ZÁPADOČESKÁ UNIVERZIZTA V PLZNI

Fakulta právnická

Katedra veřejné správy

Bakalářská práce

Time management v manažerské praxi

Vedoucí práce: Mgr. Helena Sequensová

Autor: Daniel Myšák

V Plzni 2023

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta právnická
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	**Daniel MYŠÁK**
Osobní číslo:	**R20B0089P**
Studijní program:	**B0421A220009 Právní specializace**
Téma práce:	**Time management v manažerské praxi**
Zadávající katedra:	**Katedra veřejné správy**

Zásady pro vypracování

1. Úvod
2. Time management
3. Manažer a jeho kompetence
4. Manažerské techniky užívané v praxi
5. Znaky špatného řízení času
6. Nástroje plánování času
7. Efektivní plánování
8. Syndrom vyhoření a Quiet Quitting
9. Praktická část – dotazníkové šetření
10. Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

viz zvláštní seznam

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

Datum zadání bakalářské práce: **31. března 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2023**

Západočeská univerzita v Plzni
L.S.
Fakulta právnická

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

JUDr. Tomáš Louda, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 31. srpna 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci na téma „Time management v manažerské praxi (Kategorizace Time managementu. Techniky pro zlepšení Time managementu. Znaky špatného řízení času. Nástroje pro plánování času.) zpracoval zcela samostatně. Veškerou použitou literaturu a další podkladové materiály, s kterými jsem se seznámil, uvádím v seznamu literatury. Svázaná i elektronická podoba bakalářské práce je shodná.

V Plzni dne 31. 3. 2023

……

Daniel Myšák

Poděkování

*Rád bych tímto poděkoval vedoucí práce paní **Mgr. Heleně Sequensové** za její výjimečnou ochotu, vstřícnost, podporu a čas, který mi věnovala. V práci mi pomohla s nejedním problémem. Vždy mi poskytla pomocnou ruku rychle a svědomitě a pro tvorbu této práce mi byla velikou oporou. Dále bych chtěl poděkovat všem respondentům, kteří byli ochotní se podílet na této práci a poskytli mi své odpovědi, bez kterých bych se neobešel.*

Anotace

Bakalářská práce „Time management v manažerské praxi“. Cílem práce je poukázat na pojem time managementu, jeho důležitosti nejen pro manažery, ale i pro všechny ostatní. Dalším cílem je vyobrazit kompetence manažerů, jak je rozvíjet nebo jak se některým naučit. Poukázat na možné špatné řízení času a čím je způsobováno. Jaké nástroje k plánování užívat a jak s nimi nakládat. A v poslední řadě dva pojmy, které se pojí s time managementem a manažery, a to Syndrom vyhoření a „Quiet Quitting“. V dotazníkovém šetření bude cílem vyobrazit skutečné užití správy času a plánování v praxi, co a jak motivuje nejen manažery a skutečné setkání se Syndromem vyhoření.

Klíčová slova

Time management, manažer, kompetence, delegování, nástroje, prokrastinace, plánování, syndrom vyhoření, motivace, efektivita

Annotation

Bachelor thesis "Time management in managerial practice". The aim of the thesis is to highlight the concept of time management, its importance not only for managers but also for everyone else. Another goal is to depict the competencies of managers, how to develop them or how to teach some of them. To point out possible poor time management and what causes it. Which planning tools to use and how to handle them. And finally, two concepts related to time management and managers: Burnout Syndrome and "Quiet Quitting". The aim of the questionnaire survey is to depict the actual use of time management and planning in practice, what and how motivates not only managers and the real encounter with Burnout Syndrome.

Keywords

Time management, manager, competencies, delegation, tools, procrastination, planning, burnout syndrome, motivation, efficiency

Obsah

ÚVOD **1**

1 TIME MANAGEMENT **2**

1.1 ROZVOJ A VYUŽITÍ TIME MANAGEMENTU 3

1.2 GENERACE TIME MANAGEMENTU 3

2 MANAŽER A JEHO KOMPETENCE **5**

2.1 KOMPETENCE 6

2.2 KOMPETENCE MANAŽERA 7

2.3 TYPY MANAŽERSKÝCH KOMPETENCÍ 9

2.4 KOMPETENCE MANAŽERA A TIME MANAGEMENT 11

3 MANAŽERSKÉ TECHNIKY VYUŽÍVANÉ V TIME MANAGEMENTU **12**

3.1 PARETŮV PRINCIP 13

3.2 VLASTNÍ SNÍMEK PRACOVNÍHO DNE 13

3.3 PRACOVNÍ DENÍK 14

3.4 ABC ANALÝZA 15

3.5 METODA „WORST FIRST“ 16

3.6 EISENHOWERŮV PRINCIP 17

3.7 DELEGOVÁNÍ PODLE J. CAUNTA 18

4 ZNAKY ŠPATNÉHO ŘÍZENÍ ČASU **19**

4.1 ŠPATNÝ PRACOVNÍ STYL 20

4.2 RUŠIVÉ FAKTORY ČASU 20

4.3 NEJVĚTŠÍ ČASOVÉ ZTRÁTY 21

4.4 ELIMINACE ČASOVÝCH ZTRÁT 22

4.5 „GETTING THINGS DONE“ 22

5 NÁSTROJE PLÁNOVÁNÍ ČASU **24**

5.1 KALENDÁŘ 24

5.2 PLÁNOVACÍ DENÍK 25

5.3 APLIKACE PRO PLÁNOVÁNÍ 25

5.4 TECHNIKA POMODORO 26

5.5 PLÁNOVACÍ TABULKY 27

5.6 TO–DO LIST 28

6 EFEKTIVNÍ PLÁNOVÁNÍ **28**

6.1 DENNÍ PLÁN 29

6.2 TÝDENNÍ PLÁN 30

6.3 MYŠLENKOVÉ MAPY 30
6.3.1 Myšlenkové mapy a užití v time managementu 31
7 SYNDROM VYHOŘENÍ A „QUIET QUITTING“ 32
7.1 SYNDROM VYHOŘENÍ 32
7.1.1 Způsoby vzniku syndromu vyhoření 33
7.1.2 Jak předejít syndromu vyhoření 34
7.1.3 Léčba syndromu vyhoření 34
7.2 „QUIET QUITTING“ 35
8 PRAKTICKÁ ČÁST 37
8.1 TIME MANAGEMENT 37
8.2 PLÁNOVÁNÍ V RÁMCI TIME MANAGEMENTU 38
8.3 ČASOVÝ PLÁN 39
8.4 MOTIVACE 40
8.5 PLÁNY A PLÁNOVÁNÍ 42
8.6 DELEGOVÁNÍ A ŘEŠENÍ, KDYŽ JE VÍCE PRÁCE NEŽ ČASU 45
8.7 SYNDROM VYHOŘENÍ 47
ZÁVĚR 48
RESUMÉ 50
RESUMME 51
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 52
BIBLIOGRAFICKÉ ZDROJE 52
INTERNETOVÉ ZDROJE 54
SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ 57
PŘÍLOHA 1: 1
CELÉ DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ 1

Úvod

Téma bakalářské práce jsem si zvolil z důvodu, že se zajímám o pozice manažerů, jejich vlivu ve společnostech či veřejných sektorech a samozřejmě o tom, jak spravují svůj čas, jak zvládají efektivně plánovat a rozčleňovat své úkoly.

Bakalářská práce se obecně bude věnovat plánování času, stanovování priorit, motivaci, rozhodování, přenášení úkolů na jiné subjekty, znaky špatného řízení času a jak jim zabránit a samotnému pojmu time managementu, jeho rozčlenění a definování. Řešit se budou i pojmy jako je Syndrom vyhoření či novému trendu v návaznosti na time management tzv. „Quiet Quitting“.

Empirický výzkum ve formě dotazníkového šetření bude věnován manažerům. Konkrétně jejich pohledům na správu svého času, plánování, motivaci ale například i k tzv. Syndromu vyhoření. Šetření se bude týkat manažerů napříč soukromým i veřejným sektorem.

V úvodní kapitole se bakalářská práce bude věnovat pojmu time management jeho rozvoji a generacím. V druhé kapitole budou vyobrazeny pojmy manažer, manažerské kompetence a modely těchto kompetencí. Dále budou popisovány manažerské techniky užívané v time managementu, znaky špatného řízení času a jak jim předejít, konkrétní nástroje užívané k plánování a celkově k time managementu, efektivnímu plánování a pojmům jakou je Syndrom vyhoření a „Quiet Quitting“.

Cílem bakalářské práce je objasnit pojem time managementu a seznámení se s ním. Ukázat na možné techniky, jak zlepšovat plánování a správu svého času. Upozornit na to, jaké existují znaky špatného spravování času a jak jim zabránit. Poukázat na možné problémy, které doprovází přílišné trávení v práci a s množstvím hromadícího se stresu, jak jim zabránit nebo jak je léčit.

Cílem empirického výzkumu je dát najevo, jak vnímají manažeři v praxi své plánování, jak se jim to celé daří, co je motivuje a jak motivují své podřízené, zda používají tzv. delegaci neboli přenášení úkolů na jiné subjekty a zda se někdy potkali se Syndromem vyhoření.

1 Time management

Time management je složen ze dvou cizojazyčných slov. Time neboli čas je prvním slovem. Čas má mnoho definic od fyzikální definice, kdy čas je jednou ze základních fyzikálních veličin, až po filozofické definice, kdy čas je něco s čím se lidé setkávají denně, ví o něm, ale neumí říct, co to vlastně je.

Druhým slovem je management, které se v běžném jazyce překládá jako „umět řídit". Management je proces, při kterém dochází k systematickému plánování, organizování, rozhodování, vedení lidí a toto vše by mělo sloužit k dosažení vytyčeného cíle. K. H. Chung[1] definuje management takto: *„Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů".*[2]

Spojení time management má různé definice. Například David Gruber formuluje time management jako: *„Každé učení se čemukoliv má mít jeden nepostradatelný, neodmyslitelný znak (parametr, atribut, something indispensable): ČAS!"*[3] Touto formulací popisuje, že management času je rysem seberealizace.

Dalším, kdo popisuje time management dosti výstižně, je Stephen R. Covey[4]. Popisuje ho jako *„jednu z oblastí managementu, která se zabývá efektivním plánováním času".*[5] Time management se odvíjí i z řad jiných oborů, mezi které patří například filozofie, psychologie, sociální komunikace a ekonomie. Další problematikou, kterou S. R. Covey řeší, je disciplína, která zahrnuje více než plánování. Jedná se především o umění vést porady, schopnost vést lidi, umět řešit mezilidské konflikty, rozhodování a mnoho jiných oblastí, které lze spojit s time managementem.

---

[1] K. H. Chung je profesor a teoretik managementu na univerzitě v USA.

[2] Management. In: *Management, Marketing: Vše co student potřebuje vědět* [online]. [cit. 7. 11. 2023]. Dostupné z: https://managment-marketing.studentske.eu/2008/06/management_29.html

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

[4] S. R. Covey byl uznávaný lektor a trenér leadershipu. Vydal několik knižních bestsellerů, kde se zabývali vedením lidí a řízením času.

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

1.1 Rozvoj a využití time managementu

Společnost se vyvíjí, dochází k mnoha změnám v rámci společenských sfér. Životní standardy se posunuly o něco výše, a tak dochází k nátlaku na lidi z hlediska času, a to jak v profesním, tak i v osobním životě. Z toho důvodu dochází k velkému využití time managementu, protože dokáže lidem pomoci stanovit priority a plány.

Každým dnem se jedinci rozhodují, jak nejlépe naložit se svým časem. Tím se někteří lidé dostávají do fáze rozpolcenosti, kdy si musí stanovit své priority, úkoly a požadavky.[6] Existují dva druhy času. Čas objektivní, který lze ovládat, a čas subjektivní, který úplně tak ovládat nejde. Čas subjektivní je totiž plný nepředvídatelných časových událostí a je dosti proměnlivý. Přestože je proměnlivý lidé ho dokážou svým způsobem ovlivnit, především v rychlosti plynutí času. Lidé si sami určují, zda bude subjektivní čas plynout rychle či pomalu, je to v závislosti na postoji k práci a snaze neprokrastinovat. Z toho lze vyvodit, že čas jako takový řídit nelze, avšak máme jisté nástroje, které vedou k jeho ovládnutí.

Time management je důležitý především v managementu institucí či firem, protože je jeho nedílnou součástí a mnoho manažerů by ho měla ovládat, aby byli efektivní. V podstatě práce manažerů závisí na rozvržení jejich pracovní doby, aby dosáhli nejlepších výsledků a stihli vše, co stihnout musí.

1.2 Generace time managementu

Celkem existují čtyři generace time managementu. Rozdíly mezi nimi jsou především nástroje, které používají a na jaké hledisko řízení času je kladen největší důraz.

1. generace time managementu byla prvotní filozofií, která se zabývala právě řízením času. Charakteristické pro tuto generaci bylo užívání tzv. To-Do listů, což byly v podstatě jednoduché zápisníky, do nichž si zapisovali úkoly. Ovšem neuváděli se do nich termíny dokončení a ani jaká je důležitost a naléhavost daného úkolu. Podnětem vzniku řízení času bylo nezapomínat velký počet úkolů a cílů a mít přehled o tom, které úkoly jsou již dokonány a které stále ne. Dokončené úkoly

[6] COVEY S. R., Merrill A. R., Merrill R. R.: To nejdůležitější na první místo. Praha, Management Press 2008, ISBN 978-80-7261-187-4., str. 21-22

byly buďto jakkoliv označeny anebo jednoduše škrtnuty. Jediným pozitivem 1. generace byla jednoduchost. Negativa 1. generace byla nepoužívání prioritizace jednotlivých úkolů a způsob a datum dokončení úkolů.

Ve 2. generaci si lidé uvědomili, že je potřeba k úkolům zaznamenávat do kdy nejpozději musí být splněny, tím vlastně tato generace vznikla. V důsledku toho vznikaly jednoduché diáře a pracovní kalendáře. Tato generace dokázala předvídat časovou náročnost jednotlivých dnů, ovšem stále zde chybí prioritizace úkolů. Sice věděli, co je čeká a do kdy to musí být splněno, ale pokud se v jeden den sešlo mnoho úkolů, tak nastal problém určit, který z úkolů udělat nejdříve.

Důvodem vzniku 3. generace byl problém stanovení priorit úkolů, jak je již popsáno výše. V této generaci si již lidé mohli seřadit úkoly od nejdůležitějších až po ty nejméně důležité. Označování úkolů podle priorit bylo různé, například označení jednotlivých úkolů podle písmen abecedy (Systém prioritizace ABC) nebo čísly. 3. generace je v současnosti hojně užíván v pracovní sféře, především u manažerů firem, majitelů firem či advokátů.

Poslední 4. generace time managementu se od předchozích generací dosti rozlišuje svojí filozofií. V této generaci už nejde pouze o běžné řízení času, ale o celkové dlouhodobé řízení svého života. Autorem této generace je již výše zmíněný Stephen Covey. I 4. generace čerpá ze svých předchůdců, především v rámci „obyčejného“ plánování času. Obsahuje tedy základy 3. generace, kterými jsou stanovování priorit a plánování úkolů. Ovšem tím nejdůležitějším na 4. generaci je její přidaná složka, čímž je celková správa svého života, konkrétně složky zkoumající život a životní cíle jedince, jeho přání a třeba i poslání. Z toho vyplývá, že zájmem 4. generace je najít jakýsi smysl života jedince, co je pro něj opravdu podstatné a tomuto záměru podřídit veškerou správu svého života a času. V této generaci se užívá jako časová jednotka týden. Veškeré plánování je prováděno v rámci týdenních cyklů. Díky tomuto plánování lze vyzdvihnout aktivity či cíle, které mají v životě jedince přednost.[7]

Celý systém správy času 4. generace vychází z Matice řízení času, jejímž autorem je Stephen Covey. Úkoly jsou zde rozděleny na dvě skupiny, a to podle urgentnosti a důležitosti. Covey dělí události celkem na 4 části. Tou nejdůležitější

[7] Time Management. In: *TaskManager* [online]. [cit. 21. 11. 2023]. Dostupné z: http://taskmanager.cz/tmpage/cs/time-management/

je podle něj skupina druhá, protože v ní jsou obsaženy události důležité, avšak neurgentní, čímž jsou události strategického významu. V první části jsou události důležité a urgentní, ve třetí části jsou události urgentní ale ne důležité a v poslední čtvrté části jsou události neurgentní a nedůležité. Důvodem, proč pro Coveye je nejdůležitější druhá část a ne první, je ten, že lidé řídící se touto částí jsou zahlcený událostmi a tím pádem nestíhají řídit svůj čas. Jinak řečeno řeší spíše krátkodobé události místo toho, aby se věnovali událostem, které mají pro ně dlouhodobý význam.

4. generace je naprosto revoluční a dobře propracovaná, nicméně není příliš rozšířena v rámci České republiky. Důvodem je, že mnoho lidí musí projít jistou změnou svých postojů a myšlení, aby zvládli být v souladu s touto generací, a právě v tom je ten problém. [8]

2 Manažer a jeho kompetence

Manažer je vedoucí pracovník, který má na starost jemu svěřený tým, pracovní směnu či celou organizaci. Zodpovídá za její chod a jakékoliv problémy v jeho pracovní době jdou převážně za ním. Manažer musí mít jisté schopnosti a dovednosti. Úkolem manažera je vést, což konkrétně znamená plánovat, organizovat, kontrolovat a rozhodovat.[9]

Podle rozsahu svěřené odpovědnosti a postavení manažera v organizaci, se manažeři dělí do tří skupin. V první skupině jsou ti nejvyšší manažeři. Ti zodpovídají za chod celé organizace nebo firmy. Nejčastěji takovýmto vrcholným manažerem bývá ředitel společnosti. Druhou skupinou jsou střední manažeři. Jejich rozsah odpovědnosti je na úrovni určité oblasti či jednotky v dané organizaci. Příkladem těchto manažerů může být manažer bezpečnosti, manažer úseku, manažer kvality apod. Poslední skupinu tvoří tzv. manažeři první linie. Jejich zodpovědnost je na úrovni těch nejmenších organizačních jednotek v organizaci.

[8] ePubli webová knihovna – Time management. [online]. [cit. 21. 11. 2022]. Dostupné z: https://publi.cz/books/114/12.html

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

Častokrát dohlíží na určitý počet lidí (tým). Příkladem může být vedoucí skladu, manažer marketingu nebo manažer logistiky.

2.1 Kompetence

Pojem kompetence lze vymezit různými formulacemi. Richard Boyatzis[10] byl jedním z prvních průkopníků ohledně tématu kompetencí. Sám definoval kompetence jako: „Schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky.“ Pojem kompetencí je dosti obsáhlý pojem, který znázorňuje schopnost převádět dovednosti a znalosti do něčeho úplně nového. Vztahuje se k organizaci a plánování práce, zvládání nových neopakujících se záležitostí (nerutinních). Jinými slovy se dá pojem kompetencí shrnout jakožto základní schopnosti a způsobilosti potřebné k dobrému výkonu práce.

Kompetence jsou souborem chování pracujícího, které musí užívat v různých situacích s cílem kompetentně zvládnout tyto situace. Jedná se o přístup chování, které vede k přepokládanému efektu. Pokud pracující plní své úkoly na výborné úrovni nebo alespoň na dostačující úrovni jedná se o způsobilého pracujícího a to vede k domnění, že jsou splněny 3 základní předpoklady. Prvním předpokladem je ovládnutí vlastností, vědomostí, schopností, zkušeností a dovedností, které jsou k výkonu nezbytné. Jinými slovy je potřeba dobře znát svou práci, co vše je k jejímu výkonu potřeba a to umět uchopit a použít. Druhým předpokladem je motivovanost chovat se určitým způsobem, který vede k výborným výsledkům. V onom způsobu chování vidí svojí motivaci, vidí jisté hodnoty, které se mu líbí a chce se jimi řídit a věnovat se jim. Posledním předpokladem je samotná příležitost, aby se v určitém prostoru a čase mohl chovat právě výše zmíněným způsobem. Tím se míní to, že pro pracovníka nastanou dané podmínky, aby své výše zmíněné předpoklady mohl použít. První předpoklad se dá poměrně snadno rozvíjet a pilovat, protože se týká pouze schopností a zkušeností, ale druhý předpoklad je založen na motivaci a hodnotách, což se již tak snadno ovlivnit nedá.[11]

[10] Richard Eleftherios Boyatzis je americkým profesorem na univerzitě, zajímá se o teorii organizace, organizačního chování, kognitivních věd a psychologie.

[11] KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, R., KURNICKÝ R.: Manažerské kompetence způsobilosti výjimečných manažerů. Praha, Grada 2004, ISBN 80-247-0698-9

Práce vychází z lidských zdrojů, kterými je práce vykonaná. Pokud se spojí vykonaná práce a lidské zdroje, vznikne tzv. dualita. Tato dualita rozhoduje o budoucnosti firem, o jejich růstu či pádu. Název dualita v sobě skrývá právě kompetence, které jsou častokrát vázány s managementem, tedy způsob vedení a řízení firem, který stojí na základech souladu lidských zdrojů, které představují příležitosti firem, a lidské práce, která představuje nezbytnost výkonu.[12]

2.2 Kompetence manažera

Kompetencí manažera se chápe schopnost úspěšně uskutečňovat pracovní funkce. Hodnocení schopnosti manažerů vychází z tradičního a moderního pojetí. V tradičním pojetí se vychází z předpokladů, které manažer má k dispozici k výkonu práce či funkce. V moderním pojetí se hodnotí výstup, jinak řečeno jde o to, jak je manažer připraven k výkonu své činnosti, místo toho, jaké by měl mít dovednosti a schopnosti. V obou pojetích lze kompetence strukturovat do 3 dimenzí a to odborné znalosti, praktické dovednosti a sociální zralost.

Odborné znalosti jsou nabývány především výukou a rozšiřováním vědomostí. Výuka a rozšiřování vědomostí se uskutečňuje různými způsoby, ovšem nejčastěji formou vzdělávání. Tím nejklasičtějším vzděláváním je základní struktura školství (základní, střední a vysokoškolské vzdělání). Dále existují i kurzy, které rozšíří poznání v návaznosti na praxi a posílí specializaci. Takovými kurzy jsou nadstavbová studia MBA (master of business administration) a EMBA (executive master of business administration). Samozřejmě si odborné znalosti může manažer osvojit až v průběhu praxe, protože pokud se člověk s něčím z oboru setkává denně, tak se to učí a je jedno zda je to vyloženě odborné či spíše praktické. Praktické dovednosti vyplývají z praxe. Získávat se dají taktéž tréninkem, ale nejlepší pro jejich osvojení je užívání jich v praxi, protože cokoliv, co člověk činní každý den, se stává dříve či později samozřejmostí, kterou poté dělá jako rutinní činnost. V současné době existuje mnoho metod, postupů a technik, které vedou ke zlepšení výkonu činností manažerů. Poslední dimenzí je sociální zralost, která se týká mravních kvalit získaných výchovou či dědičně. Definovat sociální zralost není nijak lehké a to z důvodu, že nebyla prozatím významným středem zájmů. Sociální zralost je výsledkem veškerého společenského působení, dále mají vliv i

[12] PLAMÍNEK, J., FIŠER, R.: Řízení podle kompetencí. Praha, Grada 2005, ISBN 80-247-1074-9

osobnostní znaky (inteligence, sociální cítění apod.). Další vliv má aktivita manažera, která ukazuje, jak manažer vnímá svou práci, přesněji jak je ochoten se jí věnovat, učit se novým dovednostem pro seberozvoj a rozvoj svých schopností v práci a v poslední řadě snaha si tyto dovednosti hledat a poznávat je. Příkladem vlastností souvisejících s aktivitou manažera je svědomitost, rozhodnost, odpovědnost atd. Do sociální zralosti dále spadá i charisma, které není příliš snadné definovat, ale v podstatě se jedná o osobnostní rys, který se projevuje schopností jedince přitahovat a ovlivňovat lidi. Charismatické osoby jsou obvykle schopny vyvolat u ostatních pocit obdivu, respektu a důvěry, což umožňuje snadněji dosahovat svých cílů. Charisma se projevuje nejen veřejným projevem, ale také v přirozené autoritě, schopnosti přimět lidi k naslouchání, kreativitě a schopnosti vést a inspirovat ostatní. Charismatické chování je často spojováno s vysokým sebevědomím a schopností zvládnout stresové situace. Charisma není vrozená vlastnost, ale lze ji rozvíjet a zlepšovat prostřednictvím tréninku a praxe.[13]

Dělení kompetencí z jiného úhlu pohledu je založeno na práci, ke které jsou zapotřebí jisté dovednosti, bez kterých ji konat nelze. Výsledný typ konkrétní pozice vzniká spojováním dovedností ze tří skupin. První skupinou jsou manažerské kompetence. Jsou tvořeny schopnostmi a dovednostmi, které vedou k výborným úspěchům manažerů. Mezi takovéto schopnosti a dovednosti patří řešení konfliktů, hodnocení zaměstnanců, plánování, trénování zaměstnanců a s tím spojena i delegace[14] úkolů. Jsou to schopnosti, které z obyčejného pracovníka dělají manažera tím, že umí vést lidi, umí jim vše vysvětlit a pomoci jim. Druhou skupinou jsou interpersonální kompetence, které jsou důležité pro budování vztahů a komunikaci se všemi členy uvnitř dané společnosti. Tyto kompetence jsou důležité nejen pro manažery, ale také pro všechny, kteří přichází do styku s jinými lidmi. Příklady interpersonálních kompetencí jsou empatie[15], prezentace sebe sama či firmy, budování vztahů a vyjednávání. Komunikační dovednosti jsou velmi důležité, protože pokud jimi manažer nedisponuje mohou nastat komunikační bariéry a manažer se se svým podřízeným nedomluví na tom, co po něm vyžaduje. Poslední skupinou jsou technické kompetence, které zahrnují soubor znalostí,

[13] VEBER, J. a kol.: Management základy, prosperita, globalizace. Praha, Management Press 2001, ISBN 80-7261-029-5

[14] Delegace je přenos úkolů na někoho jiného. Nejčastěji z vyššího orgánu na nižší.

[15] Empatie je vcítění se do pocitů někoho druhého. Naslouchání jeho problémů a jejich pochopení.

dovedností a schopností, které umožňují jedinci řešit technické úkoly nebo problémy v rámci určitého oboru nebo oblasti. Tyto kompetence mohou zahrnovat schopnost pracovat s nástroji, zařízeními a technologiemi, jakož i porozumění principům, procesům a systémům, které řídí určité technické oblasti.[16]

2.3 Typy manažerských kompetencí

Odborníci zabývající se manažerskými kompetencemi doposud nenašli shodu v tom, jaké schopnosti a dovednosti musí manažer mít a které může delegovat. První, kdo začal kompetence rozlišovat byl R. E. Boyatzis (viz kapitola 2.1). Rozděloval kompetence do 2 kategorií. Prahové kompetence, jež jsou samotným základem pro výkon konkrétní funkce, a výkonové kompetence, které jsou spíše vedlejší (doplňující). Prahové kompetence jsou také označovány za základní funkce manažerské práce. Patří sem plánování, koordinování, organizování, rozhodování a delegování.[17]

Špičkový manažeři disponují třemi kompetencemi, které jsou dost vzácné v celé společnosti. První kompetencí je schopnost přemýšlet v souvislostech. Pro manažery je důležitý posun od operativního a analytického myšlení ke strategickému a souvislému. Špičkový manažeři pohlíží na problém z širšího kontextu a tím dokáží posoudit, které možné řešení je to nejlepší pro danou situaci. Základem je uvědomit si vhodné možnosti, analyzovat každou z nich a tím i předpovědět její možný dopad. Druhou kompetencí je schopnost přesvědčit okolí. Zde je důležitá sebedůvěra, protože řada lidí má sklon věřit lidem vyzařující sebedůvěrou. Cítí u nich značnou míru jistoty. Špičkový manažeři i dobře znají své okolí a lidi v něm, takže dokáží správně odhadnou, co se děje a dát to nějakým způsobem do pořádku. Třetí kompetencí je schopnost uvést myšlenky do praxe. Jelikož se jedná o realizaci myšlenek a ve velkých společenstvích není možné, aby to zvládl jeden člověk, mají špičkový manažeři okolo sebe lidi, kteří se mohou orientovat v některých oblastech lépe a tito lidé jim pomáhají při realizaci myšlenek. Příkladem může být vedení porad, delegování, motivace, ovlivňování vztahů mezi lidmi a mnoho dalších. Tohoto si lze všimnout i v dnešní společnosti,

[16] KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, R., KURNICKÝ R.: Manažerské kompetence způsobilosti výjimečných manažerů. Praha, Grada 2004, ISBN 80-247-0698-9. str. 32-36

[17] KOVÁCS, J.: Kompetentní manažer procesu. Praha, Wolkers Kluwer ČR, a.s. 2009, ISBN 978-80-7357-463-5

konkrétněji u různých orgánů správy země. V podstatě každý orgán nebo vyšší úřední osoba má svoji radu, výbor či komisi, které se snaží podávat odborné rady, jež mají napomoct při rozhodování.[18]

Významná pro manažery je i znalost svých silných a slabých stránek. Protože pokud toto zná, tak na své silné stránky se může spolehnout, může je užívat a jen rozvíjet. Na své slabé stránky se zase může zaměřit z pohledu jejich zdokonalení, což chce trénink, zkušenosti a čas.

Obrázek 1 Manažerské dovednosti[19]

Další teorii ohledně kompetencí zformulovali E. Bedrnová a I. Nový. Tato teorie se nazývá Vizitka osobní kvality a jedná se o jednu z podmínek úspěchu manažera. Vizitka se skládá z pracovních a osobních kompetencí (schopnost sebeuplatnění, sebedůvěra a další), sociální kompetence (schopnost sebeprosazení), pozitivní uvažování a proaktivní jednání (problém a překážky jakožto výzvy k překonání a tím i posílení), pracovní ochota a výkonová motivace (projevení zájmu o práci a výkon v určité kvalitě i kvantitě), schopnost sebekontroly (kázeň), tvořivost (schopnost nalézat nové cesty řešení), pochopení a tolerance a mnoho dalších.[20]

[18] PLAMÍNEK, J.: Týmová spolupráce a hodnocení lidí, Praha, Grada 2009, ISBN 978-80-247-2796-7. str. 67-71

[19] PLAMÍNEK, J.: Týmová spolupráce a hodnocení lidí, Praha, Grada 2009, ISBN 978-80-247-2796-7. str. 71

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

2.4 Kompetence manažera a time management

Z pohledu time managementu jsou kompetence manažera do jisté míry důležité, protože pokud se vezme v potaz to, že čím více je manažer kompetentní, tedy čím více má schopností a dovedností, tím více si zvládá organizovat a spravovat svůj čas. Jak je již zmíněno výše kompetence manažera napomáhají k jeho vedení svých podřízených, k jeho lepší komunikaci s lidmi. Tím pádem, pokud dokáže manažer správně rozdat úkoly, ukázat cestu svým podřízeným k jejich dosažení a dokáže to srozumitelně vykomunikovat, ušetří si spoustu času.

Manažerské kompetence zahrnují široké spektrum dovedností a schopností, včetně time managementu. Správné plánování času a organizace pracovního procesu jsou klíčové pro efektivní vedení týmu a úspěšné plnění firemních cílů.[21]

Time management manažera spočívá v plánování, řízení a koordinaci času, aby dosáhl co nejlepších výsledků v nejkratším čase. To zahrnuje schopnost správně určit priority, delegovat úkoly a správně alokovat čas na důležité úkoly. Kromě toho je důležité zvládat různé časové situace, například stresové situace, krizové situace nebo situace, kdy je potřeba se přizpůsobit změnám v plánu.

Manažer musí také umět využívat různé nástroje a technologie pro plánování a řízení času, jako jsou diáře, plánovače úkolů, elektronické kalendáře nebo software pro řízení projektů. Výhodou těchto nástrojů je jejich schopnost pomoci manažerovi sledovat pokrok a výkonnost týmu, zlepšovat výkonnost a produktivitu a snižovat riziko překročení termínů.

Kromě toho musí manažer rozvíjet své schopnosti a dovednosti v oblasti time managementu, například schopnost efektivně komunikovat s týmem a umět plánovat a řídit čas v krátkodobém a dlouhodobém horizontu. Důležitým aspektem je také schopnost správně vyhodnotit, co je skutečně důležité a co je pouze priorita a na základě toho určit, jaké úkoly jsou nejnaléhavější a na co je třeba se zaměřit.[22]

---

[21] KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, R., KURNICKÝ R.: Manažerské kompetence způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9

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

Celkově tedy manažerské kompetence a time management jsou velmi úzce spjaty a obě tyto oblasti jsou klíčové pro úspěch vedení týmu a plnění firemních cílů.

3 Manažerské techniky využívané v time managementu

Manažerské techniky jsou souborem metod, postupů, nástrojů a strategií, které manažerům umožňují co nejefektivněji řídit týmy a organizace. Zahrnují celou řadu oblastí, včetně strategického plánování, řízení projektů, řízení lidských zdrojů, finančního řízení a řízení rizik. Mezi nejčastěji používané metody řízení patří SWOT analýza (která pomáhá identifikovat silné a slabé stránky organizace, její příležitosti a hrozby na trhu), Balanced Scorecard (který pomáhá sledovat výkonnost organizace prostřednictvím klíčových ukazatelů výkonnosti, jako jsou finanční výsledky, spokojenost zákazníků a interní procesy), řízení projektů (slouží k řízení průběhu projektů od jejich plánování až po dokončení); řízení lidských zdrojů (pomáhá řídit a motivovat zaměstnance, včetně plánů školení, hodnocení výkonu a řešení problémů).

Manažerskými technikami a s nimi spojený time management rozebírá Peter F. Drucker. Ve své knize The Effective Executive (Efektivní manažer) definuje různé metody řízení a popisuje je v 11 kapitolách. V první kapitole definuje, kdo je to efektivní manažer a jaké jsou jeho hlavní cíle. Kapitola druhá upozorňuje na skutečnost, že kompetence se lze naučit, a popisuje různé způsoby, jak jich dosáhnout. V kapitole třetí autor zdůrazňuje význam správného řízení času a popisuje různé techniky, jak efektivního řízení času dosáhnout. Kapitola čtvrtá se zaměřuje na kladení správných otázek a identifikování klíčových cílů, aby bylo možné lépe přispět k úspěchu organizace. Kapitola pátá se zaměřuje na rozvíjení vlastních schopností a jejich využití ke zlepšení výkonnosti organizace. Kapitola šestá pojednává o správném stanovení priorit a zaměření se na práci, která je důležitá. Kapitola sedmá popisuje základní prvky rozhodování a zdůrazňuje důležitost přijímání informovaných a promyšlených rozhodnutí. Kapitola osmá se zaměřuje na přijímání správných rozhodnutí a minimalizování rizik. Kapitola devátá popisuje základní prvky efektivních schůzek a minimalizování času stráveného neefektivními schůzkami. Kapitola desátá se zaměřuje na to, jak se mohou manažeři nejlépe organizovat a jak vhodně delegovat práci. V závěrečné

kapitole autor zdůrazňuje, že je důležité, aby si manažeři uvědomovali své silné a slabé stránky a maximalizovali svou schopnost uspět.[23]

3.1 Paretův princip

Paretův princip, známý také jako princip 80/20, je ekonomický princip, který říká, že v každém systému je většina výsledků způsobena malým počtem příčin. Konkrétně říká, že přibližně 80 % výsledků pochází z 20 % příčin. Princip je pojmenován po italském ekonomovi Vilfredu Paretovi, který jej poprvé popsal v souvislosti s rozdělením bohatství v Itálii na konci 19. století. Pareto vypozoroval, že přibližně 80 % bohatství náleží pouhým 20 % populace.

Paretův princip se však ukázal jako platný i v jiných oblastech, například v řízení projektů, kde 80 % problémů často pochází z 20 % rizikových oblastí a v marketingu, kde 80 % prodeje může pocházet z 20 % nejlepších produktů. Paretův princip je užitečný pro manažery a podnikatele, kteří se snaží identifikovat nejdůležitější příčiny a faktory ovlivňující výkonnost organizace a zaměřit se na tyto klíčové oblasti.[24]

3.2 Vlastní snímek pracovního dne

Snímky pracovního dne jsou vizuální záznamy, které zachycují část nebo celý pracovní den dané osoby. Tyto snímky mohou zahrnovat různé činnosti, jako jsou schůzky, práce s počítačem, jednání s klienty, kancelářská práce, práce s nástroji a tvorba dokumentů. Snímky mohou také obsahovat podrobnosti o místě, kde daná osoba pracuje, například o kancelářských prostorách, dílně, továrně, skladu nebo jiném pracovišti. Celkově jsou snímky pracoviště způsobem, jak vizuálně zaznamenat, co lidé v práci dělají a jaké jsou jejich pracovní podmínky.[25]

Snímek pracovního dne je účinný nástroj pro řízení času, protože poskytuje vizuální přehled o denním pracovním postupu. Na základě těchto vizuálních

---

[23] DRUCKER, Peter F. *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. New York, HarperCollins, 2006. ISBN 978-0-06-083345-9.

[24] KOCH, Richard. *Manažer 80/20: dosáhněte co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím*. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-263-5. str. 17-18

[25] PRINCLÍK, Jan. Snímek pracovního dne (Personální audit). Theexperts: Odborný časopis nejen pro experty [online]. 27. 5. 2013 [cit. 17. 2. 2023]. Dostupné z: http://theexperts.cz/firemni-vzdelavani/human-resources/56-snimek-pracovniho-dne-personalni-audit

informací může identifikovat oblasti času, které lze zlepšit nebo optimalizovat. Člověk si může například uvědomit, že tráví příliš mnoho času neefektivními činnostmi, jako jsou čtení e-mailů, prohlížení sociálních médií nebo jiné online aktivity, a rozhodnout se tyto činnosti omezit nebo eliminovat.

Dalším způsobem, jak využít snímku pracovního dne, je pro time management, kde je důležité stanovení priorit. Poskytuje vizuální záznam nejdůležitějších úkolů a času na ně vyčleněného. Na základě tohoto snímku se může posoudit, zda se věnuje dostatek pozornosti nejdůležitějším úkolům, a zda je vhodně naplánováno jejich dokončení. Celkově může být snímek pracovní doby užitečným nástrojem pro řízení času, protože vizuálně ukazuje, jak jednotlivci tráví svůj čas během pracovní doby a jak mohou svůj čas využívat efektivněji.[26]

3.3 Pracovní deník

Pracovní deník je nástroj pro zaznamenávání informací o úkolech a činnostech vykonávaných během pracovní doby. Tyto informace mohou zahrnovat splněné úkoly, schůzky, kterých se vedoucí pracovník zúčastnil, důležité poznámky a další důležité informace. Pracovní deníky lze psát na papír, ale lze je také vést elektronicky pomocí specializovaných aplikací nebo zápisníků v počítačích, tabletech nebo chytrých telefonech. Tento nástroj může pomoci lépe sledovat činnosti, plánovat úkoly a projekty a identifikovat oblasti, kterým je třeba věnovat větší pozornost nebo je zlepšit.

Pracovní diář může být užitečným nástrojem pro time management, tj. řízení a plánování času. Pravidelným zaznamenáváním činností a úkolů do pracovního diáře může manažer lépe porozumět tomu, jak tráví svůj čas a jak může být produktivnější. Zaznamenávané informace mohou pomoci pochopit, kolik času jednotlivé činnosti zaberou, naplánovat si čas na důležité úkoly a identifikovat oblasti, které je třeba zlepšit nebo změnit. Pracovní deník může být také motivující, protože lze snadno sledovat pokroky a úspěchy. Kromě toho, že je pracovní diář užitečný pro řízení času, může být také účinným nástrojem pro reflexi činností a zlepšení produktivity a efektivity.

[26] PRINCLÍK, Jan. Snímek pracovního dne (Personální audit). Theexperts: Odborný časopis nejen pro experty [online]. 27. 5. 2013 [cit. 17. 2. 2023]. Dostupné z: http://theexperts.cz/firemni-vzdelavani/human-resources/56-snimek-pracovniho-dne-personalni-audit

Pracovním deníkem se zabývá kniha „The Bullet Journal Method: Track the Past, Order the Present, Design the Future“ od autora Rydera Carrolla. Kniha se zabývá zavedením nového způsobu plánování a organizování pomocí Bullet Journalingu, který kombinuje prvky diáře, plánovače a zápisníku. Autor vysvětluje, jak může bullet journal sloužit jako nástroj pro řízení času a produktivity a jak jej lze využít k lepší organizaci pracovních i osobních úkolů. Součástí knihy jsou také návody a tipy, jak bullet journal efektivně vytvářet a používat.[27]

3.4 ABC analýza

Analýza ABC je nástroj používaný ke kategorizaci a klasifikaci položek, produktů a zákazníků podle jejich důležitosti a hodnoty. Slouží k identifikaci nejdůležitějších a nejvýnosnějších položek, aby na ně bylo možné zaměřit více pozornosti a zdrojů. Tato analýza vychází ze tří kritérií: hodnoty, množství a důležitosti. Prvním kritériem je hodnota, tj. kolik peněz nebo času každá položka nebo produkt generuje; druhým je množství, tj. kolik položek nebo produktů existuje; třetím je důležitost, tj. jak důležitá je položka pro úspěch společnosti nebo projektu. Na základě těchto kritérii jsou položky rozděleny do tří skupin A, B a C. Skupina A obsahuje nejdůležitější a nejziskovější prvky, skupina B obsahuje prvky středně důležité a skupina C obsahuje méně důležité a méně ziskové prvky. Tato kategorizace umožňuje manažerům a podnikatelům určit, na které prvky se mají zaměřit a jak rozdělit zdroje, aby maximalizovali zisk a efektivitu.[28]

[27] CARROLL, Ryder. *The Bullet Journal Method: Track the Past, Order the Present, Design the Future*. New York: Penguin Random House, 2018. ISBN 978-0525533337.

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

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

Obrázek 2: ABC analýza[29]

Analýza ABC může být účinným nástrojem při řízení času, zejména při řízení úkolů. Pomocí analýzy ABC lze určit, které úkoly jsou nejdůležitější a nejnaléhavější a na které je třeba klást větší důraz. Například při použití ABC analýzy pro seznam úkolů lze úkoly rozdělit do tří skupin podle jejich důležitosti a naléhavosti. Skupina A bude obsahovat úkoly, které jsou nejdůležitější a nejnaléhavější a měly by být dokončeny co nejdříve, skupina B bude obsahovat úkoly se střední úrovní důležitosti a naléhavosti a skupina C bude obsahovat úkoly s nízkou úrovní důležitosti a naléhavosti. Zaměřením se na úkoly ve skupině A mohou manažeři maximalizovat produktivitu a efektivitu. Mohou také zaměřit rozvrhy a rozdělení času tak, aby upřednostnili dokončení nejdůležitějších úkolů. Analýza ABC jim tak umožňuje zachovat organizaci a produktivitu a lépe rozdělovat časové zdroje na základě důležitosti a naléhavosti úkolů.[30]

3.5 Metoda „worst first“

Metoda „Worst First“ je manažerská technika řízení, která se zaměřuje na stanovení priorit úkolů a určení toho, co je nejdůležitější. Při tomto přístupu se řeší jako první nejobtížnější, nejsložitější a časově nejnáročnější úkoly, tj. nejhorší úkoly. Jako další na řadu přijdou k řešení úkoly střední důležitosti, a nakonec úkoly nejméně náročné. Tato metoda se často používá při řízení projektů, kde jsou úkoly

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

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

velmi složité a časově náročné. Takové stanovení priorit zajišťuje, že nejobtížnější úkoly budou splněny jako první a že nebude podceněna časová náročnost úkolů. Metoda "Worst First" se používá také v osobním time managementu, aby pomohla zvládat složité a náročné úkoly, které často způsobují stres a úzkost.[31]

Metoda "Worst First" je jednou z technik time managementu, která se zaměřuje na efektivní využití času a řízení úkolů. Stanovení priorit úkolů umožní zaměřit se nejprve na nejobtížnější úkoly. Snižuje se tak riziko, že se na tyto úkoly zapomene nebo se odloží, tím se snižuje pravděpodobnost zpoždění nebo neúspěchu projektu. Stanovení nejhorších priorit může vést k efektivnímu plánování času a řízení úkolů, zlepšení výkonnosti a snížení stresu. Tento přístup je však třeba používat s rozvahou a zvážit, zda jsou některé úkoly natolik obtížné, že by se měly řešit jako první. Je také důležité zajistit, aby se při použití této metody nezanedbávaly úkoly, které jsou sice důležité, ale nejsou příliš obtížné.

3.6 Eisenhowerův princip

Eisenhowerův princip (také známý jako Eisenhowerova matice) je metoda pro správu času a řízení úkolů, kterou vytvořil americký generál a prezident Dwight D. Eisenhower. Princip spočívá v rozdělení úkolů do čtyř kategorií na základě jejich důležitosti a naléhavosti:

1. Důležité a naléhavé úkoly (musí být vyřízeny okamžitě)
2. Úkoly, které jsou důležité, ale nejsou naléhavé (musí být vyřízeny v čas)
3. Úkoly, které nejsou důležité, ale jsou naléhavé (musí být přesunuty na jiné osoby nebo naplánovány na pozdější dobu).
4. Úkoly, které nejsou ani důležité, ani naléhavé (je třeba je ignorovat nebo odložit)

Tato zásada umožňuje lidem určit a upřednostnit úkoly a zaměřit se na ty, které jsou důležité a naléhavé, aby mohli efektivně plánovat a využívat svůj čas.

[31] MUSÁLKOVÁ, Zuzana. Na čas se dá vyzrát, ale musí se to umět. *Novinky.cz* [online]. 23. 4. 2011 [cit. 17. 2. 2023]. Dostupné z: https://www.novinky.cz/clanek/zena-styl-na-cas-se-da-vyzrat-ale-musi-se-to-umet-86793

Eisenhowerovův princip si získaly popularitu v oblasti řízení času a produktivity a stále se často používají v osobním a podnikovém managementu.[32]

Eisenhowerovův princip je velmi účinným způsobem, jak zlepšit řízení času a produktivitu. Eisenhowerova zásada umožňuje efektivnější plánování a využívání času tím, že určuje a upřednostňuje úkoly podle jejich důležitosti a naléhavosti. Tento princip má pomáhat soustředit se na důležité úkoly, které mají významný vliv na dosažení cílů a zabraňuje ztrácet čas méně důležitými úkoly. Jednou z hlavních výhod Eisenhowerova principu je, že umožní identifikovat a omezit čas strávený naléhavými, ale nedůležitými úkoly. Eisenhowerovův princip také podporuje reflexi a strategické myšlení při plánování a řízení úkolů, což umožňuje kontrolu času a efektivní využívání zdrojů. Celkově je Eisenhowerovův princip užitečným nástrojem pro řízení času, který pomáhá lidem zvýšit produktivitu a dosáhnout většího úspěchu v osobním i profesním životě.

3.7 Delegování podle J. Caunta

John Caunt je britský autor a konzultant se specializací na vedení a řízení lidí v oblasti byznysu a nonprofit organizací. Ve své knize „Time management – jak hospodařit s časem“ se zabývá mimo jiné i tématem delegování.

Delegování je podle Caunta proces, při kterém manažer zadává určité úkoly podřízeným a přenáší na ně odpovědnost za výsledky. Delegování definuje jako „proces delegování odpovědnosti a pravomocí na jinou osobu, aby mohla provádět určité úkoly nebo rozhodovat v určitých oblastech, přičemž delegující osoba zůstává zodpovědná za výsledky a rozhodnutí delegované osoby". Při delegování je důležité jasně stanovit cíle a očekávání, poskytnout podpůrné zdroje a stanovit termíny a priority. Caunt uvádí několik kroků, které mohou manažeři při delegování odpovědnosti použít:

1. Vyhodnocení úkolu: Zvážit, zda je daný úkol vhodný pro delegování a zda je vhodný pro konkrétního člověka.

2. Specifikace úkolu: Ujistit se, že je úkol dostatečně specifikován, aby bylo jasné, co se od podřízeného očekává.

[32] Eisenhowerův princip se hodí každému!. In: MyTimi.cz [online]. 16. 9. 2019 [cit. 17. 2. 2023]. Dostupné z: https://www.mytimi.cz/eisenhoweruv-princip/

3. Očekávání: Vysvětlit podřízeným, co od nich očekáváte a jaký výsledek se požaduje.

4. Zdroje: Zajistit, aby měl podřízený potřebné zdroje a podporu k dokončení úkolu.

5. Monitorování: Sledovat průběh úkolu a poskytnout podporu, když je to potřeba.

6. Poskytnutí zpětné vazby: Dát zpětnou vazbu na výsledek a zhodnotit, co bylo dobré a co by bylo třeba vylepšit.

Podle Caunta je delegování velmi účinným způsobem, jak zlepšit výkonnost organizace a rozvíjet talent podřízených.[33]

4 Znaky špatného řízení času

Špatný time management může mít různé negativní dopady na pracovní i osobní život. Mezi tyto účinky patří **snížená produktivita** (když si jedinec nedokáže správně naplánovat svůj čas a stanovit priority důležitých a méně důležitých úkolů, což vede ke snížení produktivity a špatnému pracovnímu výkonu), **zvýšený stres** (když se jedinec snaží zvládnout několik úkolů najednou nebo se mu nedaří dokončit úkoly včas, což často vede ke zvýšení pocitu úzkosti a frustrace), **špatná kvalita práce** (když si jednotlivci neplánují správně svůj čas, což může vést k nízké kvalitě práce a chybám), **plýtvání časem** (když jednotlivci nezvládají správně svůj čas, což může vést ke ztrátě cenného pracovního času v důsledku plýtvání časem na neefektivní činnosti a nedůležité úkoly), **špatné rozhodování** (když si jednotlivci neplánují úkoly a priority, což může vést ke špatnému rozhodování a negativním důsledkům).[34]

Celkově řečeno, správné řízení času je klíčové pro produktivitu, efektivitu a spokojenost s prací. Je důležité plánovat svůj čas, prioritizovat úkoly a vyhnout se neefektivním činnostem a odkládání úkolů.

[33] CAUNT, J. Time management – jak hospodařit s časem. 2. aktualizované vydání Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1538-1.

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

Problematikou znaků špatného řízení času a špatného řízení času jako celku, se zabývá již výše zmínění Stephen Covey ve své knize „7 návyků skutečně efektivních lidí“.

4.1 Špatný pracovní styl

Špatné pracovní postupy se mohou projevovat mnoha způsoby a mít řadu negativních dopadů na jednotlivce i organizace. Mezi příklady špatných pracovních postupů patří:

Prokrastinace – odkládání důležitých úkolů, které vede ke zpoždění v práci a špatnému výkonu.

Nedostatek organizace – neefektivní plánování a řízení úkolů může vést k plýtvání časem a bránění dosažení cílů.

Nadměrný multitasking – práce na několika úkolech najednou, která vede ke snížení produktivity a zvýšení stresu.

Špatná komunikace – nedostatečná komunikace a sdílení informací s kolegy a nadřízenými vede ke zbytečnému opakování úkolů, a tak plýtvání časem.

Nedostatek přestávek – nedělání pravidelných přestávek a odpojení se od pracovního prostředí může vést k nízké výkonnosti a zvýšenému stresu.

Tyto faktory mohou vést k narušení pracovní rovnováhy, nedostatku spokojenosti a zdravotním problémům, jako je tzv. syndrom vyhoření. Proto je důležité mít správný pracovní styl, který zahrnuje efektivní řízení času, organizaci a plánování úkolů, účinnou komunikaci a pravidelné odpočinky.[35]

4.2 Rušivé faktory času

Rušivé faktory jsou jakékoliv vlivy, které ovlivňují schopnost plánovat a organizovat čas a vedou ke snížení efektivity a produktivity. Mezi nejčastější časově rušivé vlivy patří:

[35] LOEHR, Jim a Tony SCHWARTZ. *The Power of Full Engagement: Managing Energy, Not Time, is the Key to High Performance and Personal Renewal*. New York: Simon & Schuster, 2005. ISBN 0743226755.

Neočekávané události – například mimořádné události, neočekávaná práce, změny rozvrhu.

Nadměrné množství e-mailů, telefonátů a jiných forem komunikace – příliš časté a rozptylující, což vede ke ztrátě koncentrace a času.

Sociální média – pro mnohé jsou sociální média neodolatelnou překážkou produktivity a času.

Multitasking – snaha dělat více úkolů najednou může snížit efektivitu a prodloužit dobu potřebnou k dokončení úkolů.

Nedostatek organizace – neefektivní plánování a organizace může vést ke ztrátě času a zmatkům.

Špatné stanovení priorit – špatné rozhodování o tom, které úkoly jsou nejdůležitější, může vést ke ztrátě času.

Nadměrná pracovní zátěž – příliš mnoho pracovních povinností může vést k nadměrnému pracovnímu zatížení a snížení produktivity.[36]

4.3 Největší časové ztráty

Největší plýtvání časem se může lišit v závislosti na konkrétní situaci a pracovním prostředí. Mezi nejčastější plýtvání časem však patří **nedostatečné plánování** (když úkoly a práce nejsou naplánovány, snadno se člověk propadne do neefektivních priorita činností), **zbytečné schůzky** (příliš mnoho schůzek je zbytečných a mohou zabrat drahocenný čas), **rozptýlení** (příliš mnoho e-mailů, telefonátů, sociálních médií a jiné rušivé prvky), **nedostatečná organizace** (když si někdo nedokáže uspořádat svou práci a dokumenty atd.), **multitasking** (multitasking snižuje produktivitu a zvyšuje počet chyb), **prokrastinace** (prokrastinace v práci nebo plánování na poslední chvíli může vést ke stresu a špatné kvalitě práce), **nedostatek spánku a odpočinku** (nedostatek spánku a odpočinku způsobuje, že je člověk unavený a nedokáže se plně soustředit na svou práci).[37]

[37] INDEED EDITORIAL TEAM. 9 Common Workplace Time-Wasters and How To Avoid Them. In: Indeed [online]. 2021, 30. 8. 2021 [cit. 21. 2. 2023]. Dostupné z: https://www.indeed.com/career-advice/career-development/time-wasters-and-how-to-avoid-them

4.4 Eliminace časových ztrát

Eliminace časových ztrát zahrnuje identifikaci a odstranění faktorů, které brání efektivnímu plánování a dokončování úkolů. Existuje několik způsobů, jak eliminovat časové ztráty:

Organizace: Organizace je důležitá pro minimalizaci ztrát času při hledání informací a plnění úkolů. Všechny dokumenty, poznámky a soubory by měly být uspořádané a snadno dostupné.

Stanovení priorit: Stanovit si priority důležitých úkolů, aby se minimalizovala ztrátu času. Mělo by být rozhodnuto, které úkoly jsou nejdůležitější a které lze v případě potřeby odložit na později.

Plánování: Plánování je klíčem k minimalizaci časových ztrát. Je třeba naplánovat, které úkoly se budou provádět, kdy a jak dlouho. Plán musí být realistický a musí brát v úvahu rušivé faktory, jako jsou schůzky a neplánované úkoly.

Omezení rušivých faktorů: Rozptýlení, jako jsou nevyžádané e-maily a telefonáty, může způsobit časovou ztrátu. Snažit se minimalizovat rozptylování tím, že se vypne oznámení na mobilním zařízení, použije se filtr e-mailů a naplánuje se čas na telefonní hovory.

Využití technologii: Existuje několik technologií, které mohou pomoci minimalizovat ztrátu času, například online kalendáře, aplikace pro organizaci úkolů a programy pro sdílení souborů.

Delegování: Pokud je to možné, měli by manažeři delegovat úkoly na jiné, aby bylo více času věnováno důležitým úkolům.[38]

4.5 „Getting things done“

S touto problematikou souvisí kniha „Mít vše hotovo: Umění produktivity bez stresu“ od Davida Allena[39], která se zabývá řízením času a zvyšováním

[38] ALLEN, David. *Mít vše hotovo: umění produktivity bez stresu*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2016. ISBN 9788075550002.

[39] David Allen je světoznámý spisovatel a významná osoba v oblasti produktivity práce. Nejvíce se proslavil jakožto autor metody „Getting Things Done“.

produktivity. Kniha se zaměřuje na autorův systém „Getting Things Done“, který pomáhá lidem plánovat práci, organizovat úkoly a být produktivnější.

David Allen v této knize vysvětluje, jak důležité je znát všechny úkoly a činnosti, které čekají a jak důležité je mít systém, jak tyto úkoly a činnosti správně rozdělit, naplánovat a dokončit. Zabývá se také některými z největších překážek, které vedou k plýtvání časem, jako jsou rozptýlení, nedostatečné plánování, organizace a neefektivní procesy.

Tato kniha poskytuje řadu rad a návodů, jak vytvořit efektivní systém řízení času a produktivity, včetně konkrétních technik a nástrojů, které lze využít v praxi.[40]

Metoda „Getting Things Done“ (GTD) je systém produktivní organizace práce, který vyvinul David Allen. Cílem GTD je minimalizovat stres a zvýšit produktivitu tím, že se zaměří na efektivní zpracování a organizaci úkolů. Metoda GTD se skládá z následujících kroků:

Zaznamenávání všech úkolů: Je potřeba zaznamenávat všechny úkoly, které je třeba dokončit, bez ohledu na jejich prioritu.

Zpracování úkolů: Krok, ve kterém se rozhodne, co se stane s jednotlivými úkoly. Úkol může být dokončen okamžitě, naplánován na později, delegován nebo odložen.

Organizace úkolů: Všechny úkoly jsou uspořádány do kategorií, jako jsou projekty, nápady, volnočasové aktivity atd.

Plánování: Plánování se zaměřuje na určení priorit a přípravu plánu dokončení práce.

Monitorování: Monitorování se zaměřuje na zaznamenávání všech dokončených a nedokončených úkolů.

Hlavním cílem metody GTD je minimalizovat stres a zvýšit produktivitu díky lepší organizaci a soustředění se na úkoly s vysokou prioritou. Metoda GTD se používá v mnoha oblastech osobního života i pracovního prostředí.[41]

---

[40] ALLEN, David. *Mít vše hotovo: umění produktivity bez stresu*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2016. ISBN 9788075550002.

[41] ALLEN, David. Mít vše hotovo: umění produktivity bez stresu. Brno: Jan Melvil Publishing, 2016. ISBN 9788075550002.

5 Nástroje plánování času

„Time management je souhrn poznatků o plánování, uspořádání času. Jeho konkrétním nástrojem je plánovací systém, tzv. Time manager (papírová pomůcka) nebo PDA – Personal Digital Assistant (elektronická pomůcka).“[42]

Existuje mnoho užitečných nástrojů pro plánování, které pomohou uspořádat denní, týdenní a měsíční plány. Mezi nejčastěji takto využívané nástroje patří například: kalendář, plánovací deník, aplikace pro plánování, technika Pomodoro, elektronické časovače a plánovací tabulky.

Tyto nástroje pro plánování jsou velmi užitečné pro organizaci času a úkolů. Je důležité vybrat si nástroj, který vyhovuje požadavkům a potřebám jednotlivých lidí.[43]

5.1 Kalendář

Kalendář je skvělý nástroj pro plánování a organizaci času. Kalendář pomáhá sledovat termíny, schůzky a důležité události a plánovat čas na dokončení úkolů. Kalendáře mohou být papírové nebo digitální, ovšem většina lidí dnes používá digitální kalendáře, které lze synchronizovat s mobilními zařízeními nebo počítači.

Digitální kalendáře umožňují lidem vytvářet opakující se události a upomínky, které jim pomáhají sledovat termíny a rutinní úkoly. Kalendáře lze také sdílet s ostatními, což je užitečné pro koordinaci schůzek a událostí s jinými lidmi. Člověk může například sdílet rodinný kalendář, pracovní kalendář nebo kalendář skupinových schůzek.[44]

[42] PACOVSKÝ, Petr. Člověk a čas: time management IV. generace. Praha: Grada, 2006. Cesty k osobní prosperitě (Grada). ISBN 80-247-1701-8. str. 19

[43] PACOVSKÝ, Petr. Člověk a čas: time management IV. generace. Praha: Grada, 2006. Cesty k osobní prosperitě (Grada). ISBN 80-247-1701-8.

[44] Kalendáře a hlavní plánování. In: Microsoft [online]. 24. 2. 2023 [cit. 27. 2. 2023]. Dostupné z: https://learn.microsoft.com/cs-cz/dynamics365/supply-chain/master-planning/supply-chain-calendars-master-planning

Další výhodou digitálního kalendáře je, že ke každé události se můžou přidat podrobnosti, například popis, místo, úkoly a přílohy. Díky tomu lze mít všechny potřebné informace na jednom místě a lze se na ně kdykoli snadno podívat.

Celkově je kalendář skvělým nástrojem pro plánování a organizaci času, který umožňuje sledovat události, schůzky a důležité úkoly a lépe plánovat čas.[45]

5.2 Plánovací deník

Dalším užitečným nástrojem pro plánování a organizaci času je plánovací deník, známý také jako „bullet journal“. Je to způsob zaznamenávání informací, který umožňuje uspořádat úkoly, plány, priority a cíle na jednom místě.

Plánovací deník vypadá jako běžný diář nebo zápisník, ale má speciální formát, který usnadňuje organizaci a plánování. Každá stránka plánovacího diáře obsahuje buňky a kategorie, například seznamy úkolů, rozvrhy a poznámky.

Plánovací deník umožňuje uživatelům přizpůsobit si své záznamy a co nejefektivněji organizovat úkoly a plány. Mohou také sledovat svůj pokrok a úspěchy a podle potřeby upravovat své plány. Další výhodou plánovacího diáře je, že je přenosný a uživatelé jej mohou používat kdekoli, kde si chtějí zaznamenávat své plány a úkoly.

Celkově je plánovací diář užitečným nástrojem pro plánování a organizaci času, který uživatelům umožňuje přizpůsobit si své záznamy a co nejefektivněji organizovat své úkoly a plány.[46]

5.3 Aplikace pro plánování

Pro mobilní zařízení a počítače je k dispozici mnoho aplikací pro plánování. Některé z nejoblíbenějších a nejvyužívanějších aplikací pro plánování jsou:

[45] Vytváření a úpravy událostí v aplikaci Kalendář na iPhonu. In: Apple [online]. 2022 [cit. 27. 2. 2023]. Dostupné z: https://support.apple.com/cs-cz/guide/iphone/iph3d110f84/ios

[46] CARROLL, Ryder. The Bullet Journal Method: Track the Past, Order the Present, Design the Future. New York: Penguin Random House, 2018. ISBN 978-0525533337.

Kalendář Google: Kalendář Google je bezplatný kalendářní nástroj, který uživatelům umožňuje plánovat a organizovat svůj čas, vytvářet opakující se události, přidávat popisy a přílohy a synchronizovat kalendář s jinými zařízeními.[47]

Todoist: Todoist je aplikace pro plánování úkolů, která uživatelům umožňuje vytvářet seznamy úkolů, přidávat data splatnosti, nastavovat priority a synchronizovat úkoly s jinými zařízeními.[48]

Trello: Trello je nástroj pro plánování projektů, který uživatelům umožňuje organizovat úkoly a projekty do karet, přidávat popisy, přílohy a termíny splatnosti a přidávat do projektů další uživatele.[49]

Evernote: Evernote je aplikace pro psaní poznámek, která uživatelům umožňuje zaznamenávat poznámky, nápady a seznamy a synchronizovat je s ostatními zařízeními.[50]

Asana: Asana je nástroj pro plánování projektů, který uživatelům umožňuje sledovat průběh projektu, přidávat úkoly, termíny a další informace a synchronizovat je s dalšími zařízeními.[51]

5.4 Technika Pomodoro

Technika Pomodoro je jednoduchý a účinný způsob plánování a organizace času. Vytvořil ji italský výzkumník Francesco Cirillo v roce 1980. Název Pomodoro pochází z italského slova „pomodoro“, což znamená rajče, které používal jako časovač pro záznam své práce.

Technika spočívá v rozdělení pracovní doby do krátkých intervalů, obvykle 25 minut, po nichž následuje krátká přestávka. Tyto intervaly se nazývají „Pomodoro“. Během Pomodoro se jedinec soustředí na jeden úkol a snažíte se ho dokončit ve stanoveném čase. Na konci Pomodora si udělá krátkou přestávku,

[47] Google: Kalendář Google [online]. [cit. 27. 2. 2023]. Dostupné z: https://calendar.google.com/calendar/u/0/r?pli=1

[48] Todoist: Zorganizujte si už konečně pracovní i osobní život. [online]. [cit. 27. 2. 2023]. Dostupné z: https://todoist.com/cs

[49] Trello [online]. [cit. 27. 2. 2023]. Dostupné z: https://trello.com

[50] Evernote: Zkroťte práci, uspořádejte si život [online]. [cit. 27. 2. 2023]. Dostupné z: https://evernote.com/intl/cs

[51] Asana: Are silos making teamwork more painful? [online]. [cit. 27. 2. 2023]. Dostupné z: https://asana.com

obvykle asi pětiminutovou. Po čtyřech Pomodorech si udělá delší přestávku v délce 15 až 30 minut.

Tato technika pomáhá uživatelům zůstat produktivní a soustředit se na jeden úkol, což vede k lepšímu plánování a řízení času. Pomáhá také udržovat rovnováhu mezi prací a odpočinkem, čímž snižuje stres a únavu.

Pro praktikování techniky Pomodoro existují různé aplikace a nástroje, včetně časovačů, které lze nastavit až na 25 minut, a těch, které umí zaznamenávat Pomodoro a přestávky. Tyto nástroje jsou užitečné pro udržování této techniky a získávání výhod pro plánování a řízení času.[52]

5.5 Plánovací tabulky

Plánovací tabulka je nástroj pro organizaci času a úkolů s plánovanými úkoly a činnostmi zobrazenými v přehledných tabulkách. Tyto tabulky mohou obsahovat sloupce pro datum, čas, úkol nebo činnost, prioritu, stav a další informace.

Plánovací tabulky lze vytvářet pomocí papírových i digitálních nástrojů. Tištěné plánovací tabulky se obvykle píší ručně na papír nebo do speciálních plánovacích sešitů. Digitální verze plánovacích tabulek se obvykle vytvářejí pomocí programovacích aplikací nebo desktopových programů, jako je Excel[53] nebo Google Sheets[54].

Výhodou plánovací tabulky je, že poskytuje kompletní přehled o plánovaných činnostech a úkolech v přehledné tabulce. To umožňuje rychleji a efektivněji organizovat úkoly a řídit čas. Pokud jsou navíc plánovací tabulky vytvořeny jako digitální nástroj, lze je snadno aktualizovat a synchronizovat na různých zařízeních.

Existuje mnoho různých typů plánovacích tabulek v závislosti na konkrétních potřebách uživatele. Mezi nejoblíbenější typy plánovacích tabulek

---

[52] CIRILLO, Francesco. Technika Pomodoro: legendární systém pro plánování času a dokonalou koncetraci během hluboké práce. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2019. Briquet. ISBN 978-80-7555-069-9.

[53] Microsoft: Microsoft Excel [online]. [cit. 27. 2. 2023]. Dostupné z: https://www.microsoft.com/cs-cz/microsoft-365/excel

[54] Google: Tabulky Google [online]. [cit. 27. 2. 2023]. Dostupné z: https://www.google.com/intl/cs_cz/sheets/about/

patří týdenní plánovací listy, plánovací listy projektů a tabulky pro sledování úkolů a pokroku.

5.6 TO–Do list

TO–DO list je jednoduchý nástroj pro organizaci a plánování úkolů a činností, které mají být dokončeny. Seznamy úkolů mohou být psány ručně na papír nebo lze použít aplikace pro tvorbu TO–DO listů, které usnadňují vytváření, úpravu a organizaci úkolů.

Zkratka „to-do“ pochází z anglického „to do“, což znamená „udělat“. Seznamy úkolů mohou být velmi užitečným nástrojem pro zlepšení produktivity a organizace. Tyto seznamy mohou pomoci soustředit se na důležité úkoly a minimalizovat zmatek a stres způsobený hromadou úkolů.[55]

Obrázek 3 Ukázka TO-DO listu[56]

6 Efektivní plánování

Efektivní plánování je klíčovým prvkem time managementu, který zahrnuje správu času a stanovení priorit. Plánování umožňuje vytvářet rozvrhy a plány k dosažení cílů a splnění úkolů, zvyšuje produktivitu a pomáhá lépe hospodařit s časem.

[55] Chytrý blog: to-do listy na své projekty [online]. Praha: Cleverminds, 2021 [cit. 27. 2. 2023]. Dostupné z: https://blog.mycleverminds.cz/jak-pouzivam-todo-notes-na-sve-projekty/

[56] GUILLÉN SADA, José María. To-Do lists for students. In: Task&Time [online]. 2. 12. 2020 [cit. 27. 2. 2023]. Obrázek dostupný z: https://taskntime.org/en/2020/12/02/to-do-lists-for-students/

Při plánování jako součásti time managementu je důležité identifikovat cíle a úkoly a určit, co je nejdůležitější. Poté je třeba stanovit priority na seznamu úkolů a naplánovat časový plán jejich splnění. Manažeři musí být realističtí a počítat s nepředvídanými okolnostmi, které mohou mít vliv na plánovaný harmonogram.

Při plánování by se také měly používat různé nástroje, jako jsou plánovače, kalendáře, seznamy úkolů a aplikace pro řízení času. Tyto nástroje pomáhají lépe organizovat úkoly, připomínají důležité termíny a zvládají lépe plánovat čas.

Ve zkratce řečeno, efektivní plánování time managementu pomáhá efektivně využívat čas, dosahovat cílů a úkolů v časovém rámci, a to vše s minimálním stresem.[57]

6.1 Denní plán

Cal Newport[58] ve své knize „Hluboká práce“ uvádí, že je třeba naplánovat všechny minuty dne. Rozdělit pracovní den do bloků a ke každému bloku přiřadit činnost. Je důležité naplánovat pracovní bloky a vyhradit čas na přestávky a oběd. Tento systém nebere v úvahu problém prokrastinace nebo špatného odhadu času na konkrétní úkol. V takových případech je třeba vyhradit několik minut a zbývající čas přeplánovat. Nedokončené úkoly by měly být přiděleny na další den nebo někomu jinému. Cílem není držet se naplánovaného rozvrhu, ale vždy si zachovat možnost rozhodnout se, jak v budoucnu strávit čas.[59] Praktickou pomůckou pro řešení denních plánů, které se mohou zvrtnout, je metoda stanovení priorit „S.O.R.U.Z.“[60].

[57] MALKUSOVÁ, Tereza. 8 tipů pro efektivní plánování. In: AITOM [online]. 2. 9. 2015 [cit. 27. 2. 2023]. Dostupné z: https://www.aitom.cz/co-je-noveho/8-tipu-pro-efektivni-planovani

[58] Cal Newport je americký spisovatel a akademik. Je autorem několika knih o vlivu technologií na svět práce a vzdělávání.

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

[60] S.O.R.U.Z. je metoda, která pomáhá k strukturalizaci úkolů a efektivnímu naplánování dne.

6.2 Týdenní plán

Týdenní plán synergicky kombinuje tři přístupy, a to zavádění osobních návyků, vizualizací osobních zájmů a sebepoznání. K růstu dochází vizualizací osobních priorit a realizací konkrétních činností.

Nejúčinnější je stanovit si den v týdnu a naplánovat si ho na celý týden. Práce by měla vést k seznámení a stát se součástí aktuálního plánu. Týdenní plán se označuje jako rámcový plán nebo flexibilní plán, protože další úkoly lze měnit nebo přidávat. Měl by se zaměřit na úkoly, které jsou důležité, ale je třeba je dodržet (např. pracovní doba).

Týdenní plán je velmi užitečný při snižování stresu, pohledu do předu a předvídání následujících dnů a zaznamenávání potřebných činností, poznámek a nápadů. Pokud si člověk něco zapíše, znamená to, že se rozhodl, že něco udělá nebo něčeho dosáhne, a tím vznikne to, čemu se říká „plán“.

6.3 Myšlenkové mapy

Myšlenková mapa je nástroj pro vizualizaci a uspořádání myšlenek a nápadů. Myšlenková mapa je grafické znázornění myšlenek, které spojuje hlavní témata s vedlejšími pojmy a vztahy mezi nimi. Myšlenkové mapy se používají k různým účelům, včetně plánování projektů, organizace informací, prezentací a kreativního brainstormingu.[61]

Při vytváření myšlenkové mapy je důležité zaměřit se na hlavní témata a myšlenky související s projektem nebo úkolem. Tato hlavní témata se pak propojí s vedlejšími pojmy a vztahy mezi nimi, čímž se vytvoří hierarchická struktura myšlenkové mapy. Při tvorbě myšlenkové mapy je také vhodné používat jednoduché obrázky, symboly a klíčová slova, která usnadní zapamatování informací.[62]

[61] CONNOR, George. Co je myšlenková mapa a jak ji vytvořit. In: Apeaksoft [online]. 2. 2. 2023 [cit. 27. 2. 2023]. Dostupné z: https://www.apeaksoft.com/cs/tips/what-is-a-mind-map.html

[62] POSOLDA, Václav. MYŠLENKOVÉ MAPY. Paměť a učení [online]. Praha: Právě teď! o.p.s, 2015 [cit. 27. 2. 2023]. Dostupné z: https://pametauceni.cz/clanek-3880-myslenkove-mapy/

6.3.1 Myšlenkové mapy a užití v time managementu

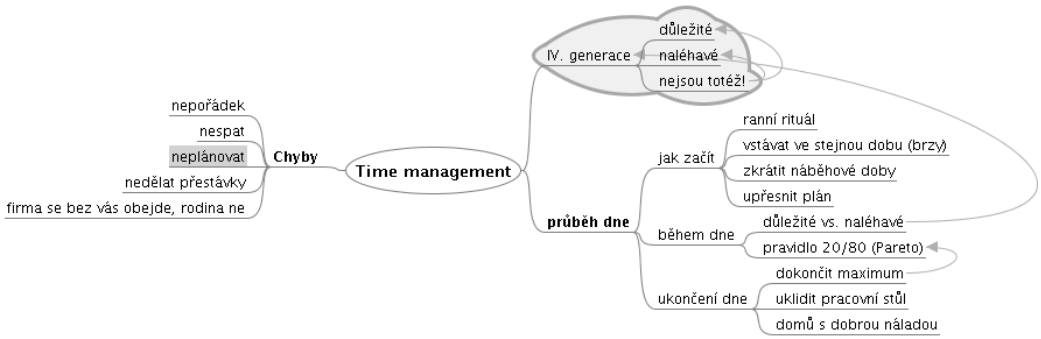
Myšlenkové mapy jsou také užitečným nástrojem pro řízení času. Myšlenkové mapy pomáhají efektivněji plánovat a organizovat čas tím, že uspořádají myšlenky a úkoly do jednoduché a jasné struktury.

Pokud například někdo vytváří myšlenkovou mapu pro řízení času, může použít téma jako „denní plán“ a vytvořit mapu obsahující úkoly, které musí za den splnit. Tyto úkoly lze uspořádat podle jejich priority a času, který zaberou. Myšlenková mapa může obsahovat také časové odhady jednotlivých úkolů, aby byl čas rozdělen efektivně a všechny úkoly byly dokončeny včas.[63]

Dalším způsobem je vytvoření myšlenkové mapy pro plánování projektů. Myšlenková mapa lze sestavit z hlavních cílů projektu, úkolů a kroků potřebných k dosažení těchto cílů a termínů dokončení těchto kroků. Tímto způsobem si manažer může celý projekt představit a efektivněji plánovat čas a zdroje.

Myšlenkové mapy jsou užitečné také při rozhodování a určování priorit úkolů. Myšlenkové mapy umožňují vizualizovat vztahy mezi úkoly a lépe pochopit, které úkoly jsou nejdůležitější a které lze odložit.

Používání myšlenkových map pro řízení času může pomoci lépe organizovat myšlenky a úkoly, efektivněji plánovat čas a dosáhnout stanovených cílů včas a s minimálním stresem.[64]



Obrázek 4 Ukázka myšlenkové mapy[65]

[63] CONNOR, George. Co je myšlenková mapa a jak ji vytvořit. In: Apeaksoft [online]. 2. 2. 2023 [cit. 27. 2. 2023]. Dostupné z: https://www.apeaksoft.com/cs/tips/what-is-a-mind-map.html

[64] POSOLDA, Václav. MYŠLENKOVÉ MAPY. Paměť a učení [online]. Praha: Právě teď! o.p.s, 2015 [cit.2023-02-27]. Dostupné z: https://pametauceni.cz/clanek-3880-myslenkove-mapy/

[65] TOCNAR, Vladimír. Myšlenkové mapy. In: TONCAR [online]. [cit. 27. 2. 2023]. Obrázek dostupný z: http://toncar.cz/Clanky/myslenkove_mapy2.html

7 Syndrom vyhoření a „Quiet Quitting“

S tématem time managementu a manažerů jako takových souvisí dva pojmy, a to Syndrom vyhoření a „Quiet Quitting“. Nejedná se přímo o pojmy, které souvisí se řízením času nebo postupy, jak řízení času zlepšit, ale jedná se spíše o jakousi „nemoc“ z přepracování a o způsob jak „přežít“ v práci. Samozřejmě oboje má veliký vliv na efektivitu i na plnění úkolů a s tím spojený time management.

7.1 Syndrom vyhoření

„Dřel jsem celé roky jako kůň a všem to bylo málo, časem jsem přestal stíhat, začal se cítit jako ve svěrací kazajce a pak to přišlo – naráz mi bylo všechno fuk, cítil jsem jenom strašnou únavu a zklamání.“[66] Touto větou popisuje syndrom vyhoření Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky. Syndrom vyhoření je stav chronické únavy a stresu, který se projevuje fyzickým, emocionálním, psychickým vyčerpáním a nízkou výkonností. Syndrom vyhoření je často spojován s pracovním prostředím, kde lidé pracují dlouhou dobu, je od nich vyžadován vysoký výkon a mají pocit, že mají nad svým pracovním životem malou kontrolu. Mezi příznaky syndromu vyhoření patří chronická únava a malátnost, snížená výkonnost a koncentrace, nedostatek motivace a nadšení pro práci, nespavost a poruchy spánku, podrážděnost a podrážděnost, deprese a úzkost, zvýšená citlivost na stres a fyzické příznaky (bolesti hlavy, svalů a zažívací potíže).[67]

Syndrom vyhoření je závažný stav, který může negativně ovlivnit osobní i profesní život postižených. Proto je důležité brát syndrom vyhoření vážně a včas léčit jeho příznaky změnou pracovní rutiny, zlepšením životního stylu a vyhledáním odborné pomoci.[68]

[66] Syndrom vyhoření: Přichází nenápadně, ale ničí důsledně. In: Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky: VZP [online]. 22. 2. 2021 [cit. 1. 3. 2023]. Dostupné z: https://www.vzp.cz/o-nas/aktuality/syndrom-vyhoreni-prichazi-nenapadne-ale-nici-dusledne

[67] Syndrom vyhoření: Přichází nenápadně, ale ničí důsledně. In: Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky: VZP [online]. 22. 2. 2021 [cit. 1. 3. 2023]. Dostupné z: https://www.vzp.cz/o-nas/aktuality/syndrom-vyhoreni-prichazi-nenapadne-ale-nici-dusledne

[68] Syndrom vyhoření. In: Zdravotnické zařízení Ministerstva vnitra [online]. [cit. 1. 3. 2023]. Dostupné z: https://www.zzmv.cz/syndrom-vyhoreni

7.1.1 Způsoby vzniku syndromu vyhoření

Syndrom vyhoření může vzniknout v důsledku chronického stresu, jako je nadměrná pracovní zátěž, nedostatek odpočinku a neustálý pocit, že člověk nesplňuje očekávání, která jsou na něj kladena. Mezi hlavní příčiny syndromu vyhoření patří:

Nadměrná pracovní zátěž: Nadměrná pracovní zátěž, vysoké pracovní tempo a přepracování mohou vést k vyhoření. Mít více práce, než je člověk schopen zvládnout a mít pocit, že není schopen stanovit si priority, může způsobit, že bude přetížen a vyčerpán.

Nedostatek odpočinku a relaxace: Nedostatek odpočinku a relaxace může vést k chronické únavě a špatné výkonnosti. Nevěnování dostatečné pozornosti osobnímu životu a nezajištění dostatečného času na odpočinek může vést ke stavu vyhoření a vyčerpání.

Nároky na výkon: Vysoké nároky na výkon a příliš vysoká očekávání mohou vést k situaci, kdy se jedinec bude cítit jako neúspěšný. Tento pocit může vést k nízkému sebevědomí a motivaci a na konec k vyhoření.

Nedostatek kontroly: Pocit, že jedinec nemá dostatečnou kontrolu nad způsobem své práce, může vést k pocitu bezmoci a frustrace. Také nedostatek kontroly může vést k pocitům úzkosti a beznaděje, což může rovněž vést k vyhoření.

Nedostatek sociální podpory: Nedostatek podpory ze strany kolegů, přátel a rodiny může vést k pocitům izolace a osamělosti. Pokud se jedinci necítí ve své práci podporováni a oceňováni, mohou se vyčerpat a dosáhnout stavu vyhoření.[69]

Vzhledem k tomu, že vznik vyhoření je ovlivněn kombinací výše uvedených faktorů, je důležité zaměřit se na prevenci a zvládání těchto faktorů.[70]

[69] KUBEŠOVÁ, Barbora. Syndrom vyhoření: TRÁPÍ STÁLE VÍCE MLADÝCH LIDÍ. JAK SE MU ÚČINNĚ BRÁNIT?. In: Zdraví.euro.cz [online]. 24. 6. 2019 [cit. 1. 3. 2023]. Dostupné z: https://zdravi.euro.cz/clanky/syndrom-vyhoreni-priznaky-prevence/

[70] Syndrom vyhoření. In: Zdravotnické zařízení Ministerstva vnitra [online]. [cit. 1. 3. 2023]. Dostupné z: https://www.zzmv.cz/syndrom-vyhoreni

7.1.2 Jak předejít syndromu vyhoření

Existuje několik způsobů, jak předcházet syndromu vyhoření. Prvním takovým způsobem je dobrý time management. Je důležité plánovat čas tak, aby jedinec měl dostatek času na odpočinek a relaxaci. Je důležité stanovit si priority a nenaplánovat do jednoho dne příliš mnoho práce. Dalším způsobem je pracovat přiměřeným způsobem. Nesmí se zapomínat, že práce je sice důležitá, ale musí být přiměřená. Proto je důležité zvolit takové tempo, které nezpůsobuje únavu a stres, ale zase odpovídá potřebám zaměstnavatele. Mezi další způsoby, jak předejít syndromu vyhoření je správný přístup k práci. Je zapotřebí přistupovat k práci pozitivně a najít v ní smysl. Je dobré udržovat dobré vztahy s kolegy a spolupracovat na řešení problémů. Další způsob je zdravý životní styl. Pro prevenci únavy jako takové je důležitý zdravý životní styl. Důležitý je dostatečný spánek, pravidelný pohyb a vyvážená strava. Významná je i relaxace, konkrétněji pravidelná relaxace sloužící k uvolnění napětí a snížení stresu. Meditace, jóga, sauna, četba a poslech hudby jsou skvělé způsoby relaxace. [71]

Zapotřebí je i kontakt. V případě potřeby se člověk nesmí bát obrátit se na odborníky z oblasti relaxace a odpočinku. Významná je i komunikace s nadřízeným a kolegy. Je dobré si ujasnit očekávání a požadavky, aby člověk věděl, co se od něj očekává. Měl by mít také pocit, že může otevřeně hovořit o problémech a obavách. Dobré je také mít nějaké odreagování nějaké zájmy a koníčky, které ho baví a které mu umožní relaxovat a odpočívat. Významnou roli také hraje alespoň snaha najít si čas na volnočasové aktivity. Poslední možností, jak zabránit syndromu vyhoření je vyhledat odbornou pomoc, pokud se projevují známky vyhoření. Tito odborníci dokážou nabídnout podporu, která pomůže zvládat stresové situace.[72]

7.1.3 Léčba syndromu vyhoření

Existují různé přístupy a metody léčby syndromu vyhoření. Cílem je zmírnit příznaky a obnovit fyzické a duševní zdraví. Mezi takovéto metody a přístupy patří:

---

[71] KUBEŠOVÁ, Barbora. Syndrom vyhoření: TRÁPÍ STÁLE VÍCE MLADÝCH LIDÍ. JAK SE MU ÚČINNĚ BRÁNIT?. In: Zdraví.euro.cz [online]. 24. 6. 2019 [cit. 1. 3. 2023]. Dostupné z: https://zdravi.euro.cz/clanky/syndrom-vyhoreni-priznaky-prevence/

[72] MARTINOVIČOVÁ, Adriana. Syndrom vyhoření a 10 rozumných tipů, jak mu předcházet . In: Blendea [online]. 16. 5. 2019 [cit. 1. 3. 2023]. Dostupné z: https://www.blendea.cz/syndrom-vyhoreni/

Odpočinek a relaxace: Během práce i mimo ni by si jedinec měl zajistit čas na odpočinek, spánek a relaxaci.

Změna pracovního prostředí: Pokud je příčinou syndromu vyhoření pracovní prostředí, možná bude potřeba změnit práci nebo pracovní prostředí. Pomoci může například změna zaměstnání, přestěhování na jiné pracoviště nebo změna společnosti.

Psychoterapie: Psychoterapie je účinným způsobem řešení syndromu vyhoření. Terapeuti mohou osobám trpícím vyhořením pomoci zvládat stresové situace, zlepšit dovednosti řešení problémů, naučit relaxační techniky a poskytnout podporu a poradenství.

Fyzická aktivita: Pravidelná fyzická aktivita může pomoci snížit stres a zlepšit náladu. Nejlepší je najít si sport nebo činnost, která člověka naplňuje a baví.

Změna životního stylu: Při únavě mohou pomoci také změny životního stylu. Může se jednat o změnu stravování, omezení konzumace alkoholu a kávy, pravidelné cvičení, zlepšení spánku a relaxaci.

Léky: V krajních případech, když už nic jiného nepomáhá, mohou být ke zmírnění příznaků únavy zapotřebí léky, například antidepresiva.[73]

Je důležité si uvědomit, že léčba syndromu vyhoření je dlouhodobý proces, který vyžaduje změnu životního stylu, přístupu k práci a relaxaci. V mnoha případech je zapotřebí vyhledat odbornou pomoc.[74]

7.2 „Quiet Quitting“

„Quiet Quitting“ je označení pro činnost, kdy zaměstnanec dělá naprosté minimum pro svého zaměstnavatele. Jinými slovy by se to dalo označit jako „pracuj tak, aby tě nevyhodili, ale nic víc“. Zaměstnanec tedy dělá jen to, co je opravdu nutné, nevěnuje práci ani více času či úsilí. V překladu daný pojem znamená „tiché

[73] MARTINOVIČOVÁ, Adriana. Syndrom vyhoření a 10 rozumných tipů, jak mu předcházet . In: Blendea [online]. 16. 5. 2019 [cit. 1. 3. 2023]. Dostupné z: https://www.blendea.cz/syndrom-vyhoreni/

[74] Léčba a příznaky syndromu vyhoření. In: AdiCare: Psychologická a psychiatrická klinika [online]. [cit. 1. 3. 2023]. Dostupné z: https://adicare.cz/deprese/lecba-a-priznaky-syndromu-vyhoreni/

opuštění“, což není tedy moc přesné označení, protože zaměstnanec nikam neodchází, nadále pobírá mzdu. V roce 2020 se „Quiet Quitting“ stal populárním a diskutovaným trendem v USA díky sociálním médiím.[75]

Američtí profesorové se shodli na definici takto: „Quiet quitters continue to fulfill their primary responsibilities, but they’re less willing to engage in activities known as citizenship behaviors: no more staying late, showing up early, or attending non-mandatory meetings.”[76] v předkladu by to znělo takto: „Quiet quitters nadále plní své hlavní povinnosti, ale jsou méně ochotni se zapojovat do aktivit známých jako občanské chování: už nezůstávají pozdě, nepřicházejí dřív, ani se neúčastní nepovinných schůzek.“

Zaměstnavatelé na tento trend reagují různě. Někteří jsou tolerantní, ale nejpravděpodobněji, protože není na trhu práce, kým „quiet quitters“ nahradit. Jiní zaměstnavatelé zase propouštějí své zaměstnance, konkrétněji ty, které shledali lenivými. Obecně je „Quiet Quitting“ v posledních letech definován, jako vytvoření tak neuspokojivých pracovních podmínek, že zaměstnanci začínají rezignovat.[77]

V červnu roku 2022 provedla společnost Gallup průzkum, ze kterého vzešlo, že 50 % pracující v USA jsou „quite quitters“. Nejvíce se jich nachází ve věku pod 35 let. Gallup k tomu dospěl otázkami zabývajícími se o angažovanosti a nadšení zaměstnanců. V průzkumu se pouze 32 % dotázaných jevilo jako angažovaných, zatímco 18 % se nijak netajilo se svojí nespokojeností se zaměstnáním. V tom případě, když 50 % bylo označeno z průzkumu jako „quiet quitters“ a 18 % je nespokojeno se svým zaměstnáním, vyplývá z toho, že až 68 % lidí je se svým zaměstnáním v nějakých mezích nespokojeno a nebaví je to.[78]

[75] DAUGHERTY, Greg. What Is Quiet Quitting: and Is It a Real Trend?. In: Investopedia [online]. 25. 2. 2023 [cit. 1. 3. 2023]. Dostupné z: https://www.investopedia.com/what-is-quiet-quitting-6743910

[76] KLOTZ, Anthony a Mark BOLINO. When Quiet Quitting Is Worse Than the Real Thing. In: Harvard Business Review [online]. 15. 9. 2022 [cit. 1. 3. 2023]. Dostupné z: https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing

[77] DAUGHERTY, Greg. What Is Quiet Quitting: and Is It a Real Trend?. In: Investopedia [online]. 25. 2. 2023 [cit. 1. 3. 2023]. Dostupné z: https://www.investopedia.com/what-is-quiet-quitting-6743910

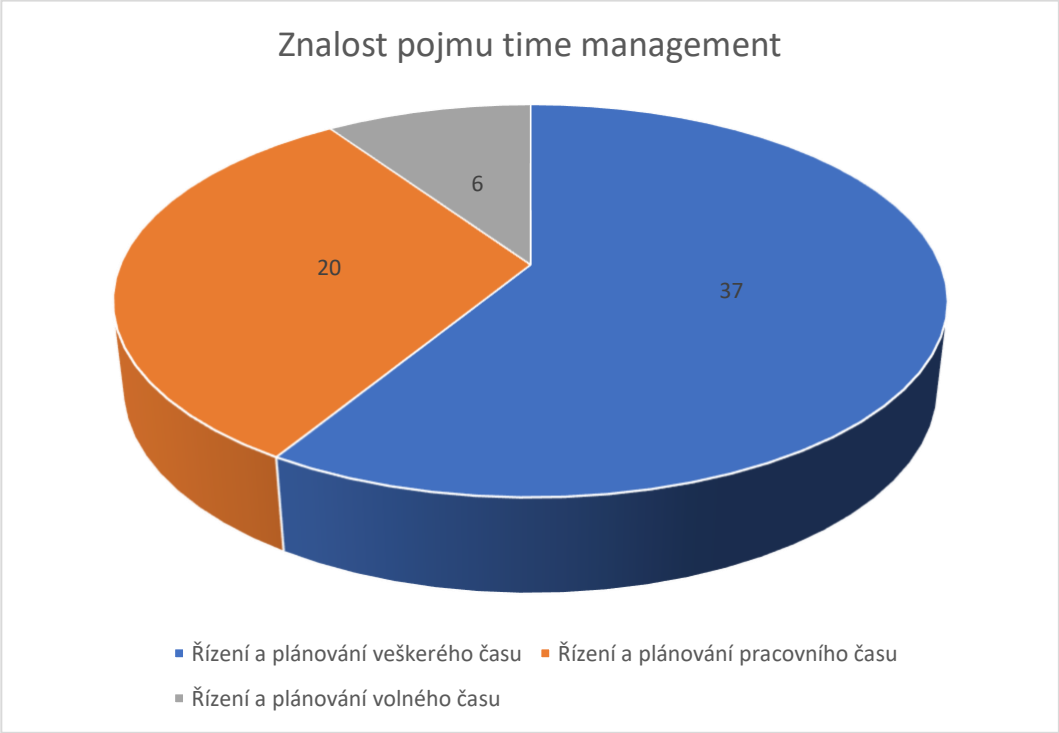
[78] HARTER, Jim. Is Quiet Quitting Real?. In: Gallup [online]. 6. 9. 2022 [cit. 1. 3. 2023]. Dostupné z: https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx

8 Praktická část

Praktická část této práce se bude zabývat dílčími odpověďmi na otázky v dotazníkovém šetření. Jednotlivé otázky budou zanalyzovány a popsány slovně i vizuálně pomocí grafů. Dotazník byl zpracován a vytvořen na platformě Survio a respondenti byli kontaktování pomocí e-mailu.

V dotazníkovém šetření odpovědělo celkem 63 manažerů z různých sfér. Na dotazník odpovědělo celkem 38 žen, což odpovídá 60 % respondentů, 22 mužů, což odpovídá 35 % respondentů, a 3 osoby jiného pohlaví, což odpovídá 5 % respondentů. Z 63 respondentů je 34 respondentů zaměstnáno ve veřejném sektoru (54 %) a 29 respondentů je zaměstnáno v soukromém sektoru (46 %). Nejvíce manažerů je ve věkovém rozmezí 31–45 let (40 %) a nejméně ve věku 65+ (0 %). Co se vzdělání týká, tak 32 respondentů (51 %) dosáhlo maturitního vzdělání, 24 respondentů (39 %) dosáhlo vysokoškolského vzdělání, 6 respondentů (9%) má vyučení a pouze jediný (1 %) má základní vzdělání.

8.1 Time management



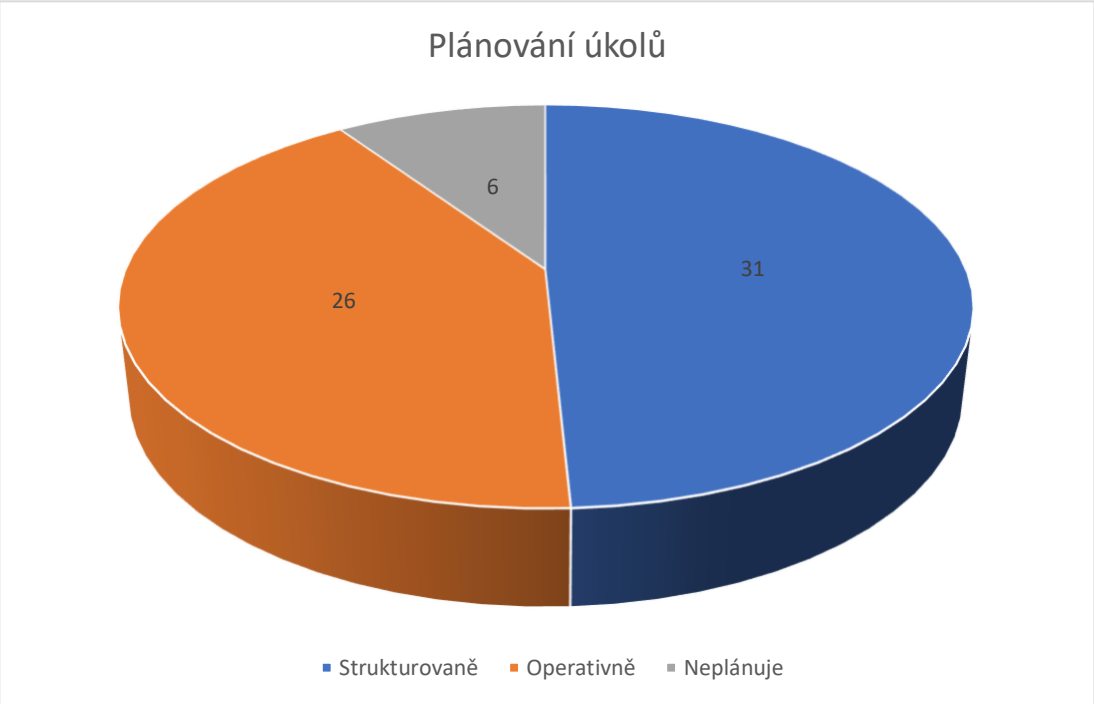
Graf 1 Znalost pojmu time management[79]

[79] Vlastní tvorba autora

Time management je velmi důležitý pojem pro manažery a jiné vedoucí pracovníky. Je dobré ho znát a vědět o něm něco, protože díky němu lze mít správně naplánovaný den či týden. Z dotazníkového šetření vyplývá, že celkem 37 respondentů si myslí, že je time management řízení a plánování veškerého času. 20 respondentů se domnívá, že time management je řízení a plánování pracovního času. V poslední řadě se celkem 6 respondentů domnívá, že time management je řízení a plánování volného času.

Správnou definicí time managementu je řízení a plánování veškerého času, tudíž lze z výzkumu posoudit, že většina respondentů znají time management a s velkou pravděpodobností ho i užívají.

8.2 Plánování v rámci time managementu



Graf 2 Plánování úkolů v rámci time managementu[80]

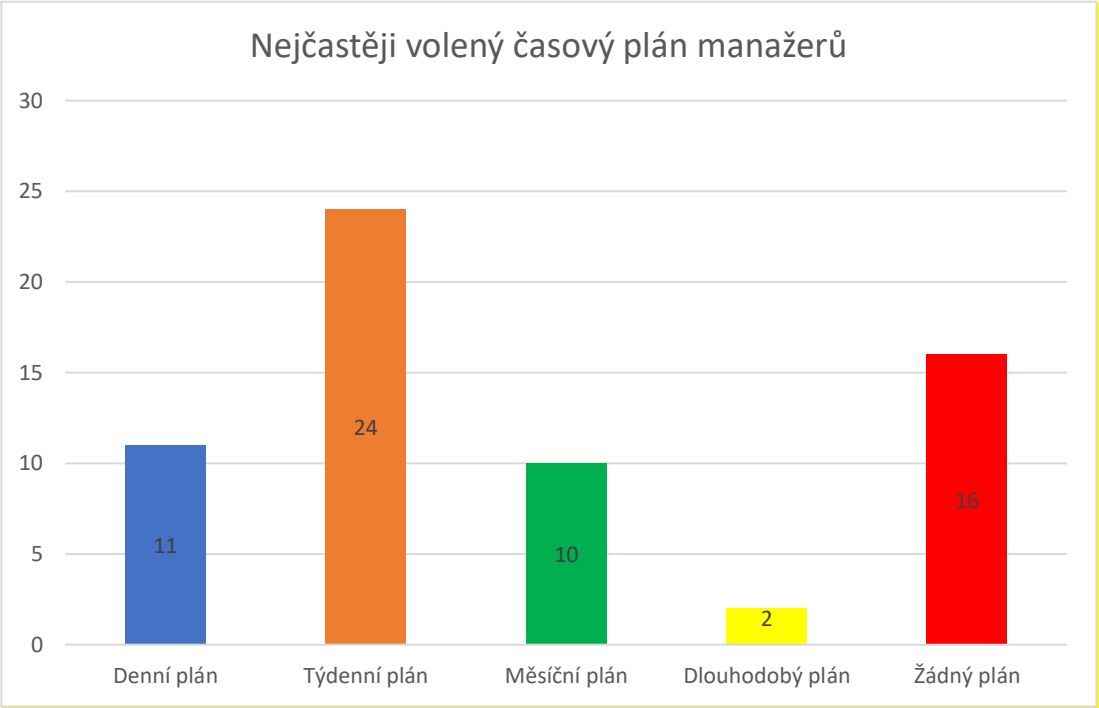
V time managementu je důležité plánovat, ovšem existuje několik druhů plánování. Prvním takovým druhem je strukturované plánování, které by se dalo vymezit jako plánování, kde se plánuje dopředu, rozdělí se úkoly podle důležitosti a stanoví se na ně časový rámec. Druhým stylem plánování je plánování operativní,

[80] Vlastní tvorba autora

které lze definovat jako plánování, které se uskuteční až v momentě, kdy před manažerem stojí daný problém, který se musí vyřešit.

Z odpovědí v dotazníku vyplývá, že většina respondentů plánuje dopředu, rozmyslí si, jak to chce provést a jak dlouho by to mělo trvat. Téměř polovina respondentů přemýšlí nad problémem či úkolem až v momentě, kdy mu musí skutečně čelit. 6 manažerů neplánuje vůbec, nejpravděpodobněji řeší problémy stylem „nějak to dopadne“.

8.3 Časový plán



Graf 3 Časový plán[81]

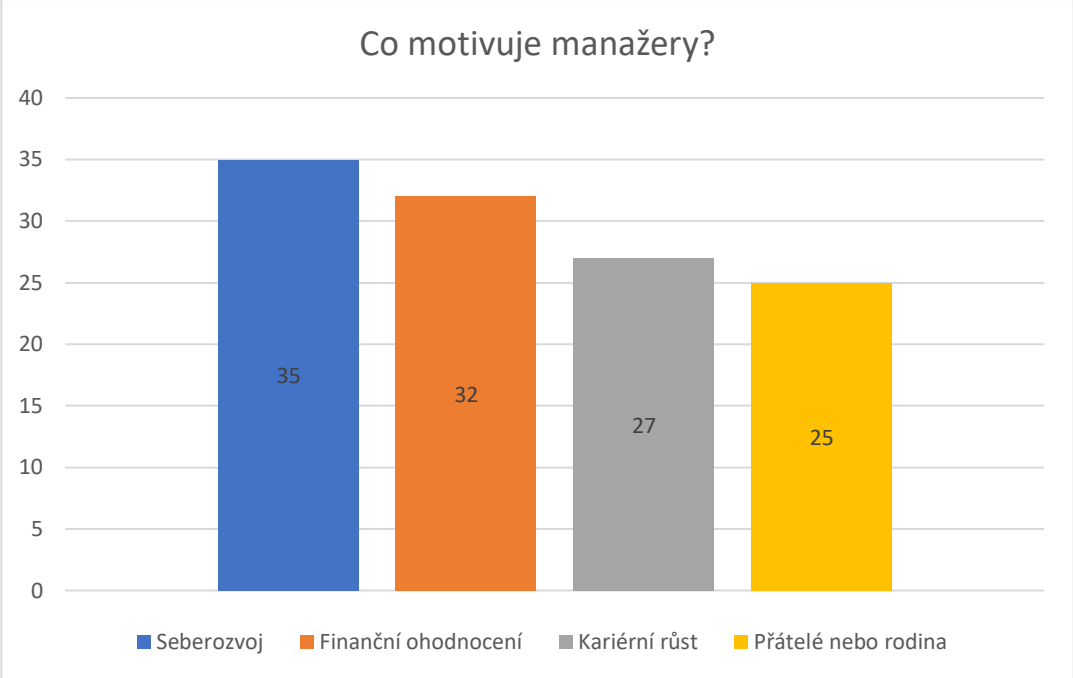
Časový plán slouží k dosažení cílených výsledků, jinak řečeno vytváří se hlavně pro organizaci vlastních záležitostí, tedy kdy a co manažera čeká a kolik na to má času. Slouží jednak k tomu, aby na nic nebylo zapomenuto a jednak, aby bylo splněno vše tak, jak má být.

Z výzkumu vychází, že skoro 75 % manažerů si vytváří jakýkoliv časový plán a 25 % manažerů nevytváří žádný časový plán. Nejčastějším plánem, který si manažeři vytváří je týdenní plán (38 %). Je pravda, že je to plán, který pokryje ani ne moc dlouhou ale ani ne moc krátkou dobu. Člověk ho nemusí dělat každý den,

[81] Vlastní tvorba autora

ale zase není na tak dlouho, aby se v tom člověk ztratil. Z toho vyplývá, že je to nejpravděpodobněji nejideálnější plán ze všech. Ovšem na druhou stranu z výzkumu vyplývá, že relativně velká řada manažerů nevytváří časový plán vůbec. Otázka zní, jak tedy plánují svojí práci, pokud tedy vůbec plánují?

8.4 Motivace



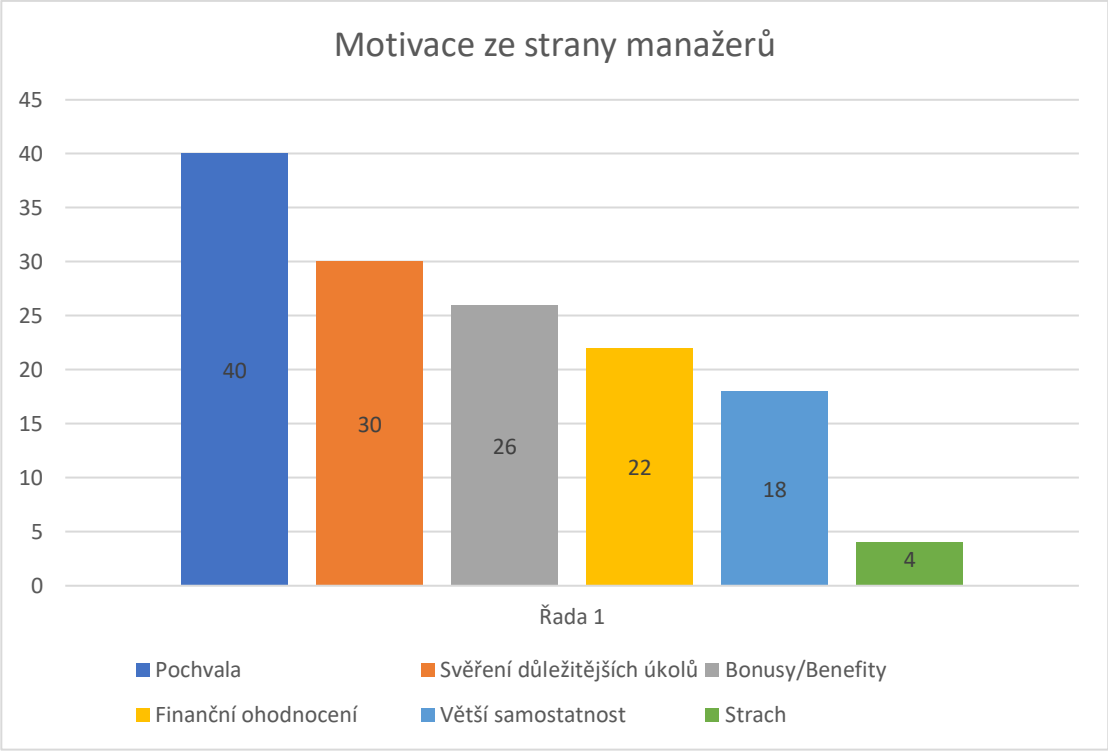
Graf 4 Motivace manažerů[82]

V rámci celé této práce byla motivace zmíněna několikrát. Důvodem je, že je opravdu důležitá pro správný výkon manažerských činností. U této otázky mohli respondenti zvolit více odpovědí, protože jistě každého jedince motivuje více věcí než pouze jedna.

Nejvíce respondentů vybralo seberozvoj. Z čehož plyne, že nejvíce manažerů stojí o prohlubování vzdělání, rozšiřování zkušeností a získávání nových poznatků. Druhá motivace s nejvíce odpověďmi je finanční ohodnocení, což není nic překvapivého. Téměř každý člověk chodí do zaměstnání z důvodu, aby si vydělal peníze. Čím složitější a náročnější práce tím více peněz, proto se spousta lidí snaží dosáhnout na manažerskou pozici a tím pádem se jedná o jejich motivaci. Na třetím místě v počtu hlasů je kariérní růst. S tím souvisí to, co bylo zmíněno již výše, většina lidí chce růst ve své kariéře z důvodu zvyšování finančního

[82] Vlastní tvorba autora

ohodnocení a možná i moci. Na posledním místě je motivace ve formě rodiny a přátel, ale co se počtu týká není o moc pozadu. Existují lidé, kteří jsou na manažerských pozicích z důvodů, aby se jejich rodiny měly dobře.



Graf 5 Motivace ze strany manažerů[83]

Motivace není zásadní pouze pro manažery, ale je také dost důležité, aby manažeři motivovali své podřízené. U této otázky mohli respondenti vybrat více odpovědí z důvodu, že jistě spousta manažerů používá k motivování kombinaci více druhů motivace.

Nejvíce respondenti vybírali pochvalu. Přestože pochvala vůbec nic nestojí, tak dokáže udělat opravdu hodně. V momentě, kdy je zaměstnanec pochválen za dobře vykonanou práci, pamatuje si to a je za to rád a následně se bude snažit dělat to minimálně stejně. Druhou nejvíce užívanou motivací je svěření důležitějších úkolů. Pokud svěří manažer nějaký zásadní úkol ke splnění člověku, kterému opravdu na práci záleží, bude to pro něho znamenat hodně a bude vědět, že manažeři se na něho mohou spolehnout a určitě si tuto důvěru nebude chtít zkazit. Další v pořadí jsou bonusy či benefity a finanční ohodnocení. Jak již bylo zmíněno výše, lidé pracují jen pro to, aby z toho něco měli. V momentě, kdy jim je nabídnuto za dobře vykonanou práci ještě víc, než na co jsou zvyklý, budou se snažit tuto

[83] Vlastní tvorba autora

odměnu získat, protože v podstatě splní jen svou práci, tak jak mají, a ještě k tomu bude něco navíc. Předposlední v množství vybíraných motivací je větší samostatnost. Není lepšího pocitu než, že manažeři vůbec nemusí zasahovat do práce svého podřízeného, protože vědí, že dovede svou práci udělat dobře. Tím pádem je zaměstnanec naprosto samostatný, udělá si vše po svém a jak se lidově říká: „Nikdo mu do toho nekecá.“ Poslední motivací při výběru je strach. Strach je sice účinná motivace, ale otázka zní, jak moc morální či dobrá je z dlouhodobého hlediska?

8.5 Plány a plánování

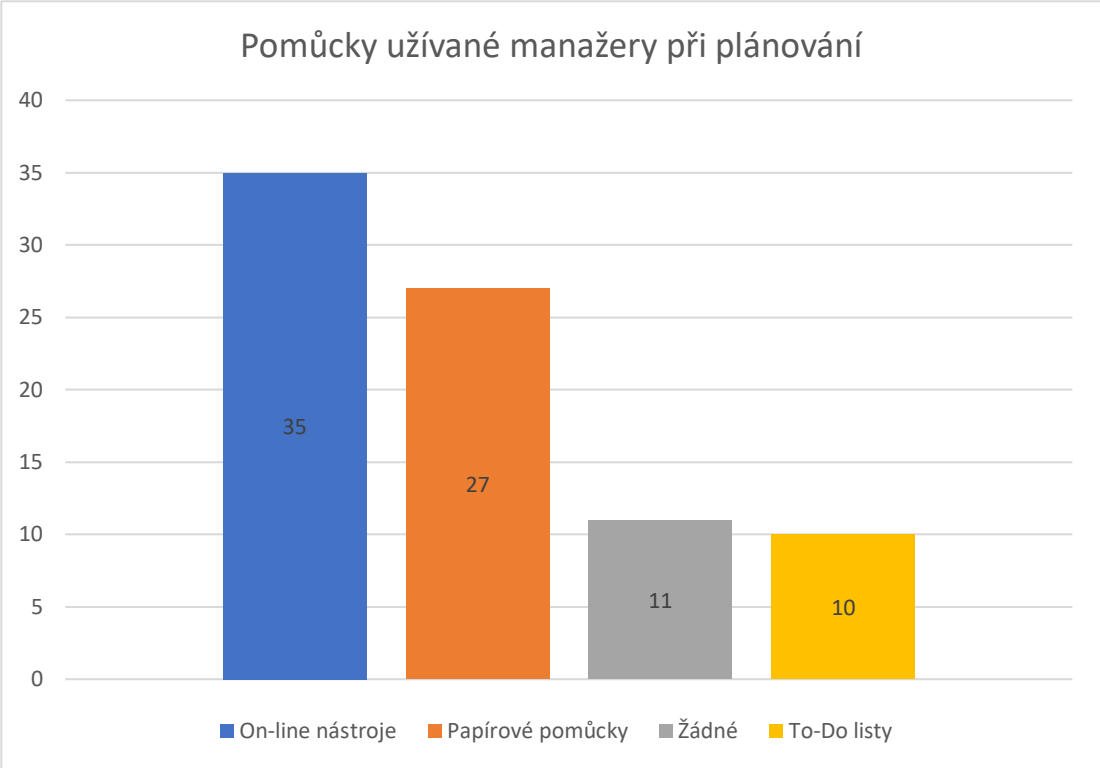
Graf 6 Efektivnost plánování manažerů[84]

Plány a plánování je základ managementu. Bez plánování by se nedalo ničeho dosáhnout. Plány jsou v podstatě jisté vize, lidé plánují z důvodu, aby věděli, kam chtějí jít, čeho chtějí dosáhnout, v managementu tomu není jinak.

Z průzkumu vyplývá, že drtivá většina manažerů plánuje, a dokonce se jim daří jejich plány plnit. Na otázku: „Daří se Vám plnit Vaše plány? Myslíte si, že zvládáte Váš čas plánovat efektivně?“ odpovědělo 60 % respondentů ano, což

[84] Vlastní tvorba autora

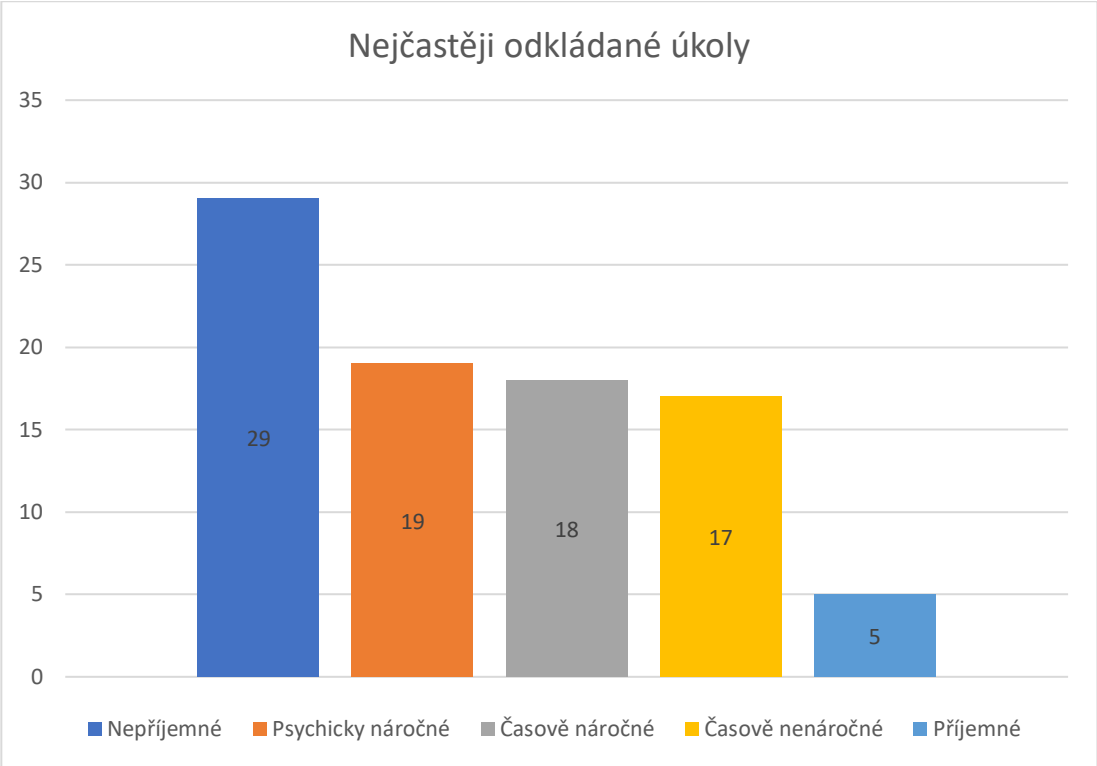
znamená, že jejich plány jim vychází a zvládají efektivně spravovat svůj čas. 38 % odpovědělo, že někdy se jim to daří. To je v celku pochopitelné, některé plány vždy nevyjdou podle představ, důvodů může být nespočetně mnoho. Dobrou zprávou je, že pouze 2 % se nedaří jejich plány plnit.



Graf 7 Pomůcky užívané manažery[85]

Pomůckám užívaných v time managementu je věnována kapitola číslo 5. Jde o různé kalendáře či poznámkové listy, kam si může kdokoliv cokoliv poznamenat. Z výzkumu vyplývá, že mnoho manažerů v praxi užívá nejčastěji on-line plánovací nástroje. Zřejmě to bude z důvodu, že spoustu společností a veřejná správa užívá v nynější době různé on-line nástroje pro práci, do kterých lze i plánovat. Na druhou stranu je zřejmé, že papírové pomůcky jsou stále dost využívané. Pro někoho je lepší, když si to napíše rukou například do klasického papírové kalendáře, který má na stole. Někteří manažeři neužívají žádné nástroje či pomůcky k plánování. Možná je to z důvodu, že jejich práce je rutinní a žádné nové věci se u jejich práce nevyskytují, anebo mají skvělou paměť. To-Do listy ve formě poznámek, které mohou být kdekoliv napsané, jsou také užívané, ovšem nikoliv tolik, jako jiné pomůcky.

[85] Vlastní tvorba autora



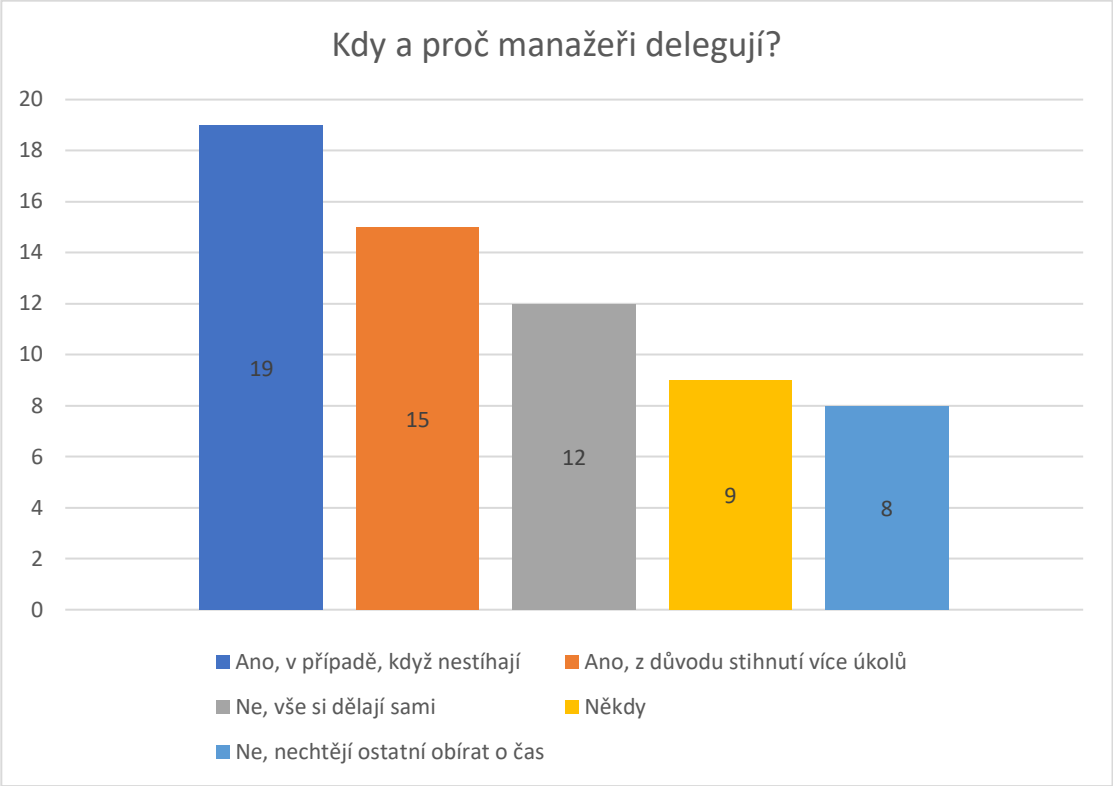
Graf 8 Nejčastěji odkládané úkoly[86]

S odkládaní úkolů se jistě setkal každý. Někdo odkládá nepříjemné úkoly z důvodu jejich složitosti nebo jednoduše, protože se jim nechtějí dělat. Jiní zase odkládají příjemné úkoly s domněním, že to nejlepší a nejlehčí si nechají nakonec náročného dne, týdne či měsíce.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že nejvíce manažerů odkládá nepříjemné úkoly. Co se počtu odpovědí týká, vyrovnaně na tom jsou dokládané úkoly, které jsou psychicky náročné, časově náročné a časově nenáročné. První dva zmíněné jsou relativně jasné, nikomu se do nich nechce, ale zajímavé je, že se jim počtem vyrovnají i časově nenáročné úkoly. Obecně jsou právě časově nenáročné dokončeny jako první z důvodu, že jsou rychle udělány a manažer si je může škrtnout ze seznamu. Možným důvodem, že tento typ úkolů spoustu manažerů odkládá, je poměrně stejný jako důvod, proč jsou dělány jako první. Jednoduše řečeno jsou rychle provedený, a tak je lze nechat až na poslední chvíli. Není nijak divné, že nejméně manažeři odkládají příjemné úkoly.

[86] Vlastní tvorba autora

8.6 Delegování a řešení, když je více práce než času

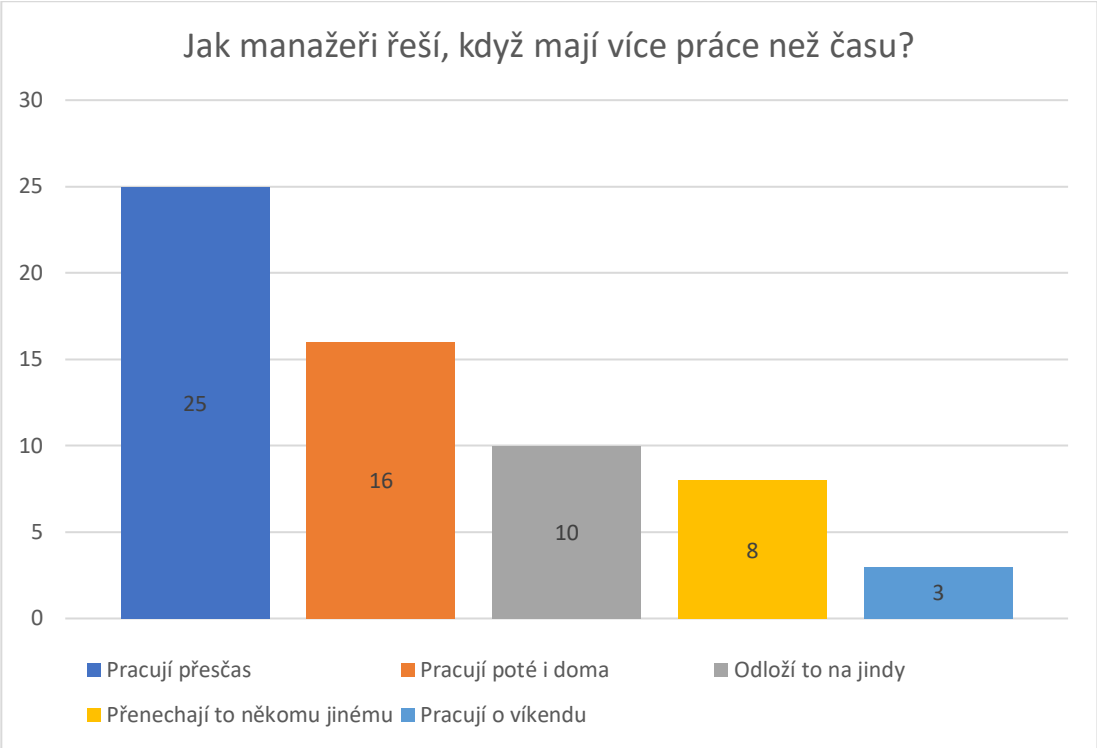


Graf 9 Delegace[87]

Delegování bylo několikrát zmíněno výše v práci. Ve zkratce se jedná o způsob, kdy manažeři přenesou úkol na někoho jiného.

Z dotazníkového šetření lze shledat, že více než polovina manažerů deleguje. Z této většiny je více manažerů, kteří delegují pouze v případě, že nestíhají plnit své povinnosti. Další část manažerů deleguje z důvodu, aby zvládli stihnout více úkolů. Méně manažerů účastnících se dotazníkového šetření nedeleguje vůbec. Jedním z důvodů je, že si raději vše udělají sami podle sebe a druhým důvodem je, že nechtějí někomu přidělávat práci a obírat ho tak o čas.

[87] Vlastní tvorba autora



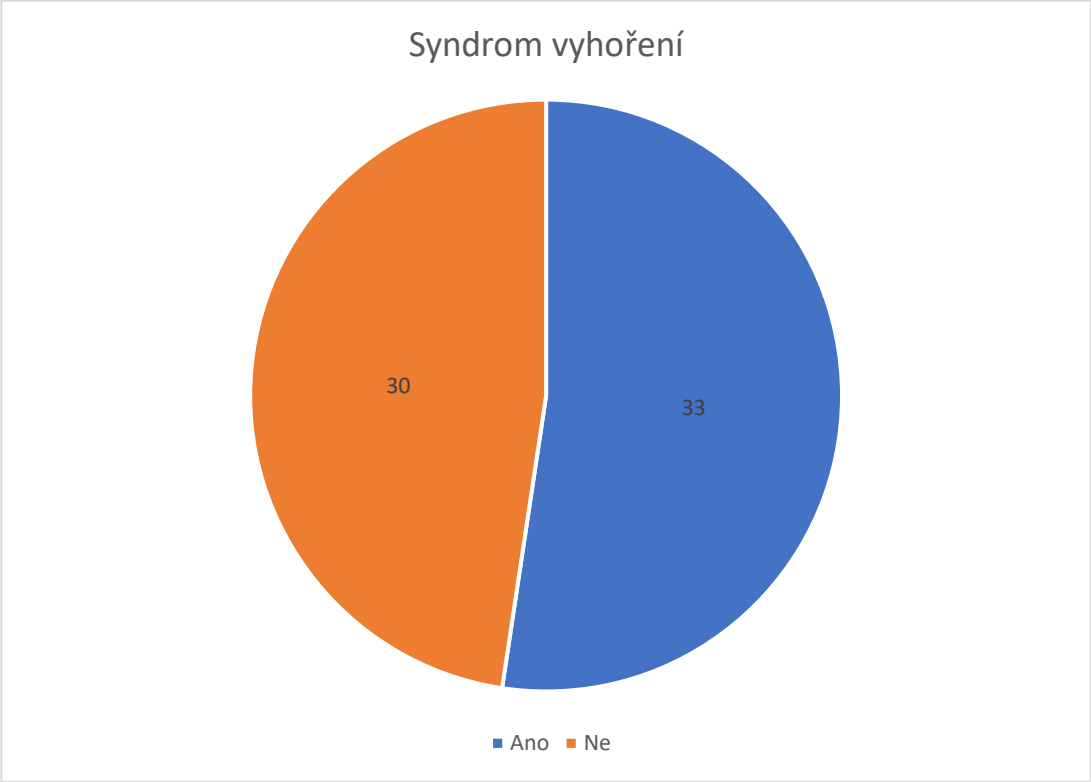
Graf 10 Řešení, když je více práce než času[88]

Jednou z dalších výzkumných otázek byla otázka „Jak řešíte, když máte více práce než pracovního času?“ Stává se dost často, že manažeři nestíhají, ale potřebují to nějak vyřešit, aby se vše, pokud možno, stihlo.

Nejvíce manažerů zvolilo odpověď, že pracují přesčas. To je velmi časté, ovšem smutné je, že většina zaměstnavatelů přesčasy neplatí a má na to zavedené jakési manažerské fondy hodin, kam tyto hodiny navíc plynou a propadnou tak zaměstnavateli. Dále hodně odpovídali na to, že poté pracují i doma. Zde je to hodně podobné jako s přesčasy, je to čas, který nikdo nikomu neproplatí, je to osobní volno, které manažeři věnují práci. Řešení typu „Odloží to na jindy“ a „Přenechají to někomu jinému“ je na jednu stranu skvělé řešení, co se týče jednotlivců, protože musí také odpočívat, aby se nedostali do nějakých psychických problémů. Na druhou stranu jsou tato řešení ne příliš zdárná pro firmu či společnost. Respondenti nejméně volili možnost, že pracují poté i o víkendu. O víkendu chtějí mít všichni volno a relaxovat.

[88] Vlastní tvorba autora

8.7 Syndrom vyhoření



Graf 11 Syndrom vyhoření[89]

Syndrom vyhoření je nemoc, která je mnohdy podceňována. Syndromu vyhoření je věnována kapitola číslo 7. Na téma Syndromu vyhoření byly položeny v dotazníkovém šetření celkem 2 otázky vždy s odpovědí ano či ne. První se ptá na to, zda se respondenti někdy setkali se Syndromem vyhoření (viz graf 11) a druhá se ptá konkrétně, zda pociťují či někdy pocítili syndrom vyhoření.

Otázka ohledně setkání se se Syndromem vyhoření je, co se odpovědí týká, téměř půl na půl. 52 % respondentů se s tímto syndromem potkalo a 48 % ne. Dobré je, aby byl tento pojem rozšířen, aby ho znalo co nejvíce lidí, aby se tomu dalo zabránit v mnoha případech předčasně.

Na otázku, zda někdy pocítili či právě pociťují Syndrom vyhoření, odpovědělo z 63 respondentů 5 ano. Což vypadá, že to není tak strašné, ale jak je již zmíněno výše toto onemocnění by se nemělo podceňovat.

[89] Vlastní tvorba autora

Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo poukázat na pojem time managementu, jeho důležitosti v manažerské praxi. Dále pak upozornit na různé techniky, které umožní efektivní plánování, jak efektivního plánování docílit, čemu se vyhnout a co konkrétně pomůže při správě času a jeho plánování. Posledním cílem bylo vzbudit pozornost nad dvěma pojmy, které jsou v současné době velmi časté a hojně se vyskytující.

Úvodní část bakalářské práce byla věnována pojmu time managementu, jeho definici, rozčlenění, užití, rozvoji a s tím i související generace. Další téma se dotýkalo manažerů jako takových, kdo jsou a co dělají. Dále byly popsány některé jejich kompetence, jak se třídí a řadí, jak se jim naučit nebo je rozvíjet. Nakonec jsem v této kapitole popsal různé třídy kompetencí podle různých autorů.

V dalších dvou kapitolách jsem se věnoval konkrétním technikám využívaných v time managementu a znakům špatného řízení času. Co se technik týká, vybral jsem si několik velmi zajímavých, kde jsem popsal, jak fungují a čeho konkrétně se týkají. Techniky jsou to velmi zajímavé a myslím si, že jsou použitelné nejen pro manažery. Dále jsem vybral několik forem a příčin špatného řízení času, které jsem popsal a podrobněji rozepsal, jak zabránit, aby k tomu docházelo či aby se jim úplně předešlo.

V páté a šesté kapitole jsem se zaměřil na určité nástroje užívané v praxi a na efektivní plánování jako takové. V kapitole s nástroji jsem vybral několik hojně užívaných a skutečně nápomocných, popsal jsem je a soustředil se i na to, jak je vytvořit a užít v praxi. Do kapitoly efektivního plánování jsem zařadil denní a týdenní plány, vyobrazil jsem jejich podstatu a důležitost. Dále jsem se i věnoval myšlenkovým mapám a jejich využití.

V sedmé kapitole jsem narazil na dva pojmy, které se v současné době často objevují a je potřeba je zmínit. Jedná se o pojem Syndrom vyhoření, který spousta lidí ani úplně nezná, ale s náročností dnešní doby a růstem stresu v ní, se vykytuje často. Zaměřil jsem se na to, jak se projevují, čím je způsobován, jak mu předejít a jak jej popřípadě léčit. Druhým pojmem je „Quiet Quitting“. Jedná se o jakýsi trend posledních let především v USA, kdy lidé pracují jen tak, aby je nikdo nevyhodil. V USA se touto problematikou zabývá mnoho studií a naráží na něj.

V poslední kapitole jsem se zabýval vším, co je v této práci popsáno, v praxi. Vytvořil jsem pro to dotazníkové šetření a dotazoval se několika desítek manažerů, abych posoudil jak některé techniky a plánování fungují ve skutečném reálném životě a hlavně v manažerské praxi.

Bakalářská práce na téma Time management v manažerské praxi mi přinesla značné množství nových poznatků, které jistě budu užívat. Seznámil jsem se s různými technikami, které jsou vskutku užitečné. A nakonec jsem poznal, jak je time management a plánování užíváno ve skutečné praxi.

Resumé

Cílem bakalářské práce bylo seznámit čtenáře s pojmem time management, kompetencí manažerů, motivací, delegováním, znaky špatného řízení času a s pojmy jako Syndrom vyhoření a „Quiet Quitting“. Úkolem bakalářské práce bylo pomoct čtenářům s plánováním, správou vlastního času, nastavením priorit pomocí různých technik k tomu určených a v poslední řadě napomoct předejít Syndromu vyhoření díky time managementu.

V teoretické části se bakalářská práce věnuje samotnému pojmu time managementu, jeho rozvoji a s tím související generace time managementu. V další kapitole se středem zájmu stali samotní manažeři, jejich kompetence a třídění kompetencí. Způsob, jak některé kompetence rozvíjet nebo jak se některým naučit. Dále se bakalářská práce zabývá technikami užívanými ke správě času a znaky špatného řízení času a možným řešením, jak špatnému řízení času zabránit. Dalším tématem byly nejběžnější nástroje užívané k plánování a k time managementu a efektivní plánování jako takové, rozčlenění plánů a jak takové plány sestavit. V poslední kapitole teoretické části se autor věnoval Syndromu vyhoření a relativně novému pojmu „Quiet Quitting“.

Praktická část byla uskutečněna pomocí dotazníkového šetření, kde respondenti odpovídali na jednotlivé otázky, které se týkaly jednotlivých témat probíraných napříč celou prací. Konkrétněji se otázky týkaly správy času samotných manažerů v praxi, jak plánují, co dělají, když nestíhají svou práci, jak motivují ostatní a co motivuje je, a nakonec i zda se někdy setkali se Syndromem vyhoření. Z dotazníkového šetření vyplynulo mnoho zajímavých odpovědí a výsledků, které autor v práci popisuje.

Resumme

The aim of the bachelor thesis was to introduce readers to the concept of time management, managerial competencies, motivation, delegation, the characteristics of poor time management, and terms such as Burnout Syndrome and "Quiet Quitting." The task of the bachelor thesis was to help readers with planning, managing their own time, setting priorities using various techniques designed for this purpose, and ultimately, to help prevent Burnout Syndrome through time management.

In the theoretical part, the bachelor thesis focuses on the concept of time management itself, its development, and the generation of time management. The next chapter focuses on managers themselves, their competencies, and the classification of competencies. It also discusses how to develop some competencies or how to learn them. Furthermore, the bachelor thesis deals with techniques used for time management and the characteristics of poor time management, as well as possible solutions to prevent poor time management. Another topic covered is the most common tools used for planning and time management, effective planning itself, the breakdown of plans, and how to create such plans. In the last chapter of the theoretical part, the author focuses on Burnout Syndrome and the relatively new term "Quiet Quitting."

The practical part was carried out through a questionnaire survey, where respondents answered individual questions related to the various topics discussed throughout the thesis. Specifically, the questions concerned the time management of managers in practice, how they plan, what they do when they are unable to complete their work, how they motivate others and what motivates them, and finally, whether they have ever encountered Burnout Syndrome. The questionnaire survey revealed many interesting answers and results, which the author describes in the thesis.

Seznam použité literatury

Bibliografické zdroje

ALLEN, David. *Mít vše hotovo: umění produktivity bez stresu*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2016. ISBN 9788075550002.

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

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

CARROLL, Ryder. *The Bullet Journal Method: Track the Past, Order the Present, Design the Future*. New York: Penguin Random House, 2018. ISBN 978-0525533337.

CAUNT, J. Time management – jak hospodařit s časem. 2. aktualizované vydání Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1538-1.

CIRILLO, Francesco. Technika Pomodoro: legendární systém pro plánování času a dokonalou koncetraci během hluboké práce. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2019. Briquet. ISBN 978-80-7555-069-9.

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

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

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

DRUCKER, Peter F. *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. New York, HarperCollins, 2006. ISBN 978-0-06-083345-9.

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

KOCH, Richard. *Manažer 80/20: dosáhněte co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím*. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-263-5. str. 17-18

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, R., KURNICKÝ R.: Manažerské kompetence způsobilosti výjimečných manažerů. Praha, Grada 2004, ISBN 80-247-0698-9

KOVÁCS, J.: Kompetentní manažer procesu. Praha, Wolkers Kluwer ČR, a.s. 2009, ISBN 978-80-7357-463-5

LOEHR, Jim a Tony SCHWARTZ. *The Power of Full Engagement: Managing Energy, Not Time, is the Key to High Performance and Personal Renewal*. New York: Simon & Schuster, 2005. ISBN 0743226755.

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

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

PACOVSKÝ, Petr. Člověk a čas: time management IV. generace. Praha: Grada, 2006. Cesty k osobní prosperitě (Grada). ISBN 80-247-1701-8. str. 19

PLAMÍNEK, J., FIŠER, R.: Řízení podle kompetencí. Praha, Grada 2005, ISBN 80-247-1074-9

PLAMÍNEK, J.: Týmová spolupráce a hodnocení lidí, Praha, Grada 2009, ISBN 978-80-247-2796-7. str. 67-71

VEBER, J. a kol.: Management základy, prosperita, globalizace. Praha, Management Press 2001, ISBN 80-7261-029-5

Internetové zdroje

Asana: Are silos making teamwork more painful? [online]. [cit. 27. 2. 2023]. Dostupné z: https://asana.com

CONNOR, George. Co je myšlenková mapa a jak ji vytvořit. In: Apeaksoft [online]. 2. 2. 2023 [cit. 27. 2. 2023]. Dostupné z: https://www.apeaksoft.com/cs/tips/what-is-a-mind-map.html

DAUGHERTY, Greg. What Is Quiet Quitting: and Is It a Real Trend?. In: Investopedia [online]. 25. 2. 2023 [cit. 1. 3. 2023]. Dostupné z: https://www.investopedia.com/what-is-quiet-quitting-6743910

Eisenhowerův princip se hodí každému!. In: MyTimi.cz [online]. 16. 9. 2019 [cit. 17. 2. 2023]. Dostupné z: https://www.mytimi.cz/eisenhoweruv-princip/

ePubli webová knihovna – Time management. [online]. [cit. 21. 11. 2022]. Dostupné z: https://publi.cz/books/114/12.html

Evernote: Zkroťte práci, uspořádejte si život [online]. [cit. 27. 2. 2023]. Dostupné z: https://evernote.com/intl/cs

Google: Kalendář Google [online]. [cit. 27. 2. 2023]. Dostupné z: https://calendar.google.com/calendar/u/0/r?pli=1

Google: Tabulky Google [online]. [cit. 27. 2. 2023]. Dostupné z: https://www.google.com/intl/cs_cz/sheets/about/

GUILLÉN SADA, José María. To-Do lists for students. In: Task&Time [online]. 2. 12. 2020 [cit. 27. 2. 2023]. Obrázek dostupný z: https://taskntime.org/en/2020/12/02/to-do-lists-for-students/

HARTER, Jim. Is Quiet Quitting Real?. In: Gallup [online]. 6. 9. 2022 [cit. 1. 3. 2023]. Dostupné z: https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx

Chytrý blog: to-do listy na své projekty [online]. Praha: Cleverminds, 2021 [cit. 27. 2. 2023]. Dostupné z: https://blog.mycleverminds.cz/jak-pouzivam-todo-notes-na-sve-projekty/

INDEED EDITORIAL TEAM. 9 Common Workplace Time-Wasters and How To Avoid Them. In: Indeed [online]. 2021, 30. 8. 2021 [cit. 21. 2. 2023]. Dostupné z: https://www.indeed.com/career-advice/career-development/time-wasters-and-how-to-avoid-them

Kalendáře a hlavní plánování. In: Microsoft [online]. 24. 2. 2023 [cit. 27. 2. 2023]. Dostupné z: https://learn.microsoft.com/cs-cz/dynamics365/supply-chain/master-planning/supply-chain-calendars-master-planning

KLOTZ, Anthony a Mark BOLINO. When Quiet Quitting Is Worse Than the Real Thing. In: Harvard Business Review [online]. 15. 9. 2022 [cit. 1. 3. 2023]. Dostupné z: https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing

KUBEŠOVÁ, Barbora. Syndrom vyhoření: TRÁPÍ STÁLE VÍCE MLADÝCH LIDÍ. JAK SE MU ÚČINNĚ BRÁNIT?. In: Zdraví.euro.cz [online]. 24. 6. 2019 [cit. 1. 3. 2023]. Dostupné z: https://zdravi.euro.cz/clanky/syndrom-vyhoreni-priznaky-prevence/

Léčba a příznaky syndromu vyhoření. In: AdiCare: Psychologická a psychiatrická klinika [online]. [cit. 1. 3. 2023]. Dostupné z: https://adicare.cz/deprese/lecba-a-priznaky-syndromu-vyhoreni/

MALKUSOVÁ, Tereza. 8 tipů pro efektivní plánování. In: AITOM [online]. 2. 9. 2015 [cit. 27. 2. 2023]. Dostupné z: https://www.aitom.cz/co-je-noveho/8-tipu-pro-efektivni-planovani

Management. In: *Management, Marketing: Vše co student potřebuje vědět* [online]. [cit. 7. 11. 2023]. Dostupné z: https://managment-marketing.studentske.eu/2008/06/management_29.html

MARTINOVIČOVÁ, Adriana. Syndrom vyhoření a 10 rozumných tipů, jak mu předcházet . In: Blendea [online]. 16. 5. 2019 [cit. 1. 3. 2023]. Dostupné z: https://www.blendea.cz/syndrom-vyhoreni/

Microsoft: Microsoft Excel [online]. [cit. 27. 2. 2023]. Dostupné z: https://www.microsoft.com/cs-cz/microsoft-365/excel

MUSÁLKOVÁ, Zuzana. Na čas se dá vyzrát, ale musí se to umět. *Novinky.cz* [online]. 23. 4. 2011 [cit. 17. 2. 2023]. Dostupné z: https://www.novinky.cz/clanek/zena-styl-na-cas-se-da-vyzrat-ale-musi-se-to-umet-86793

POSOLDA, Václav. MYŠLENKOVÉ MAPY. Paměť a učení [online]. Praha: Právě teď! o.p.s, 2015 [cit. 27. 2. 2023]. Dostupné z: https://pametauceni.cz/clanek-3880-myslenkove-mapy/

PRINCLÍK, Jan. Snímek pracovního dne (Personální audit). Theexperts: Odborný časopis nejen pro experty [online]. 27. 5. 2013 [cit. 17. 2. 2023]. Dostupné z: http://theexperts.cz/firemni-vzdelavani/human-resources/56-snimek-pracovniho-dne-personalni-audit

Syndrom vyhoření: Přichází nenápadně, ale ničí důsledně. In: Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky: VZP [online]. 22. 2. 2021 [cit. 1. 3. 2023]. Dostupné z: https://www.vzp.cz/o-nas/aktuality/syndrom-vyhoreni-prichazi-nenapadne-ale-nici-dusledne

Syndrom vyhoření. In: Zdravotnické zařízení Ministerstva vnitra [online]. [cit. 1. 3. 2023]. Dostupné z: https://www.zzmv.cz/syndrom-vyhoreni

Time Management. In: *TaskManager* [online]. [cit. 21. 11. 2023]. Dostupné z: http://taskmanager.cz/tmpage/cs/time-management/

TOCNAR, Vladimír. Myšlenkové mapy. In: TONCAR [online]. [cit. 27. 2. 2023]. Obrázek dostupný z: http://toncar.cz/Clanky/myslenkove_mapy2.html

Todoist: Zorganizujte si už konečně pracovní i osobní život. [online]. [cit. 27. 2. 2023]. Dostupné z: https://todoist.com/cs

Trello [online]. [cit. 27. 2. 2023]. Dostupné z: https://trello.com

Vytváření a úpravy událostí v aplikaci Kalendář na iPhonu. In: Apple [online]. 2022 [cit. 27. 2. 2023]. Dostupné z: https://support.apple.com/cs-cz/guide/iphone/iph3d110f84/ios

Seznam obrázků a grafů

Obrázek 1 Manažerské dovednosti 10

Obrázek 2: ABC analýza 16

Obrázek 3 Ukázka TO-DO listu 28

Obrázek 4 Ukázka myšlenkové mapy 31

Graf 1 Znalost pojmu time management 37

Graf 2 Plánování úkolů v rámci time managementu 38

Graf 3 Časový plán 39

Graf 4 Motivace manažerů 40

Graf 5 Motivace ze strany manažerů 41

Graf 6 Efektivnost plánování manažerů 42

Graf 7 Pomůcky užívané manažery 43

Graf 8 Nejčastěji odkládané úkoly 44

Graf 9 Delegace 45

Graf 10 Řešení, když je více práce než času 46

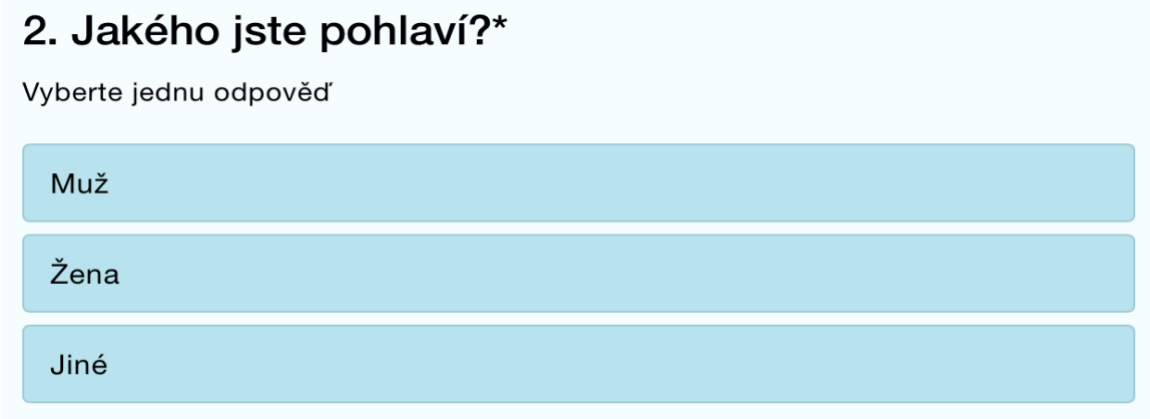
Graf 11 Syndrom vyhoření 47

Příloha 1:

Celé dotazníkové šetření

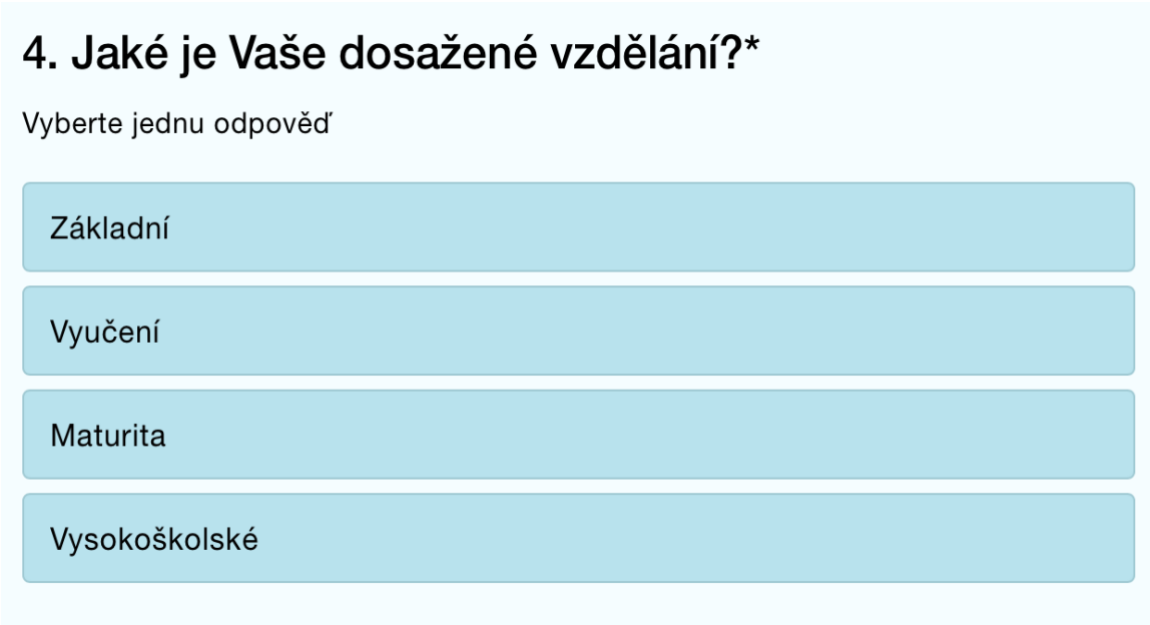
Otázka č. 1

Otázka č. 2

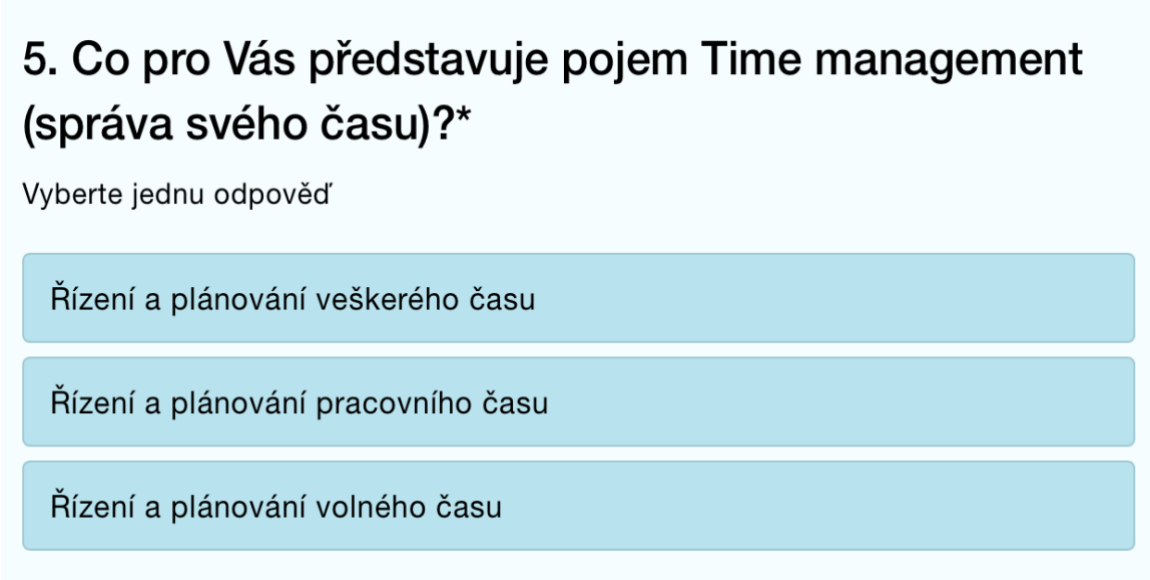


Otázka č. 3

Otázka č. 4



Otázka č. 5



Otázka č. 6

6. Jak plánujete v rámci time managementu plnění svých úkolů?*

Vyberte jednu odpověď

- Neplánuji
- Plánuji až v momentě, kdy mám úkol před sebou (operativně).
- Plánuji dopředu, rozdělím si úkoly podle důležitosti a stanovím si na ně časový rámec (strukturovaně).

Otázka č. 7

7. Děláte si nějaký časový plán?*

Vyberte jednu odpověď

- Ne
- Ano - denní
- Ano - týdenní
- Ano - měsíční
- Ano - dlouhodobý

Otázka č. 8

8. Co je Vaší motivací?*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Finanční ohodnocení
- Kariérní růst
- Přátelé nebo rodina
- Seberozvoj (získávání zkušeností, vzdělávání se)

Otázka č. 9

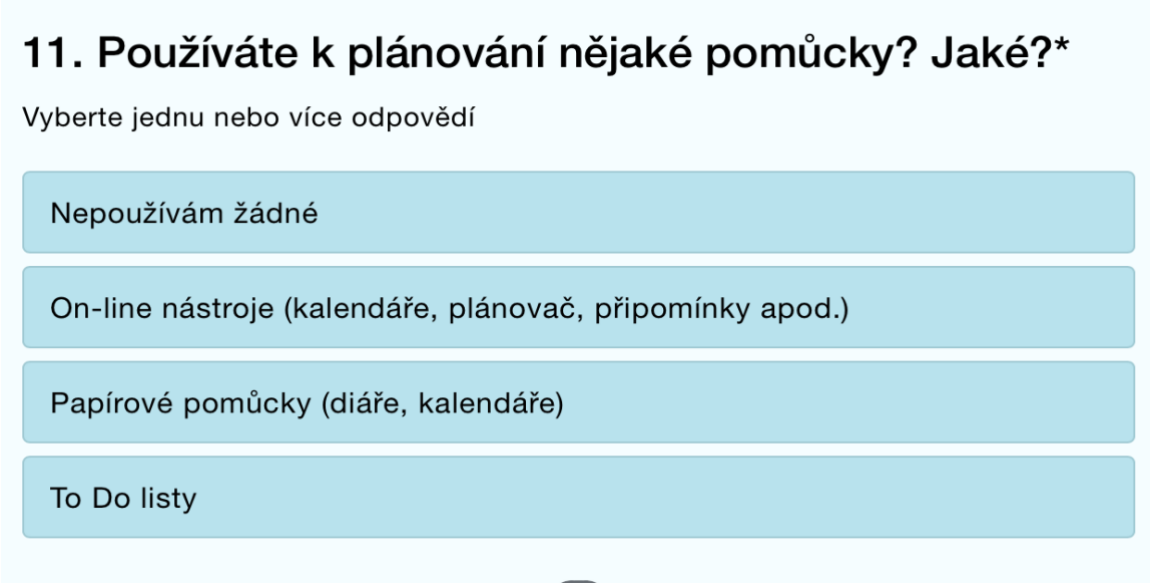
9. Jak motivujete ostatní?*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Bonusy/benefity
- Pochvalou
- Svěřením důležitějších úkolů
- Finančním ohodnocením
- Menším dohledem nad podřízenými (samostatnost)
- Strachem
- Jinak

Otázka č. 10

Otázka č. 11



Otázka č. 12

Otázka č. 13

13. Jaké plány/úkoly nejčastěji odkládáte?*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Časově náročné
- Časově nenáročné
- Psychicky náročné
- Nepříjemné
- Příjemné

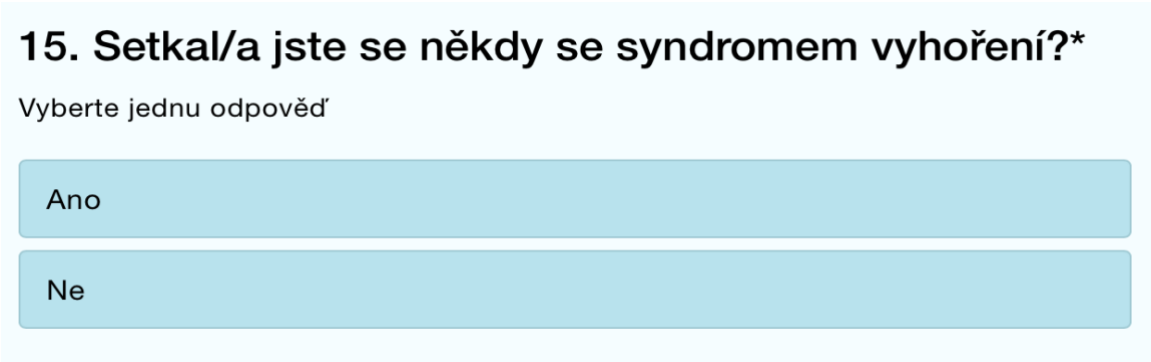
Otázka č. 14

14. Používáte delegování úkolů (přenášení úkolů na někoho jiného)?*

Vyberte jednu odpověď

- Ne, vše si udělám sám/sama
- Ne, nechci ostatní obírat o čas
- Někdy
- Ano, v případě, když nestíhám
- Ano, deleguji často, abych zvládal/a více úkolů

Otázka č. 15



Otázka č. 16

Otázka č. 17

90

[90] Dotazník vypracován autorem online přes portál Survio.cz