20. Umíte relaxovat?

- ano ne

Pokud ano, tak jak nejčastěji relaxujete? /Př. četba knih, sledování filmů, sport, apod./

.....

21. Kolik hodin v průměru denně spíte?

.....

B. TYP VAŠÍ OSOBNOSTI:

1. Řadíte se spíše do kategorie typu A nebo B?

- A B

Typ A	Typ B
<i>aktivní, soutěživý</i>	<i>uvolněný, relaxuje</i>
<i>uspěchaný, rychle se pohybující</i>	<i>nepospíchá, rozvážný</i>
<i>trpící pocitem naléhavosti</i>	<i>na přemýšlení si ponechává čas</i>
<i>netrpělivý, nemá rád odkládání</i>	<i>trpělivý, naslouchavý</i>
<i>neodpočívá</i>	<i>má hodně zálib</i>

2. Jste spíše cholerik, melancholik, sangvinik či flegmatik?

.....



C. ALOKACE ČASU:

Týden obsahuje 168 hodin, které se alokují do čtyř sfér:

→ pracovní, osobní, komunitní/rodinné a klidové.

Alokujte prosím, které činnosti kdy vykonáváte do následující tabulky.

Př.

- *pracovní sféra:* čas strávený v práci (př. plánování, schůzky, školení, atp.)
- *osobní sféra:* čas věnovaný sobě (př. sport, péče o tělo, četba, věnování se hobby, atp.)
- *komunitní/rodinná sféra:* aktivity s rodinou, přáteli (př. výlety, kultura, atp.)
- *klidová sféra:* usínání, probouzení, spánek

	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Sobota	Neděle
0:00 - 1:00							
1:00 - 2:00							
2:00 - 3:00							
3:00 - 4:00							
4:00 - 5:00							
5:00 - 6:00							
6:00 - 7:00							
7:00 - 8:00							
8:00 - 9:00							
9:00 - 10:00							
10:00 - 11:00							
11:00 - 12:00							
12:00 - 13:00							
13:00 - 14:00							
14:00 - 15:00							
15:00 - 16:00							
16:00 - 17:00							
17:00 - 18:00							
18:00 - 19:00							
19:00 - 20:00							
20:00 - 21:00							
21:00 - 22:00							
22:00 - 23:00							
23:00 - 24:00							

D. INFORMACE O VÁS:

1. Pohlaví:

- žena muž

2. Věk:

- 18 – 25 26 – 35 36 – 45 46 – 59 60 a více

3. Stav:

- svobodný/á ženatý/vdaná rozvedený/á
 vdovec/vdova

4. Vzdělání:

- nejvyšší dosažené vzdělání:
- obor vzdělání:

5. Současné zaměstnání a pracovní zkušenosti:

- Finanční úřad pro Jihočeský kraj - územní pracoviště v Českých Budějovicích
- Krajský úřad Jihočeského kraje
- oddělení:
- pracovní pozice:
- počet podřízených:
- Jak dlouho již pracujete na manažerské/vedoucí pozici obecně?: