

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI:
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Řízení času v práci vedoucího

Time management in managerial work

Yuliya Maher

Plzeň 2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Yuliya MAHER
Osobní číslo: K09B0721P
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika a management
Název tématu: Řízení času
Zadávací katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu

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

1. Vymezte základní pojmy a analyzujte na základě studia odborné literatury význam zvolené problematiky.
2. Charakterizujte cíle a metody time managementu.
3. Charakterizujte organizace: obor podnikání, ekonomické výsledky, cíle pro nejbližší období.
4. Charakterizujte práce manažera: popis pracovního místa, popis pracovního náplně, popis metod a postupů při práci a plánování času.
5. Analyzujte a zhodnoťte uplatnění time managementu v práci manažera.
6. Zformulujte dílčí závěry a doporučení.
7. Navrhněte opatření pro zdokonalení systému řízení času manažera.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 60 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- **COVEY, Stephen R.** 7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-241-3.
- **PACOVSKÝ, Petr.** Člověk a čas: time management IV. generace. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1701-8.
- **CAUNT, John.** Time management: jak hospodařit s časem: jak si stanovit priority, časové plánování, práce s informacemi a jejich archivace, efektivní čtení, delegování pravomocí, úprava pracovního prostředí, práce s počítačem, e-mailem a Internetem. Praha : Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-441-9.

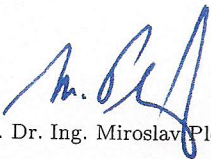
Vedoucí bakalářské práce:

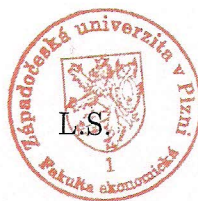
Doc. Ing. Jiří Skalický, CSc.

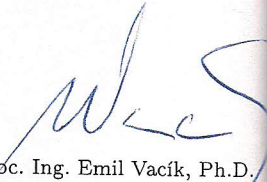
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 31. října 2012

Termín odevzdání bakalářské práce: 3. května 2013


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 31. října 2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Time management v práci vedoucího“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne ...

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala doc. Ing. Jiřímu Skalickému, CSc. za podporu, cenné rady a metodické vedení při zpracování bakalářské práce. Zvláštní pozornost a poděkování patří jednateři společnosti IntraWorlds, s.r.o. Ing. Václavu Sýkorovi za poskytnutí potřebných informací a vstřícný přístup.

OBSAH

ÚVOD.....	7
1 TEORETICKÁ ČÁST	8
1.1 Metodologická část	8
1.2 Význam time managementu.....	8
1.2.1 Pojem time management.....	9
1.2.2 Cíle time managementu	9
1.2.3 Komu je time management určen	10
1.2.4 Vývoj time managementu.....	11
1.3 Techniky řízení času	13
1.3.1 Stanovení cílů	13
1.3.2 Plánování	15
1.3.3 Rozhodování	17
1.3.4 Realizace a organizace.....	20
1.3.5 Vymezení některých matematických vzorců	23
2 PRAKTICKÁ ČÁST	25
2.1 Základní údaje společnosti IntraWorlds, s.r.o.....	25
2.2 Profil společnosti.....	26
2.3 Produkt	27
2.4 Popis pracovní náplně vedoucího.....	28
2.5 Stanovení cílů.....	29
2.5.1 Návrhy a doporučení.....	30
2.6 Plánování a rozhodování	30
2.6.1 Návrhy a doporučení.....	31
2.7 Realizace a organizace	33

2.7.1	Analýza efektivnosti pracovního času	35
2.7.2	Návrhy a doporučení.....	43
3	ZÁVĚR.....	47
4	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRÁTEK	49
5	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	51
6	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	52
7	SEZNAM PŘÍLOH.....	55

ÚVOD

Čas nelze zastavit ani prodloužit. Není možné ho zpomalit nebo urychlit, ale nároky, které jsou kladeny na čas současnou společností, se exponenciálně zvyšují. Nyní je třeba zvládat více úkolů, zpracovávat více informací za kratší čas. Příčinou toho je technologický a informativní pokrok. Čas jde svým vlastním směrem. Není nikým ani ničím ovlivňován. Rozhoduje se jen o tom, jak lze zlepšit jeho využití. Z tohoto hlediska lze time management definovat jako vědu o tom, jak efektivně hospodařit s časem. Efektivita tedy znamená dosažení maximálních výsledků. Aktuálnost této práce je dána neustále se zvyšující vytižeností vedoucích. Rozšiřují se jejich funkce a povinnosti. Time management pomáhá rozpoznat to podstatné, co se ztrácí v množství administrativní práce, od vyřízení telefonátů a e-mailové korespondence až po řešení operativních záležitostí, a zaměřit se na to nejdůležitější.

Práce se skládá ze dvou částí: teoretické a praktické. V teoretické části je popsán význam time managementu jako takového a jeho vývoj. Teorie předkládá způsoby stanovení cílů a priorit, zabývá se metodami plánování a organizování práce. Hledá souvislosti mezi efektivitou a fungováním lidského těla a mysli. Vzhledem k tomu, že teorie time managementu není jednoznačná a je velice obsáhlá, v práci jsou uvedeny jenom nejznámější techniky a metody.

Praktická část představuje seznámení se se společností IntraWorlds, s.r.o. a jejím vedoucím. Uvádí se zde informace o mateřské a dceřiné společnosti, popisuje se náplň práce vedoucího plzeňské pobočky, jeho pracovní prostředí a postoj k technikám time managementu.

Cílem této práce je prozkoumat teorii time managementu; popsat prostředky pro dosažení maximálních výsledků; vyjádřit matematický přínos metod time managementu; analyzovat práci vedoucího pracovníka na konkrétním příkladu, vyjevit nedostatky a navrhnout rady a postupy tak, aby bylo možné zefektivnit činnost manažera.

1 TEORETICKÁ ČÁST

Tato část se bude věnovat teorii time managementu: co je to vlastně time management, jak se vyvíjel a kdo ho může využívat. Budou popsány techniky plánování a stanovení cílů i postupy při rozhodování a organizování.

1.1 Metodologická část

Během zpracování bakalářské práce byly použity následující metody:

Metoda zkoumání odborné literatury – získávání a seskupování informací z odborných knih, článků, internetových stránek na téma time management a s ním souvisejících témat.

Metoda analýzy relevantních dokumentů je metoda analýzy dokumentů, které byly poskytnuty výzkumníkovi. Dokumenty mohou být v tištěné i psané podobě, nebo jako prezentace [11].

Metoda pozorování je „plánovité, cílevědomé a soustavné sledování dané skutečnosti“ [11, s. 100]. Pozorování bylo zaměřeno na vedoucího společnosti Intraworlds, s.r.o.: (jde o nestrukturované pozorování) s využíváním terénních zpráv. Podle účasti pozorovatele bylo provedeno jak přímé nezúčastněné pozorování, při kterém bylo hodnoceno pracovní prostředí, tak i nepřímé, při kterém údaje byly zprostředkované a zpracované vedoucím společnosti. Z časového hlediska bylo provedeno krátkodobé pozorování.

Metoda rozhovoru - „je výzkumná metoda založena na komunikaci a interakci mezi respondentem (respondenty) a výzkumníkem, tj. na přímém dotazování a zjišťování faktů, postojů a motivů u zkoumaného jedince“ [11, s. 104]. K rozhovoru byl připraven seznam otevřených a polozavřených otázek.

1.2 Význam time managementu

Lidé si často stěžují na nedostatek času. Uvědomují si jeho cennost, ale neumějí s ním racionálně zacházet. Ve snaze dokončit projekty před uplynutím termínu jsou ochotni pracovat i přesčas. Zhoršuje se přitom osobní a sociální život jedince. Ale strávit více času neznamená dělat více. Jak se naučit vyšetřit si několik hodin denně pro sebe a uvést svůj život do rovnováhy? Jak zvládat více úkolů za kratší čas? Jak vydělávat více pomocí efektivního využití zdrojů? Těmito otázkami se zabývá time management.

1.2.1 Pojem time management

„Dobrý time management je více než puntičkářství, kterého se dožadují lidé mající rádi všechno na svém místě, je to prostředek k dosažení větší výkonnosti a lepšího života“ [7, s. 1].

Pojem time management znamená v doslovném překladu řízení času. Přesto nemáme možnost opravdu řídit svůj čas, ale spíše efektivně ho využívat.

Obecně time management lze definovat jako sadu „postupů, doporučení a nástrojů pro plánování času, obvykle za účelem zvýšení efektivnosti využití času“ [33].

Seiwert charakterizuje time management jako „důsledné, cílené používání osvědčených pracovních postupů v denní praxi, jež nám pomáhají vést a organizovat sami sebe i jednotlivé oblasti našeho života tak, abychom optimálně a smysluplně využívali čas, který máme k dispozici“ [19, s.14].

V širším pojetí jde nejen o plánování a racionální využití času s cílem dosažení větší efektivnosti, ale i o přehodnocování hodnot, osobní růst, nezávislost na vnějších okolnostech a také o to, jak zvládat krizové situace a další.

1.2.2 Cíle time managementu

Výzkum De Woota ukazuje, jak neúčelně vynakládají svou energii ředitelé, kteří nejednají podle technik time managementu:

- „49 % svého času strávili nad úkoly, které mohly být provedeny jejich asistenty,
- 5 % svého času strávili nad úkoly, které mohly udělat jejich sekretářky,
- 43 % svého času strávili nad úkoly, které mohly být delegovány jejich náměstkům resp. odborníkům,
- jen 3 % svého času strávili nad úkoly, které optimálně odpovídaly jejich úrovni postavení a odbornosti [5, s. 441-442].

Výsledky jsou šokující. Není nutné být odborníkem, abychom si spočetli kolik společnosti utrácejí v důsledku toho, že odborní zaměstnanci nevěnují pozornost podstatným úkolům a zabývají se úkoly, které lze delegovat nebo je vůbec neřešit. Pro přehlednost lze využít následující příklad. Měsíční mzda ředitele je stanovena na úrovni 100 000 Kč. Při efektivnosti jeho práce kolem 3%, společnost teoreticky prodělává

551 Kč¹ každou hodinu, 12 122 Kč měsíčně a 145 464 Kč ročně. Pracuje-li více zaměstnanců se stejnou efektivitou, náklady se mnohokrát zvyšují.

Ve skutečnosti málokdo počítá do svých nákladů neefektivně využitý čas, i když se s podobným počítáním lze setkat v mikroekonomii, kde se pro tuto skutečnost používá pojem „náklady obětované příležitosti“ neboli „implicitní náklady“. V souvislosti s tím, jedním z cílů time managementu je pobídnout lidi k zamyšlení o tom, jak tráví svůj čas a ukázat i důležitost řízení vlastního času.

Dalším cílem je zvýšení přínosu. Jako přínos se rozumí buď zisk, nebo užitek. Zvýšení zisku lze v tomto případě dosáhnout pomocí redukce nákladů popř. zvětšením efektivity. Užitek plyne z uspokojení, jako jsou možnost strávit více času s rodinou, věnovat čas svým zájmům, získat čas na cestování aj.

Posledním a nejdůležitějším cílem je osvojení technik, které umožní rychle řešit krizové situace; soustředit se na důležité úkoly, které přinášejí největší výsledky; zaměřit se na své cíle; odstranit stres; správně rozdělovat své síly, abychom necítili únavu; hodnotit své výsledky atd. [6].

1.2.3 Komu je time management určen

Time management má široké pole působnosti. Existuje obrovské množství technik jak pro studenty a pro vedení domácnosti tak i pro top management. Jednoduše řečeno time management je určen všem, kdo chtějí realizovat své přání a touhy, naučit se zvládat ty nejobtížnější úkoly a dát svůj život do pořádku [8].

Tato práce se zaměřuje na problematiku time managementu vedoucích pracovníků, a z toho důvodu se budou veškeré doporučení, metody a techniky, které zde budou popsány, dále vztahovat pouze k manažerům. Začít s time managementem se doporučuje manažerům v případě, když se v práci objevují následující znaky špatného řízení:

- “Neustále přetížený program, více než 55 pracovních hodin týdně, častá práce po večerech a o víkendech, sotva čas vzít si dovolenou;
- Neschopnost splnit termíny, stálé zpoždění, neustálý pocit, že je třeba něco stihnout;

¹ 100 000 Kč děleno 22 pracovními dny v měsíci, děleno 8 hodinami pracovního dne, krát 97% - práce věnovaná ostatním úkolům, než těm hlavním.

- Strach delegovat práci nebo akceptovat iniciativu jiných;
- Neschopnost odmítnout nový úkol;
- Stres;
- Málo času nebo žádný čas na rodinu, společenské události a zábavu aj.” [5, s. 443].

1.2.4 Vývoj time managementu

Již Seneca ve svých listech k Lucilii psal o důležitosti rozhodování, na co vynakládáme svůj čas: „*Tak se zařid', můj Lucilie: začni si činit nárok sám na sebe a sdruž i uchovej všechen čas, o který jsi byl dosud olupován nebo okrádán, nebo který ti přicházel nazmar. Věř mi, je tomu tak, jak píší: někdy nás o čas oberou, někdy nám jej uzmou, někdy se nám sám vytratí. Nejhanebnější však je ztráta, která vzniká z netečnosti. A zamyslíš-li se, shledáš, že největší část života uniká těm, kdo dělají špatně, velká část těm, kdo nedělají nic, celý život těm, kdo dělají, co dělat nemají*“ [31].

V historii existuje obrovské množství příkladů, jak se lidé snažili uvažovat o efektivnosti využití svého času, ale událostí, které vedly k vývoji time managementu jako takového, není tak moc. Dále se uvádí přehled těch nejvýznamnějších událostí, které přispěly k rozvoji řízení času.

Tisk životopisu Benjamina Franklina, ve kterém bylo popsáno množství doporučení a principů souvisejících s osobním rozvojem a racionálním využitím času. Dále bylo poznamenáno, jak Franklin používal diář ke každodennímu plánování [26].

Zahájení prodeje diářů Johna Lettsa. V roce 1812 se poprvé objevily ve volném prodeji diáře, které měly podobu knihy. Tento diář je prototypem současného klasického diáře [26].

Vytvoření auta modelu T Henry Fordem. V roce 1908 bylo vyrobeno 200 000 aut modelu T. V důsledku toho, že se auta stala dostupnější, změnil se pohled na rychlost, a s tím i na tempo života [26].

Eisenhowerův princip. Americký generál a 34. prezident Spojených států v 50. letech 20. století navrhoval techniku určení priorit, která je popsána v dalších kapitolách [26].

Vyvinutí světově rozsáhlé sítě. V roce 1989 Tim Bernes-Lee vyvinul WWW (World Wide Web²), což se stalo revolucí v rychlosti výměny informací [26].

² World Wide Web – světová rozsáhlá síť

Dalšími významnými vynálezy byla vytváření počítačů, mobilních telefonů, domácí elektrotechniky a také vše to, co se nově vytváří a aktualizuje každý rok. Tento krátký pohled do historie time managementu, jak již bylo poznamenáno v úvodu, dokazuje, že se s rozvíjením technologie urychluje tempo života a nároky kladené na čas se zvyšují.

Jak ukazuje historie, time management se postupně rozvíjel během několika staletí a jeho rozvoji předcházely různé vynálezy a události odehrávající se po celém světě. I když se některé principy time managementu již objevovaly i ve 3. století před naším letopočtem, tento obor prošel pouze čtyřmi vývojovými vlnami – čtyřmi generacemi.

Vlastnosti jednotlivých generací time managementu ukazuje následující tabulka:

Tab. č. 1: Charakteristika jednotlivých generací

Generace	Charakteristika	Hledá odpověď na otázku
První	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Seznam úkolů, poznámky; ➤ Zdroje k zjištění úkolů. 	Co mám dělat?
Druhá	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Plánovací kalendář, diář. 	Co mám dělat? + Kdy to mám dělat?
Třetí	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zavedení pojmu cílů, priorit, delegování, týmové práce...; ➤ Zaměření se na dlouhodobé výsledky, postupně realizované v každodenním plánování; ➤ Podrobné rozpracování cílů; ➤ Věnuje se pozornost nejprve naléhavým věcem, operativní řízení; ➤ Nerozhoduje se o hodnotách, rolích a poslání. 	Co přesněji mám dělat? + Kdy přesně to mám dělat? + Jak konkrétně to mám dělat?
Čtvrtá	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Uplatnění principu: lidé jsou důležitější než věci; ➤ Zaměření se sám na sebe; ➤ Zaměření se na principy; ➤ Jednání v souladu s hodnotami; ➤ Přesné stanovení 	Co mám dělat a co nemám dělat vůbec?

Zdroj: [17]

1.3 Techniky řízení času

1.3.1 Stanovení cílů

„I cíl, který je poněkud vágní, je lepší než vůbec žádný cíl.“ [6, s. 7]

Prvořadou oblastí, se kterou se začíná vylepšovat systém řízení času, je stanovení cílů. Cíl je vždy určitým motivátorem, měřítkem výkonů, kontrolorem a kritériem hodnocení pracovních příležitostí [19].

Stanovení cílů lze zařadit mezi tzv. proaktivní způsob jednání. „Být proaktivní znamená převzít odpovědnost za vlastní život, (...) jednat iniciativně a nést odpovědnost za to, že se věci stanou“ [8, s. 68].

Stanovení cílů umožňuje určit konečný bod, ke kterému směřujeme. Udává přehlednost tomu, co je potřebné podniknout, abychom se k tomuto bodu přiblížili. Důležité je si uvědomit, že i ty nejlepší techniky jsou k ničemu, pokud není jasné, čeho se chce dosáhnout.

Vymezení pojmu cíl

Slovo cíl se objevuje v různé terminologii. Ve sportu cíl (angl. goal) je "prostor, do něhož se hráči snaží dostat míč za účelem navýšení skóre a získání bodů" [1, s. 39]. Ve vojenské terminologii je to „cílový bod, ke kterému je řízen postup jednotek" [1, s. 40].

V teorii time managementu „cíl je prostě nástroj, jehož účelem je proměnit beztvare úkoly ve věci, které můžete vzít pořádně do ruky“ [6, s. 6].

„Stanovit cíle znamená: shrnout do jasných záměrů a precizně formulovat existující i latentní potřeby, zájmy, přání nebo úkoly a své jednání a konání zaměřit na splnění těchto cílů“ [19, s. 50].

Metody stanovení cílů

a) *Třífázový proces stanovení cílů*

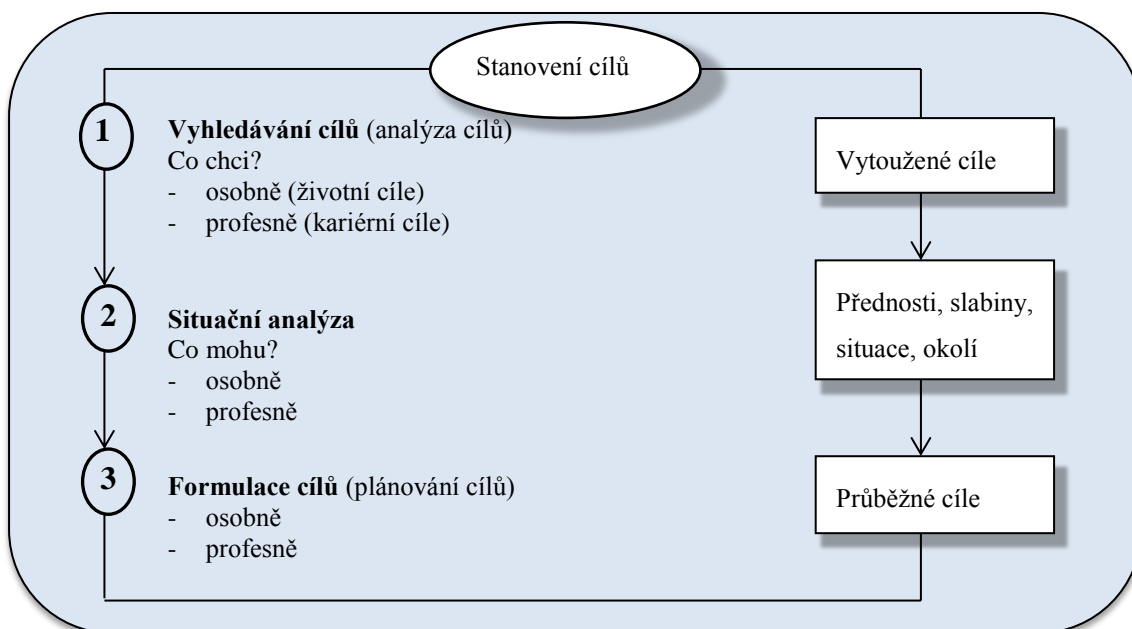
Při této metodě má proces stanovení cílů tři fáze: vyhledání cílů, situační analýzu a formulování cílů. V této etapě se hledá životní vize, hodnoty, ideály a přání.

V první fázi se hledá, čeho by manažer chtěl dosáhnout ve svém pracovním a osobním životě, jak určuje své hodnoty, hodnotí, co rád dělá a co by chtěl ze svého života odstranit nebo eliminovat.

Ve druhé fázi se analyzuje a hodnotí skutečná situace: jaké jsou přednosti a slabiny, „v jakých oblastech se můžete rozvíjet a v jakých na sobě musíte ještě pracovat“ [19, s. 64].

V poslední fázi se vytváří seznam přesně definovaných dlouhodobých, střednědobých a krátkodobých cílů včetně jejich termínů.

Obr. č. 1. Proces stanovení cílů



Zdroj: [19, s. 52]

b) Metoda SMART

[5, s. 102] Metoda SMART vychází z toho, že každý cíl by měl v sobě zahrnovat určité vlastnosti. Tyto vlastnosti prokazuje výraz SMART, který je zkratkou následujících slov:

SPECIFIC = specifický (konkrétní vymezení požadovaných výsledků)

MEASURABLE = měřitelný (předpokládá možnost posoudit na konci, zda bylo tohoto cíle dosaženo, a nebo ne)

AGREED = akceptovaný (cíle musí vycházet ze skutečných potřeb)

REALISTIC = reálný (cíl by měl být realizovatelný)

TRACKABLE³ = sledovatelný (dává možnost sledovat průběžné výsledky).

S vývojem technologií a s přístupem k řízení managementu se totiž rozšiřují a aktualizují jednotlivé metody. Metoda SMART se rozšířila na metodu SMARTER. Poslední dvě písmena znamenají, že cíle kromě výše poznamenaných vlastností také musí být Evaluated (ohodnocené) a Reviewed (zhodnotitelné) [3].

c) Postupná metoda stanovení cílů

Při stanovení cílů se doporučuje dodržovat následující postup:

- Vytvořit si vize. Rozhodovat o požadovaných výsledcích.
- Sdělit své cíle ostatním [5].
- Detailně zapsat cíle na papír. Výzkum ukazuje, že ta tři procenta lidí, kteří písemně formulují své cíle jsou "pětkrát až desetkrát výkonnější než lidé stejného či lepšího vzdělání a schopností, kteří si ovšem z nějakého důvodu nikdy neudělali čas na to, aby si zapsali, co přesně chtějí" [21, s. 10].
- Stanovit si termín dosažení cílů popř. dílčích cílů [21].

1.3.2 Plánování

Plánování je dalším nástrojem řízení času. Často se spojuje plánování a stanovení cílů do jednoho procesu z toho důvodu, že předpokladem pro plánování jsou jasně vymezené cíle. V této kapitole budou popsány časové jednotky pro plánování, a s tímto související doporučení.

Vymezení pojmu

„Plánování je nejlepší způsob, jak se dostat ze začarovaného kruhu neustálého reagování. Díky němu budete schopni vyřizovat věci včas, aby vůbec nedocházelo ke krizím, které bude potřeba hasit“ [16, s. 43]

Podle Lothara Seiwerta plánování v time managementu znamená "přípravu k realizaci cílů a rozvržení času" [19, s.86].

³ V některé literatuře se koncové písmeno T interpretuje jako „time - bounded“ – časově ohraničené. A právě tento pojem se používá ve vztahu k time managementu.

Hlavním úkolem plánování je rozdělení cílů na dílčí kroky a splnění těchto kroků. Kromě toho plánování slouží k úspoře času a k přípravě mimořádných a krizových situací.

Plánování umožňuje:

- "určit kroky k dosažení cílů;
- rozdělit si úkoly a přidělenou práci na dílčí úseky;
- rozhodnout, jak dlouhou dobu tyto aktivity pravděpodobně zaberou;
- rozhodnout, kdy bude třeba úkoly v příštích dnech a týdnech dokončit;
- stanovit, co budete potřebovat od druhých lidí, abyste mohli vlastní úkoly splnit" [6, s. 15].

V teorii time managementu se plány rozlišují podle délky plánovacího období na:

- dlouhodobé plány (plánování dvou měsíců a více)
- střednědobé plány (plánování týdne, měsíce)
- krátkodobé (plánování dne) [24].

Plánování dne

Denní plán se zpravidla sestavuje na konci dne předchozího. Důvodem večerního sestavování plánů je to, že po skončení všech úkolů, "mozek je dosud naladěn pracovně". [6, s. 16] a "přes noc se vám může leccos dalšího rozležet v hlavě" [1, s. 61].

Denní plán v sobě zahrnuje seznam úkolů a setkání, dále se stanovuje předpokládaná doba trvání každé události. Denní plánování řeší většinou naléhavé úkoly.

Plánování týdne

Podle S. Coveye je plánování týdne nejvýznamnějším druhem plánu, protože "je to dostatečně blízký časový úsek na to, aby byl vysoce relevantní, a současně dostatečně vzdálený, aby poskytoval kontext a perspektivu" [9, s. 164].

Týdenní plán se sestavuje na konci předchozího týdne a zabývá se stanovením obecného přehledu aktivit na příští týden. Zároveň se hodnotí i týden předchozí: čeho je dosaženo a co bylo nezvládnuto [6].

Plánování následujících dvou měsíců

Plán se sestavuje na konci každého delšího časového úseku a věnuje se projektům a vývojovým úkolům [6]. Zde, jako i v týdenním plánování, je doporučeno hodnotit uplynulý plán s ohledem na životní cíle a vize.

Gleb Archangelský doporučuje při plánování dne prohlížet týdenní plán a přenášet aktuální aktivity v plán denní a při plánování týdne vycházet z dlouhodobých plánů [23].

Při plánování je doporučeno:

- mít materiální plán - zapsaný na papíře, v diáři, v počítači atd. [23];
- plánovat určité časové období nejdéle 1% z plánovaného období;
- sestavovat seznam všech aktivit;
- plánovat jen 60% pracovní doby - nechat 20% pro případ nečekaných aktivit a 20% pro případ spontánních aktivit;
- rezervovat delší nerušené časové úseky;
- reálné plánování;
- sestavovat plány pravidelně a systematicky [19].

1.3.3 Rozhodování

Efektivita je děláni věcí správně, zatímco
efektivnost je děláni správných věcí [1, s. 46].

Vymezení pojmu

"Rozhodování ve smyslu řízení času znamená volbu druhu a rozsah úkolů, jež je třeba splnit" [19, s. 128]. Jinými slovy rozhodování je určení priorit, které vychází z životního zaměření člověka, z jeho potřeb a cílů.

Cílem určení priorit je:

- a) *dosažení rovnováhy mezi fyzickými, mentálními, duchovními a sociálními potřebami*. Rovnováhou se rozumí "stav, kdy jim rychlé přesuny z jedné oblasti do druhé umožňují pravidelně se věnovat všem" [9, s. 51];

b) *určení nejdůležitějších úkolů a zajištění jejich každodenního plnění.* K realizaci tohoto cíle pomůže uvědomění si faktu, že dvacet procent úkolů tvoří osmdesát procent výsledků.⁴

Metody určení priorit

Eisenhowerův princip

Název této metody je dán podle jejího autora, generála Dwighta Eisenhowera. Tato metoda je určena k zajištění rychlého rozhodování se o prioritách. Rozhodují se podle kritérií důležitosti a naléhavosti. Vzhledem k tomu lze úkoly rozčlenit do čtyř skupin: A, B, C a O [19].

A: Naléhavé a důležité úkoly - nelze delegovat ani odkládat. Tyto úkoly se vyřizují osobně a v první řadě. Mají vysokou prioritu.

B: Méně naléhavé, ale důležité úkoly - u těchto úkolů je nutné stanovit termín, rozhodovat se o delegování některých úkolů. Mají střední prioritu.

C: Naléhavé, ale méně důležité úkoly - tyto úkoly je doporučeno delegovat. Mají střední prioritu.

O: Méně naléhavé a méně důležité úkoly - úkoly, který patří do koše. Nízká priorita [5].

„Tento přístup se také někdy nazývá Systém 4D (Four D-system): Drop it (nech to být), Delay it (odlož to), Delegate it (deleguj to) nebo Do it (udělej to)“ [3, s. 12].

Metoda ABC

Podle této metody se úkoly analyzují s ohledem na jejich důležitost. Úkoly se rozdělují do třech skupin A, B a C. Ve skupině A jsou nejdůležitější úkoly, které tvoří 15% všech úkolů a činností. Jejich přínos k dosažení cílů však činí 65%. Další skupinu (B) tvoří středně důležité úkoly. Jejich hodnota a podíl na ostatních úkolech se rovná 20%. Třetí skupina (C) se skládá z méně důležitých nebo vůbec nedůležitých úkolů. Přesto, že tato skupina obsahuje 65% všech úkolů a činností, její podíl na výsledcích je minimální a tvoří jenom 15% [19].

⁴ Paretův princip nebo pravidlo 80:20. Původcem tohoto principu byl italský ekonom Wilfredo Pareto. Původně se tento princip vztahoval na rozdělení bohatství ve světě a říkal, že 20 procent lidí vlastní 80 procent peněz. Později se tento princip začal objevovat i v dalších oblastech.

Metoda ABC je základní myšlenkou pro řadu dalších metod. Například Brayan Tracy doporučuje používat tzv. Metodu ABCDE123. Úkoly se roztřídí podle důležitosti na:

- A. Úkoly, které se musí udělat
- B. Úkoly, které by se měly udělat
- C. Úkoly, které se doporučují udělat.
- D. Úkoly, které se delegují
- E. Úkoly, které spadají do koše.

V případě, že v jedné skupině je větší počet úkolů, přiřazuje se těmto úkolům pořadové číslo podle důležitosti, např. A-1, A-2 atd. Úkoly podle této metody se splňují v tomto stanoveném pořadí [22].

Laserové myšlení

„Laserové myšlení spočívá v soustředění času a energie na denní aktivity přes čočky vůdčích hodnot a dlouhodobých cílů. Jsou to hodnoty a cíle ve Vaší mysli na předních místech, snadno se Vám podaří rozpoznat nejdůležitější úkoly a plnit je“ [21, s. 121]. Stejný koncept doporučují i jiní autoři, např. Covey [8] nazývá tuto metodu „začínáte s myšlenkou na konec“ a navrhuje si představit, co lidé budou mluvit při pohřbu a porovnat to s tím, co by člověk chtěl, aby o něm řekli, a určovat priority na základě představy o tom, jakým člověkem by se chtěl stát.

Delegování

Delegování je „postup, při kterém vedoucí pracovník přenáší úkoly nebo činnosti patřící do jeho funkční úrovně na své podřízené“ [19, s. 141]. Spolu s úkoly přenáší i pravomoc, ale ne však odpovědnost.

„Důsledná delegace naproti tomu přináší dvojí užitek. Dává vedoucímu dostatek času a sil pro náročné vedení celé jednotky a současně vyvolává tlak na rozvíjení schopností a samostatnosti podřízených“ [10, s. 47].

Překážky delegování:

- Delegování je riskantní. Strach, že úkol nebude vůbec splněn, nebo bude splněn špatně.
- Perfekcionismus. Nechuť delegovat z obavy, že nikdo nedokáže ten úkol splnit tak dobře jako sám nadřízený.

- Strach z konkurence ze strany podřízeného v případě, že by on na tom byl lépe.
- Strach ze ztráty autority při předávání své pravomoci.
- Nechuť delegovat, protože si nadřízený myslí, že tento úkol splní rychleji.
- Nedostatek informací pro předávání úkolů podřízeným, atd.
- Strach z nepochopení vyššího nadřízeného [16].

Postup při delegování:

- a) Určit úkoly k delegování (východiskem mohou být výše popsané metody).
- b) Připravit veškerou potřebnou informaci.
- c) Určit stupeň předávané pravomoce.
- d) Vybrat vhodného zaměstnance.
- e) Vysvětlit podřízenému, co se od něj očekává, „smysl a důvody, proč má být úkol splněn“ [5, s. 560], prodiskutovat očekávanou kvalitu výsledků a dílčí termíny.
- f) Provést kontrolu delegovaného úkolu.

1.3.4 Realizace a organizace

„Efektivnost jinými slovy řečeno, je návyk, to znamená soubor praktických postupů. A praktické postupy je možné si vždy osvojit“ [12, s.45].

Tato kapitola popisuje metody a přístupy, jak si zorganizovat práci tak, aby byly splněny naplánované aktivity, jak se motivovat při práci a jak lze zvýšit osobní efektivitu.

Motivace

Rozmanité zkoumání psychologie a biologie člověka ukazují, že lidské jednání je podmíněno motivací, touhami, emocemi nebo potřebami. Nejzákladnějším principem, který vysvětluje určitý způsob lidského chování, je Maslowova hierarchie potřeb, která ukazuje, jak se lidské potřeby mění se zvyšováním životní úrovně. Další významný výzkum motivace provedl Frederich Herzberg. Základní myšlenkou tohoto modelu je to, že na spokojenost s prací mají vliv dva druhy faktorů: hygienické faktory „komplex faktorů, které popisují okolí práce a mohou způsobit nespokojenost“ [2, s. 56] a motivátory – faktory, které vedou k „vysokému uspokojení z práce“ [2, s. 50]⁵.

⁵ Hygienické faktory: strategie společnosti a její administrativa, dohled nadřízeného, interpersonální vztahy, plat, postavení ve firmě; Motivátory: úspěch, uznání, možnost růstu, povýšení, odpovědnost, práce samotná [2].

„Slovo motivace vzniklo od slova motiv, které je odvozeno od latinského slova movere, což znamená hýbat se, pohybovat. Takže motiv, zcela jednoduše, je něco, co vás uvede do pohybu“ [2, s. 14]. Výše popsané teorie zahrnují širokou oblast problematiky, ovšem time management zkoumá úzkou oblast teorie motivace – sebemotivace.

Níže jsou popsány rady, jak motivovat sám sebe:

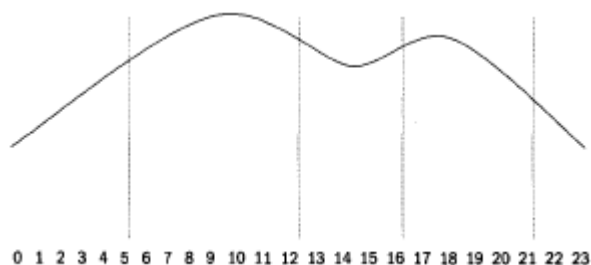
- začínat se snadnými cíly a postupně přidávat náročnost;
- být soustředěným na jeden cíl;
- zavázat se veřejně;
- inspirovat se a odměňovat za splněný úkol;
- vytisknout cíle a mít je na viditelném místě [4].

Biorytmy

Jednou z cílové skupiny time managementu jsou lidé, kteří stráví zbytečně mnoho času v práci, nezvládají ji, a proto obětují svůj volný čas a odpočinek. Avšak odpočinek v time managementu hraje jednu z nejdůležitějších rolí. Správně stanovený rozvrh přestávek může vést k větší elektivnosti splnění úkolů za kratší čas. Důležité je uvažovat nejen o množství, ale i o kvalitě času. Kromě toho je vhodné určit podmínky a okolnosti, které mohou ovlivňovat efektivitu.

Existují hodiny během dne, ve kterých se pracuje obzvlášť efektivně, nebo naopak. Tyto periody směny intenzity práce se nazývají biorytmy. Každý člověk má své odlišné biorytmy, ale obecně křivka produktivity má tvar, který je uveden na obrázku. Jak je ukázáno na obrázku, nejproduktivnější čas je mezi 8. a 11. hodinou.

Obr. č. 2. Graf biorytmů člověka během 24 hodin



Zdroj: [23]

Zkoumání biorytmů jedince umožňuje plánovat práci a odpočinek s ohledem na kolísání vlastní produktivity během dne. Proto se nejsložitější úkoly doporučují plánovat v době největší produktivity (8-11 hodin) a v době poklesu intenzity práce je vhodné plánovat

přestávky a odpočinek. Sledování tohoto principu mnohokrát zvýší efektivnost a umožní zvládat práci za kratší čas.

Konzumenti času

Za konzumenty času se považuje všechno, na co se zbytečně vynakládá čas. V teorii time managementu se vyčleňuje i samostatná oblast věnovaná problematice konzumace času. Z důvodu toho, že tato oblast není obsahem bakalářské práce, je v následujícím textu uváděn stručný přehled některých „časozroutů“ .

Prokrastinace

Prokrastinovat „doslova znamená nechat na zítřek“ [18, s.11]. Prokrastinace je tedy stálé odkládání práce na později. Během posledních 30 let bylo napsáno kolem 700 vědeckých prací věnovaných této problematice, avšak příčina, proč lidé stále odkládají věci, není dosud jednoznačně určena [18]. Podle Heppella je prokrastinace způsobena buď leností, a nebo strachem. V případě, že je způsobena strachem, navrhuje strach vnímat jako akronym pro: „**S**cestný **T**rik proti **R**Acionálnímu **C**hápání“ [14 s. 52].

Vedení porad

Vedení porad může být značným konzumentem času není-li vedené efektivně. Efektivní porada by měla trvat jednu hodinu a přinášet skutečný užitek. Aby se porada nestala jen ztrátou času, doporučuje se začínat poradu včas; omezovat počet účastníků, důkladně si připravovat všeskeré podklady a zasílat materiály účastníkům porady; jasně si stanovit cíle porady a vést poradu podle předem stanovených bodů [14].

Telefonáty

Telefon může být prostředkem na šetření času. Zaměňuje osobní komunikaci, dává možnost být v kontaktu s různými částmi světa, mobilní technologie umožňují provádět hovory z jakéhokoliv místa. Kromě toho používání telekonference umožňuje spojovat najednou několik lidí z různých měst. Často se však lze setkat i s opačným případem, kdy se telefony stávají prostředkem pro vyrušení a ztrátu času. Pro provádění efektivních hovorů je doporučeno vymezovat konkrétní čas na volání, mít jasné cíle telefonátu, krátce zaznamenávat výsledek volání [13].

E-mailly a Internet

Vytvoření internetu změnilo pohled na rychlost a dostupnost hledání informací. Avšak s rozvíjením sociálních sítí, multimediálních portálů a vzniku spamu lze internet zařadit mezi největší konzumenty času současné doby.

Nepořádek

Často se stává to, že manažeři ztrácejí čas hledáním potřebných dokumentů. K eliminování tohoto problému je vhodné zajistit systém kartotéky, zálohování, štítkování a uchování papírů.

1.3.5 Vymezení některých matematických vzorců

Jedním ze způsobů redukce nákladů je sledování pravidel time managementu. Time management dává užitečné rady, jak zvýšit efektivnost využití pracovního času. Avšak time management má spíše popisnou funkci než aby dával skutečnou odpověď na otázku, jak silně ovlivňuje sledování nebo naopak nerespektování určitých pravidel výsledek práce. V této kapitole budou popsány některé matematické vzorce, které lze použít pro důkaz efektivnosti jednotlivých technik time managementu.

Rovnice efektivního pracovního času

[25, s. 337-338] Každý druh práce se skládá ze tří period: příprava k práci (doba na přípravu všech potřebných prostředků k provedení této práce a doba potřebná na soustředění se a „vstoupení“ do práce), činnost se stálou intenzitou a pokles. Z fyziky je známo, že práce dE , prováděná za jednotku času dt je rovna $f(t) dt$, kde $f(t)$ – úsilí vynaložené v okamžik času t . Práce prováděná za čas t :

$$E(t) = \int_0^t f(t) dt.$$

Při řešení rovnice může nastat jeden ze tří případů:

- A. Intenzita práce stoupá proporcionálně s časem. To se stává při $f(t) = bt$, pak $E = b \times t^2 / 2$.
- B. Intenzita práce je stálou veličinou. To se stává při $f(t) = a$, pak $E = at$.
- C. Intenzita práce klesá proporcionálně čtverci času. To se stává při $f(t) = c/t^2$, pak $E = -c/t$.

Během pracovního dne zaměstnanec prochází všemi popsanými fázemi: růst pracovního výkonu, práce se stejnou intenzitou a fáze stagnace.

Nechť v bodech přechodu se splňuje podmínka nepřerušovaného úsilí, pak lze určit poměr mezi konstantami:

$$b = a/T_{p1}; c = a \times T_{p2}^2,$$

kde: T_{p1} – fáze růstu, tj. čas od začátku práce do přechodu k práci se stejnou intenzitou (okamžik přechodu ke stálému režimu práce);

T_{p2} – čas od začátku práce do přechodu k fázi stagnace (okamžik přechodu k režimu stagnace);

T_{p3} – celkový čas práce, přičemž

$$T_{p1} \leq T_{p2} \leq T_{p3}.$$

Pak lze obdržet:

$$E/a = 2T_{p2} - T_{p1}/2 - T_{p2}^2/T_{p3}, \quad (1)$$

Kde a má dimenze: {práce}/{jednotka času} = {výkon} a odpovídá intenzitě práce v režimu dosahování maximální práce schopnosti.

Hodnota E/a , která má dimenze času, znamená, že efektivní čas práce zaměstnance se stálou intenzitou a se rovná $2T_{p2} - T_{p1}/2 - T_{p2}^2/T_{p3}$.

2 PRAKTICKÁ ČÁST

V této části budou popsány základní údaje mateřské společnosti IntraWorlds GmbH a její plzeňské pobočky IntraWorlds, s.r.o. Dále se bude analyzovat a hodnotit uplatnění time managementu v práci jednatele plzeňské pobočky Ing. Václava Sýkory, budou navrženy opatření pro zdokonalení systému řízení času.

2.1 Základní údaje o společnosti IntraWorlds, s.r.o



Tab. č. 2: Základní údaje o společnosti IntraWorlds, s.r.o

Název:	IntraWorlds, s.r.o
Datum zápisu do OR:	17. března 2008
Spisová značka:	C 21336 vedená u Krajského soudu v Plzni
Sídlo:	Plzeň 1 - Severní Předměstí, Bělohorská 476/7, okres Plzeň-město, PSČ 301 00
Identifikační číslo:	280 11 279
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	zprostředkování obchodu a služeb; velkoobchod; specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím; poskytování softwaru a poradenství v oblasti hardwaru a softwaru; zpracování dat, služby databank, správa sítí; pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti
Statutární orgán:	jednatel: Benjamin Dennis Elixmann den vzniku funkce: 17. března 2008 jednatel: VÁCLAV SÝKORA den vzniku funkce: 24. ledna 2013
Způsob jednání:	Jednatel jedná jménem společnosti samostatně.
Společníci:	IntraWorlds GmbH 80333 Mnichov, Luisenstrasse 45 Spolková republika Německo Obchodní podíl: 100 % zapsáno 24. září 2008
Základní kapitál:	200 000 Kč

Zdroj: [32]

2.2 Profil společnosti

IntraWorlds, GmbH je německou vedoucí inovační společností v oblasti hledání zaměstnanců. Jako specialista v oblasti hledání talentů, managementu a aktivního získávání pracovníků společnost pomáhá vedoucím HR manažerům navázat vztahy s vhodnými kandidáty [28]. IntraWorlds, GmbH je evropským dodavatelem sociálních a komunitních sítí pro podniky a nekomerční organizace. Jejich produkt je používán v řadě evropských zemích jako jsou Německo, Rakousko, Švýcarsko, Itálie, Španělsko, Velká Británie, Francie a Holandsko [29].

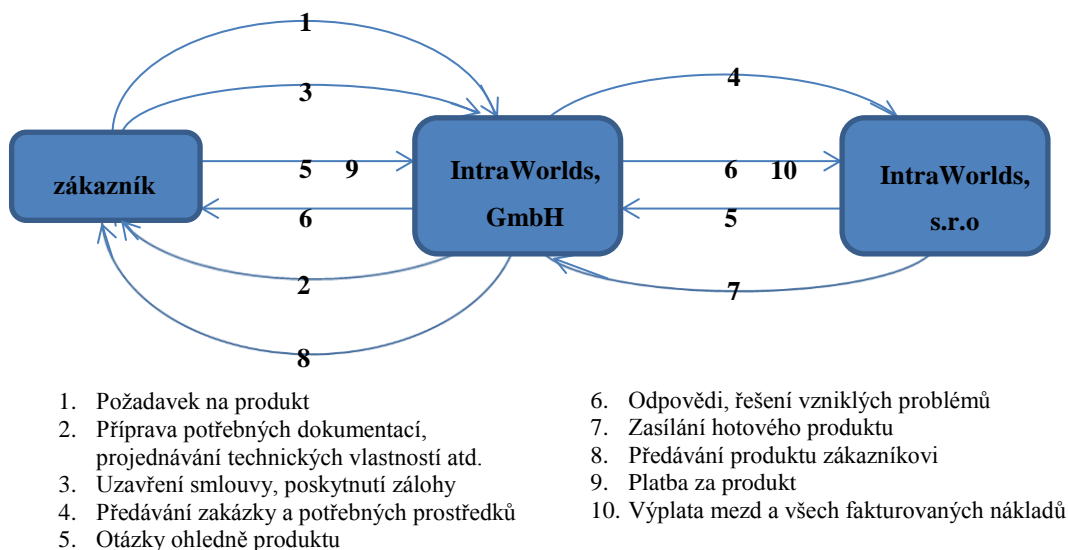
Mezi hlavní klienty firmy patří známé podniky, jako jsou Accenture, Adidas, BMW, KPMG, McKinsey a PricewaterhouseCoopers.



IntraWorlds s.r.o. je pobočka německé mateřské firmy a „představuje vývojové centrum, které se soustředí na rozvoj a údržbu stávajícího řešení a infrastruktury, na které běží“ [30].

Plzeňská pobočka funguje již od roku 2008. Od té doby počet zaměstnanců vzrostl ze 3 na 25 lidí [30]. Nemá vlastní příjmy, fakturuje jenom náklady, které schvaluje německá centrála. Rozpočet na potřeby firmy a mzdu si taky stanoví mateřská firma.

Obr. č. 3. Schéma spolupráce mateřské a dceřiné společnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

2.3 Produkt

Společnost IntraWorlds, s.r.o. vytváří a provozuje webovou a mobilní aplikaci pro sociální a komunikační síť. Toto programové vybavení pomáhá klientům v oblasti získávání pracovníků, hledání talentů a řízení vztahů s potenciálními zaměstnanci.

Aplikace spojuje síťové funkce (katalogy, skupiny, kontakty, chaty, zprávy aj.), nástroje pro společnou práci (dokumenty, fóra, události, platby aj.) pro integrování s již existujícími strukturami a procesy [29].

Při vyvíjení svého produktu, společnost IntraWorlds, s.r.o. používá následující technologie:

- Agilní metodiky. To znamená „vyvíjení softwaru založeném na iterativním a inkrementálním vývoji. Umožňují rychlý vývoj softwaru a zároveň dokáží reagovat na změnu požadavků v průběhu vývojového cyklu. Podle těchto metodik se správnost systému ověří jedině pomocí rychlého vývoje, předložení zákazníkovi a následných úprav dle zpětné vazby“[27]. Společnost využívá těchto metodik na všech úrovních vývoje: od výrobního a projektového řízení přes analýzu, vývojové týmy a testování, až po řízení konfigurace [30].
- OpenSource. Produkt se vytváří na platformě open source, což znamená dostupnost prostředků, potřebných pro její vyvíjení podle otevřené licence. Celá firma pracuje s RedHat, MySQL, Puppet, GNU/Linuxem v kombinaci s Eclipse/Netbeans. Z toho důvodu firma připravuje i převod některých vlastních řešení pod open source licenci [30].
- LAMP. To je akronym pro Linux (operační systém), Apache (webový server), MySQL (systém řízení databázemi) a PHP (programovací jazyk). Při práci na produktu se firma snaží používat nejnovější a nejaktuálnější technologie [30].
- Ochrana dat. Společnost IntraWorlds, s.r.o. je provozována jako SaaS (Software-as-a-Service) firma. Pro zajištění přesného a bezproblémového provozu svého produktu, nabízí společnost komplexní ochranu dat založenou na evropských normách a také řízené podle Německého federálního zákona o ochraně dat (BDSG). IntraWorlds, s.r.o. využívá nejnovější technologie pro dosažení souladu mezi těmito standardy. Kromě toho je společnost členem Německého svazu na ochranu dat a bezpečnosti dat (GDD). Dále se provádí kontrola opatření na ochranu údajů

prostřednictvím zákaznických auditů a rutinní bezpečnostní kontroly nezávislými společnostmi [29].

2.4 Popis pracovní náplně vedoucího

Ing. Václav Sýkora byl vedoucím softwarového vývoje a od 24.1.2013 je i jednatelem společnosti IntraWorlds, s.r.o. Pracuje pro tuto společnost již přes 5 let. Jeho pracovní povinnosti plynou z jeho zodpovědnosti. Má dvě klíčové oblasti zodpovědnosti: jednak z pozice vedoucího pobočky, jednak z pozice specialisty ve vývoji daného softwarového produktu.

Jako vedoucí společnosti se stará o věci, které souvisí s během a fungováním plzeňské pobočky:

- práce s personálními agenturami a studentskými asociacemi;
- zaměstnanecké smlouvy;
- dovolené;
- pohovory s kandidáty o zaměstnání;
- rozhodování o možném navýšení platů;
- výběr a kontrola dodavatelů úklidové a bezpečnostní služby;
- kontrola office manažera, aby zajistil kanceláře všemi potřebnými prostředky aj.

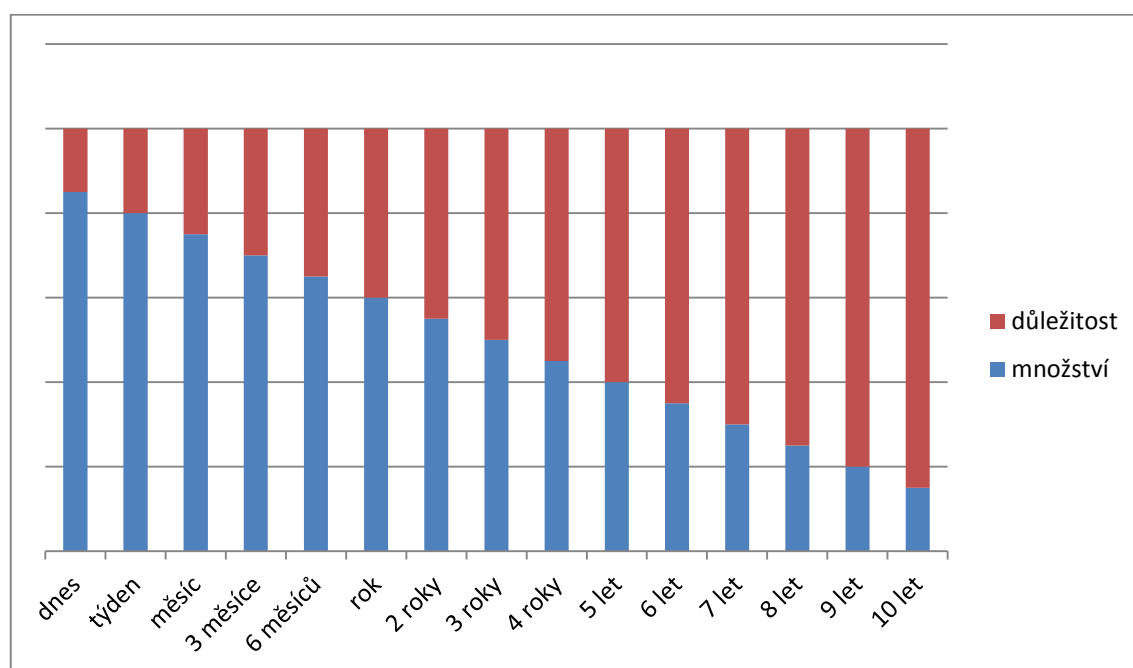
Společnost by měla zajistit svým zaměstnancům infrastrukturu tak, aby přišli do práce, mohli udělat dobře svoji práci a jít domů. Velká část pracovních povinností pramení z údržby firmy v hladkém a bezproblémovém běhu a zajištění podmínek, aby se lidé soustředili na práci.

Zodpovědnost za technickou část produktu pramení z funkčnosti a bezproblémového chodu vnitřních komponentů vyvíjeného produktu. Jednatel společnosti tyto vnitřní softwarové komponenty vybírá, říká, jak poběží, jak se budou monitorovat, jak se na ně bude dohlížet a ukazuje, jakým způsobem budou použity při vývoji aplikací. Z pohledu funkčnosti by produkt měl být jednoduchý v přístupu a používání a mít názorný a příjemný interface. Vnitřní komponenty, které zajišťují chod aplikací, by neměly havarovat a musí mezi sebou bezproblémově komunikovat. Vedoucí musí dbát o to, aby udržel technické pozadí portálu v chodu a dobré kvalitě.

2.5 Stanovení cílů

Osobní cíle si jednatel společnosti rozděluje z časového hlediska na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé a každé z nich plánuje odlišným způsobem. Krátkodobé cíle jsou podle něho nejvíce konkrétní a je jich nejvíce kvůli tomu, že období na které se stanoví je nejvíce předvídatelné. Avšak krátkodobé cíle představují operativní rozhodnutí a jejich důležitost je nízká. Dlouhodobé cíle představují životní vize a z tohoto hlediska jsou nejdůležitější. Jedná se o nejmenší složku, která se skládá z 1-3 cílů. Jak ukazuje následující histogram, důležitost stanovených cílů roste postupem času, avšak množství cílů s poklesem představy o rozhodovaném období stoupá.

Obr. č. 4. Vztah mezi důležitostí a množstvím cílů s postupem času



Zdroj: [35]

Kromě osobních cílů existuje i formálně definovaná firemní vize, která je skutečně sepsána a zaměstnanci ji znají. Vize se vztahuje jak na mateřskou společnost IntraWorlds GmbH, tak i na dceřinnou plzeňskou pobočku. Kromě toho společnost IntraWorlds, s.r.o. má zároveň nadefinované vlastní firemní hodnoty – plzeňské hodnoty. Tyto hodnoty představují seznam klíčových bodů toho, jak svou práci chtějí dělat zaměstnanci plzeňské pobočky. Hodnoty nebyly zpracované celou pobočkou, ale pouze pěti vrcholovými zaměstnanci. „Prostě jsme si řekli, když chceme tu pobočku v Plzni rozvíjet a budovat dál, tak ji chceme budovat na nějakých základních stavebních kamenech a ty základní stavební kameny jsme skutečně nadefinovali jako 5 hodnot,

kteřé nám jsou vlastní a tyto hodnoty neustále opakujeme, říkáme zaměstnancům, co je to, jak to chceme dělat a doufáme, že to berou za své, že se tím řídí“ [35].

[35]Hodnoty IntraWorlds Plzeň - **V co věříme a jak se budeme chovat**

- **Chceme být nejlepší v tom, co děláme.** (kvalita a kvantita (efektivita))
- **Vždy dodržujeme své sliby.** (odpovědnost, důvěra, dodržování pravidel)
- **Zdokonalujeme se.** (progresivita, inovace, kreativita, aktivita)
- **Věříme v týmového ducha založeného na spolupráci a respektu.** (týmová práce, respekt, duch, komunikace)
- **Zaměřujeme se na technologické inovace.** (know-how, vzdělávání, mentoring)

2.5.1 Návrhy a doporučení

Vedoucí plzeňské pobočky společnosti IntraWorlds, s.r.o. při stanovení cílů postupuje v souladu s metodami time managementu: rozlišuje cíle z časového hlediska a správně posuzuje jejich důležitost. Jediným doporučením při stanovení cílů je, aby měl své cíle zachyceny v psané podobě. Umožňuje to mít na vědomí své životní vize a cíle a kontrolovat a hodnotit průběžné a celkové výsledky.

Výhodou je také, že společnost IntraWords, s.r.o. má své vlastní zpracované hodnoty pobočky, které rozšiřují a doplňují základní vize společnosti. Na tomto místě je doporučeno, aby tyto hodnoty vypracovávali všichni zaměstnanci společnosti. „Pokud se lidé nepodílejí na vzniku poslání, nemůžeme očekávat, že ho přijmou za své a budou v souladu s ním jednat. Vnitřně se k něčemu zavázat vyžaduje zapojit se. Toto poznání snad ani nelze dostatečně silně zdůraznit. Bez zapojení nelze očekávat oddanost, odhodlání, vnitřní pocit závazku“ [8, s. 137].

2.6 Plánování a rozhodování

Při analýze plánování se zjistilo, že vedoucí důkladně neplánuje každý svůj den písemně. Kromě toho neprovádí plánování na delší časové období. Avšak všechno v hlavě nedrží – má vlastní mechanismus, jak si zaznamenat úkoly, aby mu nic neuniklo. Tento mechanismus vychází z metodiky TBD⁶. Kromě toho využívá jednotlivé poznámky v google kalendáři, který je spojen s mobilním telefonem. Díky tomu má seznam věcí, které musí být udělány v mobilním telefonu, který

⁶ TBD – (to be done) seznam činností ke zpracování

mu umožňuje rychlý a bezbariérový přístup k úkolům v jakémkoliv místě a v jakémkoliv čase.

Jednotlivé kroky splnění dlouhodobých úkolů nebo projektů se neplánují každodenně. Dlouhodobý úkol se rozdělí na jednotlivé kroky, které se seřadí podle priority. Vedoucí pracuje vždy nad úkolem s nejvyšší prioritou. Priorita se může měnit buď během času, nebo z nějakého náhodného důvodu. „Byl nám oznámen nějaký problém. Zdálo se, že to není závažný problém a najednou za 14 dní zavolá zákazník a říká, že jsme s tím nic neudělali a najednou ta priorita prostě stoupne. Já tu prioritu změním, hodím to nahoru a vždycky dělám na tom, co je nahoře“ [35].

2.6.1 Návrhy a doporučení

Výběr prostředků pro plánování není podstatný. Může to být klasický diář, aplikace v počítači nebo v mobilním telefonu. Důležité je, aby seznam plánovaných činností byl přehledný. Z pohledu time managementu se doporučuje mít všechno na jednom místě: seznam úkolů, důležité e-maily, obchodní kontakty, vedlejší informace o schůzkách pro případ mimořádné situace atd. Výhodou tohoto systému je dobrá přehlednost a šetření času.

Ten, kdo při plánování používá diář, může rozdělit stránku na dvě části. V levé části se poznamenávají pevné schůzky, které vyžadují pevně určený začátek a přibližný konec. V pravé části se píše seznam úkolů, který je možný seřadit podle priority. Další informace lze založit do obálek. Například při pracovní cestě do nějakého města v Německu lze do obálky vložit informace s telefonním číslem taxi, adresou hotelu včetně poznámek jak se do hotelu dostat, jména a telefonní čísla zaměstnanců navštěvované společnosti, název dobré restaurace atd. Důležité je tedy mít dobrý zálohovací systém. Při následujícím plánování stejné cesty je možné ušetřit čas hledáním podobné informace a prostě najít obálku s názvem např. „Německo, město, společnost xy“.

Ten, kdo rád používá mobilní nebo počítačové aplikace, má větší možnosti. Například počítačové aplikace MS Outlook nebo Lotus jsou v současné době propojené i s mobilními telefony. Dokonce jejich používání umožňuje nejen plánovat pevné schůzky a seznam činností, ale i zaznamenat veškeré poznámky, informace, kontakty a řídit e-maily. Existuje obrovské množství jednodušších mobilních aplikací

na plánování, které dávají přehled pevných schůzek, seznamů činností a projektů včetně jejich termínů dohromady.

Návrhem je pořídit některý z výše popsaných prostředků pro zaznamenání všech činností, schůzek a projektů v jednom místě a plánovat nejen operativní činnosti nebo projektové kroky, ale i činnosti přispívající k dosažení dlouhodobých, a tím i nejdůležitějších cílů společnosti. V případě ponechání existujícího systému je doporučeno sestavit na samostatném papíře seznam ročních, popř. měsíčních plánů a dat na viditelné místo. Při sestavení úkolů pomocí TBD systému je navrženo přenášet do seznamu nějaký úkol přispívající ke splnění ročních (měsíčních) plánů. Tím budou roční (měsíční) plány, popř. cíle pravděpodobně dosaženy, a to dává možnost zaměřit se nejen na operativní a taktické, ale i na strategické úkoly. Dalším návrhem pro správné určení priorit s ohledem na dlouhodobé cíle je použít tzv. strategickou záložku [23] – záložka s vypsányými strategickými cíli. V případě počítačů nebo telefonů lze tuto záložku rozmístit na ploše. Tato záložka bude připomínat, k čemu skutečně společnost směřuje a dává možnost promyslet, co je třeba udělat už dnes k dosažení těchto strategických cílů.

Další výhodou zapsaných úkolů je to, že při vyškrtnutí splněných úkolů ze seznamu, mozek vyplavuje endorfiny – hormony štěstí, což dává sílu a náladu pustit se k uskutečnění dalších úkolů [23].

Aby bylo možné se zapojit do každodenních aktivit věcí, které se vztahují k životním hodnotám a vizím, Michael Heppell navrhuje na konci každého dne si napsat „pět nejdůležitějších věcí, které musíte následující den udělat“ [14, s. 57].

Tento nápad se doporučuje z následujících důvodů:

- Tím, že se seznam sestavuje na konci dne, zapojuje se mozek na přípravu těchto úkolů po dobu spánku.
- Psaním seznamů alespoň po dobu 10 dní se vytváří návyk.
- Písemná podoba seznamů dává možnost se propojit s těmito věci a zavazuje se k jejich splnění.
- I při nesplnění některých položek, je lze napsat do seznamu pro následující den [14].

2.7 Realizace a organizace

V této kapitole bude popsáno, co je obsahem práce jednatele společnosti IntraWorlds, s.r.o. a jakým způsobem zvládá svoji práci.

Řízení projektů

Projekty podle Ing. Václava Sýkory jsou věci, které mají několik kroků. Jsou to typicky nějaká technologická rozhodnutí: zkoumání technologie; posuzování, jestli je vhodná a jak ji lze použít; definování standardů a příkladů pro tuto technologie aj. Ve srovnání s operativními úkoly, které jsou většinou jednorázové věci, projekty v daném případě lze pojmenovat elaboracemi typických technologií. Tyto elaborace dekomponuje na jednotlivé kroky. Z toho důvodu, že dělá stejné operace již 15 let, nepoužívá k tomu žádný sepsaný formální aparát.

Projekty ve smyslu produktu společnosti jednatel zcela deleguje na projekt manažera. Projektový manažer bere balík práce, rozhodí ho na jednotlivé dílčí kousky a ty přiřadí zaměstnancům.

Řízení úkolů

Jednatel společnosti přiznává, že denně má 2-5 otevřených úkolů. To jsou úkoly, které lze odložit. Úkoly jsou vedené v seznamu nenaléhavých činností a tvoří 2-5 úkolů. „Jsou to věci, které mohou být za týden hotové, nebo které mají třeba strategickou povahu: změna dodavatele internetového připojení nebo formulace projektu - když mám v hlavě nějaký malý projekt, zformuluji ho písemně a vkládám to do našeho systému, aby tam byl“[35]. Ostatní úkoly jsou úkoly naléhavé a mají podle jednatele největší prioritu. „Na otevřené úkoly vyhradím 3 dny, zároveň přichází celá řada věcí které musím udělat hned, ale jsou to zato věci, které stojí hodinu nebo dvě“ [35].

Delegování a kontrola úkolů

IntraWorlds, s.r.o. má vlastní systém řízení - systém projekt managementu Treck, který umožňuje přidělovat úkoly. Úkol v tomto systému se nazývá ticket. Ticket je elementární jednotka činnosti. Deleguje-li se nějaký úkol, vytváří se ticket a přiděluje se v systému konkrétnímu zaměstnanci. Jakmile se tento zaměstnanec přihlásí do systému, svítí mu, že má úkol. Když je úkol splněn, nastaví stav „ukončeno“ a v tuto chvíli se ten ticket vrací vedoucímu a ten ho může zkontrolovat. „Vidím, že ten člověk, komu jsem přidělil ten úkol, považuje jej za splněný a v tu chvíli můžu zkontrolovat,

jestli to splnil beze zbytku, nebo tak, jak jsem si to představoval a nebo jestli tam možná něco chybí. Pokud tam něco chybí, tak já tam dopíšu, co potřebuji a zase mu to přidělím“ [35]. Činnost probíhá tak, že se každý balík práce dekomponuje na elementární úkoly, na kroky, které už se nepovažují za vhodné dál ještě členit a tickety se přiřadí lidem.

Vyrušování

Hlavním zdrojem vyrušování je osobní komunikace v rámci plzeňské pobočky. IntraWorlds přímo nekomunikuje se zákazníkem a proto komunikace probíhá ve dvou směrech: buď komunikace s německou centrálou nebo komunikace uvnitř firmy.

Komunikace s německou centrálou probíhá pomocí telefonu, skypu nebo e-mailů a tvoří 10% z celkového vyrušování z toho důvodu, že v Německu jsou jenom dvě kontaktní osoby, se kterými se převážně komunikuje.

V rámci pobočky vyrušování kvůli komunikaci nabývá podobu:

- operativního managementa;
- technické podpory;
- otázek a konzultací;
- operativních činností a řešení chyb.

Z důvodů toho, že prostory kanceláře nejsou velké, převažuje ve společnosti osobní komunikace, která tvoří 90% vyrušování.

Vedení porad

Každý týden se provádí plánovaná porada, která trvá kolem 90 minut. V průběhu týdne se mohou uskutečnit malé operativní porady na 10-20 minut. Porady jsou věnovány technickým otázkám vyvíjeného produktu a počet zúčastněných osob je 4-5 lidí. Plánovaný čas porady se může odlišovat od skutečného v rámci 20%. Jednatel oceňuje efektivnost svých porad na 7 bodů z 10 možných.

Motivace

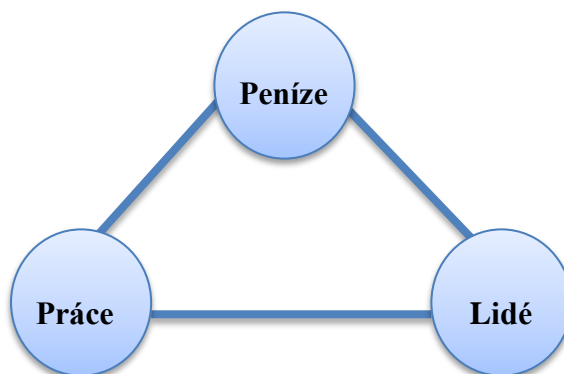
Ing. Václav Sýkora budoval společnost na základě tzv. trojúhelníku motivací. Tento trojúhelník popisuje, proč lidé chodí do práce – co je při práci motivuje. Každý vrchol představuje jednu vlastnost, která je určitým motivátorem a důležitost těchto vlastností je stejná.

Prvním důvodem, proč jednatel společnosti chodí do práce, je práce samotná. Musí ho zajímat technologie se kterou pracuje, byznys, který řeší, zákazníci, se kterými je v kontaktu.

Druhým důvodem jsou lidé. Kolektiv, lidé, se kterými pracuje. Toto kritérium má pro vedoucího velký význam z toho důvodu, že jakmile mu začíná vadit kolektiv, má problém – nechodí do práce rád. Třetím vrcholem jsou peníze. Nejde tady jenom o peníze. Je to všechno co si člověk z práce odnáší: mzda, zkušenosti, zážitky, vzdělání atd. Podle Ing. Václava Sýkory, pokud fungují alespoň dva vrcholy, člověk chodí do práce, pokud mu funguje jen jeden, tak ten člověk jde pryč. Nejlepší situace, která může nastat je fungování všech tří vrcholů.

Obr. č. 5. Trojúhelník motivace

Trojúhelník motivací popisuje důvod, proč lidé chodí do práce. Avšak výše popsané



Zdroj: [35].

motivátory nefungují při plnění jednotlivých úkolů. Nejsilnějším motivátorem v tomto případě je termín.

2.7.1 Analýza efektivnosti pracovního času

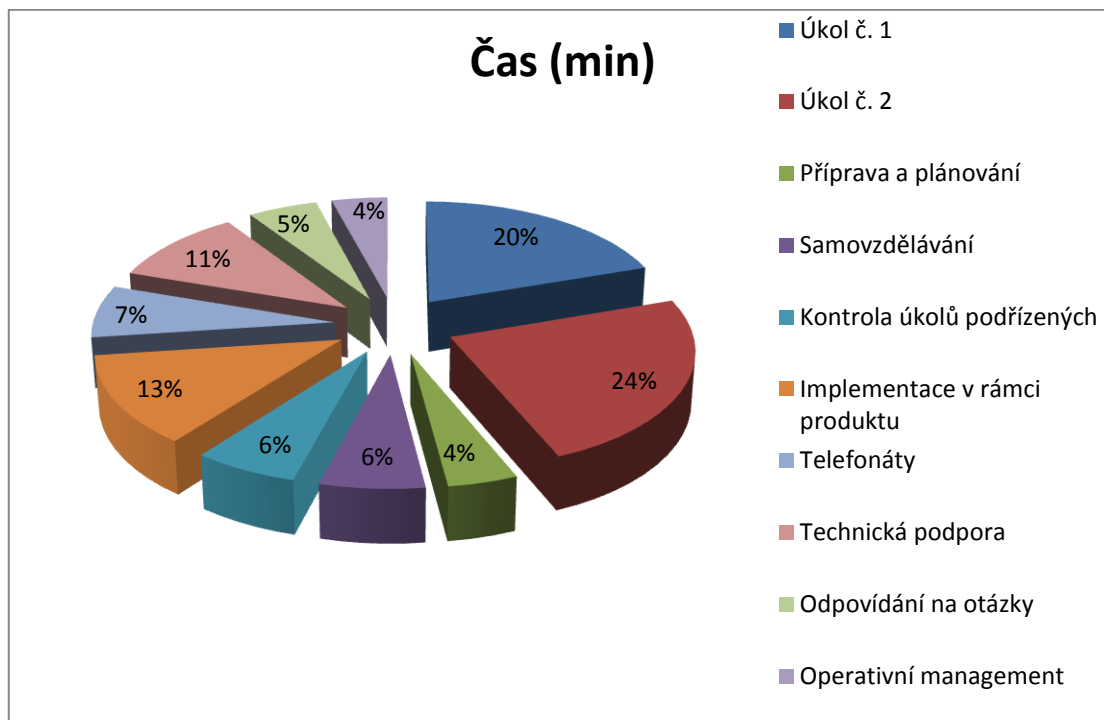
Jednatel společnosti byl požádán provést tzv. snímek svého pracovního dne – zaznamenávat všechny pracovní činnosti a termín jejich plnění během pracovního dne.

Na snímku nebyly zahrnuty osobní přestávky. Bylo navrženo sledovat a zaznamenat činnosti, které tvoří: plánování a přípravu pracovního dne; samovzdělávání; přidělení a kontrola úkolů podřízených; plánované úkoly; implementace v rámci produktu; vyrušení: telefonáty; vyrušení: otázky a konzultace; vyrušení: operativní management;

vyrušení; technická podpora. Procentuální rozdělení těchto činností během osmi hodinového pracovního dne ukazuje obr. č. 6.

Jak plyne z provedené analýzy, procento operativních činností (vyrušení) během tohoto dne tvoří 26%. Z pohledu time managementu je horní hranicí operativity 40%.

Obr. č. 6. Činnosti během pracovního dne



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Potenciální efektivita pracovního času

Vzorce efektivnosti pracovního času jsou použity od pana Kyreeva z článku „*Matematické lustrace některých základů time managementu*“ [25, s. 337-349]. K určení efektivnosti práce použijí rovnici efektivnosti (1, s.23). Hodnoty konstant T_1 , T_2 a T_3 záleží na typu člověka a druhu práce. Dále se budou analyzovat 2 druhy práce: tvůrčí, což je v daném případě vytvoření nového produktu, technologie, systému atd. a ostatní – příprava k prezentacím, hledání a analýza informací, práce s dokumenty atd.

Pro veškeré počítání související s efektivitou je třeba určit hodnoty konstant.

- T_{pl} představuje přípravný čas – „čas, než všechno uspořádáte a nachystáte, abyste se pak mohli do něčeho pustit“ [15, s. 33].

- T_{p2} – čas, při kterém se pracuje se stejnou efektivitou.
- T_{p3} – doba pracovního dne.

Pro tvůrčí práce je typické $T_{p1} = 1$ hodinu (60 min), $T_{p2} = 7$ hodin (420 min), $T_{p3} = 8$ hodin (480 min) – pracovní doba jednatele společnosti IntraWorlds, s.r.o.

Pro ostatní druhy práce $T_{p1} = 0,25$ hodin (15 min), $T_{p2} = 1,5$ hodin (90 min), $T_{p3} = 8$ hodin (480 min). Tyto hodnoty vychází z toho, že podle Caunta se člověk může zcela soustředit na úkol v průběhu 90 min, dále jeho soustředění a s tím i efektivnost začíná klesat, přitom doba na přípravu k práci trvá průměrně 15 min.

Analýza rovnice (1, s. 23) ukazuje, že maximální práci za jinak stejných podmínek lze provést za nekonečný čas T_{p3} , kdy se třetí člen rovnice blíží nule:

$$\text{Max}\{E\} = 2a \times T_{p2} - T_{p1} \times a/2$$

kde: T_{p3} se blíží nekonečnu.

Za podmínky, že čas na přípravu je roven nule ($T_{p1} = 0$), funkce E dosahuje svého maxima, který je roven $2a \times T_{p2}$, kde T_{p3} se blíží nekonečnu.

Při $T_{p1} = 0$, maximální hodnota E se rovná $a \times T_{p2}$ za podmínek, kdy T_{p3} je konečné a rovná se T_{p2} , což znamená, že neexistuje doba stagnace. Hodnota E v tomto případě je jenom dvakrát menší než při nekonečné práci.

Tyto rovnice ukazují, že efektivnějším způsobem zvětšení množství vykonávané práce je buď zvýšení intenzity práce v režimu stálou zatížeností, nebo její přerušování popř. změnu druhu práce hned po přechodu v dobu stagnace.

Podle rovnice (1, s. 23) zjistíme, že efektivní čas práce jednatele se stálou intenzitou a může být:

- Při tvůrčí práci $E/a = 7,375$ h (442,5 min).
- Při ostatní práci $E/a = 2,594$ h (155,625 min).

Získané hodnoty představují potenciál a nejsou dosažitelné v práci. Stále existují okamžiky vyrušení: neplánované setkání, telefonáty, otázky kolegů aj. Dále se pro tyto vyrušení bude používat pojem „hluboké vytržení“ - události s malou dobou trvání, ale které navracejí zaměstnance na začátek doby narůstání práce schopnosti.

Efektivita pracovního času za podmínek „hlubokých vytržení“

Nechť se práce provádí za podmínek neexistence doby stagnace, pak

$$T_{p3} = T_{p2}; E = a \times (T_{p2} - 0,5T_{p1})$$
$$\text{nebo } E/a = T_{p2} - 0,5T_{p1}. \quad (2)$$

Daný výraz znamená, že efektivní čas práce se stálou intenzitou, která se rovná a , je v tomto případě $T_{p2} - 0,5T_{p1}$.

Nechť se „hluboké vytržení“ koná v okamžik času T_i , přičemž $T_i \leq T_{p2}$, jinak by zaměstnanec realizoval nejvhodnější režim práce bez využití nějakého vyrušení. Lze pohlížet na tuto problematiku dvěma směry:

- $T_i \geq T_{p1}$;
- $T_i \leq T_{p2}$.

Nechť existuje N , množství vytržení od práce, které vedou k opakování doby přepravy a doby příchodu do práce se stálou intenzitou ($T_i \geq T_{p1}$), pak efektivnost práce s N rovnoměrnými „hlubokými vytrženími“ se počítá podle vzorce:

$$E/a = T_{p2} - N \times 0,5T_{p1} = T_{p2} \times (1 - 0,5 N/j), \quad (3)$$

kde $j = T_{p1}/T_{p2}$.

Za podmínek maximálního množství vytržení, při kterých se ještě zachovává podmínka $T_i \geq T_{p1}$, $E/a = 0,5T_{p2}$, pak se ztráta pracovního času počítá podle vzorce:

$$0,5T_{p2} / (T_{p2} - 0,5T_{p1}). \quad (4)$$

Za podmínek, že všechna vytržení se konají před dobou východu na stálou intenzitu práce ($T_i \leq T_{p2}$), efektivní čas se počítá následujícím způsobem:

$$E/a = 0,5T_{p2}^2 / (N \times T_{p1}) = 0,5T_{p2} \times j/N, \quad (5)$$

kde: $j = T_{p1}/T_{p2}$.

Tabulka č. 3 ukazuje, jak klesá efektivní čas práce při nárůstu počtu rovnoměrných „hlubokých vytržení“. Například při šesti telefonních hovorech s Německem při tvůrčí práci, efektivní čas této práce se rovná 240 min, což je o 46 % nižší než potenciální efektivní čas. Dalším závěrem plynoucím z tabulky je to, že efektivní čas práce bude největší při maximální hodnotě j a minimálnímu množství „hlubokých vytržení“.

Tab. č. 3: Efektivní čas práce při různých hodnotách N

$j = T_{p2}/T_{p1}$	N						
	2	6	10	14	16	18	20
Tvůrčí práce - 7	360 min	240 min	120 min	105 min	92 min	82 min	74 min
Ostatní práce - 6	75 min	45 min	27 min	19 min	17 min	15 min	14 min

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Efektivita pracovního času s různými hloubkami vytržení

Následující vzorec ukazuje jak se mění efektivnost práce při N vyrušení s odlišnými hloubkami vytržení:

$$E/a = T_{p2} \times (1 - 0,5 \times (N + N_{ef})/j); \quad (6)$$

$$N_{ef} = M \times (\lambda^2), \quad (7)$$

Kde: λ_i – hloubka i -tého vytržení;

N – celkový počet vytržení;

M – celkový počet vytržení s hloubkou $\lambda_i = \lambda$;

N_{ef} – kolik tvoří vytržení s hloubkou λ_i na „hlubokém vytržení“.

Za podmínek, že vytržení se nekonají ve stejnou dobu, lze přepsat rovnici (6) do obecného tvaru:

$$E/a_{vytržení} = T_{p2} \times \left(1 - \frac{0,5N_{sout}}{j}\right), \quad (8)$$

$$N_{sout} = \sum_{i=1}^N (M\lambda_i \times (\lambda_i^2)), \quad (9)$$

kde $0 < \lambda_i \leq 1$, $N_{sout} \geq 1$, $j = T_{p2}/T_{p1}$

Vycházejme z údajů obdržných z analýzy snímku dne, připustíme, že jednatel společnosti stráví celý svůj pracovní den nad jedním úkolem, který vyžaduje tvůrčí přístup ($T_{p2} = 420$ min, $T_{p1} = 60$ min). Dále předpokládáme, že budou realizovány různá vyrušení, která snižují efektivnost jeho práce:

- Každý z 5 telefonních hovorů s Německem, - na 60%.
- Každá z 3 otázek zaměstnanců, - na 30%.

- Každý z 10 hlučných hovorů v sousedních kancelářích, - na 10%.
- Účast na krátké poradě, - na 100%.
- Každá z 2 technických podpor, - na 80%.

Po dosazení těchto hodnot do vzorce (9), obdržíme $N_{souh} = 4,45$. Dále spočítáme (8) hodnotu E/a za podmínek neexistence vytržení, tj. při $N = 1$. $E/a = 390$ min (6,5 h). Efektivnost tvůrčí práce při různé hloubce vytržení je tedy 286,5 min (4,775 h), což je o 26,5% nižší. Při ostatní práci se efektivnost rovná 56,625 min (0,944 h) - pokles o 31,4 %.

Efektivita pracovního času při směně druhů prací

Pro další analýzu ztráty času kvůli neefektivnímu využívání pracovního času je potřebné uvést následující dva vzorce, které počítají efektivní čas při směnách druhů práce:

- Různé druhy práce se provádějí postupně:

$$(E/a)_{post} = \{(T_{p2})_1 + \dots + (T_{p2})_k\} - 0,5\{(T_{p1})_1 + \dots + (T_{p1})_k\}, \quad (10)$$

kde: k – množství druhů práce, kterými se zaměstnanec zabýval během celého pracovního dne.

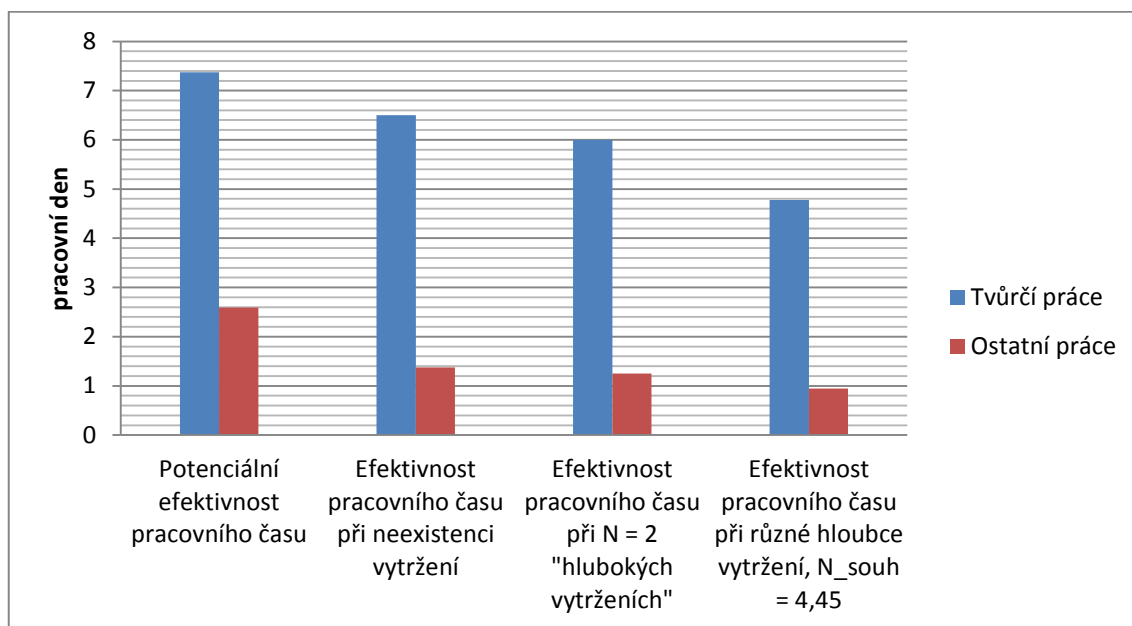
- Různé druhy práce se provádějí v režimu přerušování ještě nedokončené práce:

$$(E/a)_{přer} = (E/a)_{post} - 0,5 \sum_{i=1}^N \{P_i \times (T_{p1})_i\}, \quad (11)$$

kde: P_i – množství přerušování při vykonání i -ého druhu práce.

Vycházíme z toho, že jednatel má během pracovního dne udělat 2 úkoly: tvůrčí a řádný (připravit podklady pro poradě). Při postupném splnění úkolu, se efektivnost pracovního času (10) bude rovnat 472,5 min (7,875 h). V případě, že postupnost splnění úkolů bylo přerušováno během prvního úkolu – 2krát a během druhého – 4, pak se efektivnost pracovního času (11) rovná 382,5 min (6,375 h). Efektivita práce jednatele je v druhém případě rovna 81%. V daném případě pro splnění naplánovaných úkolů by se jednatel měl zdržet v práci na 1,5 hodiny navíc, nebo více když si nezachová svoji produktivitu na stejné úrovni.

Obr. č. 7. Porovnání získaných výsledků



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Analýza efektivnosti pracovního času jednatele společnosti IntraWorlds, s.r.o

Pro analýzu vycházíme z údajů snímku dne. Pro jednoduchost počítání uděláme několik přípuštění:

- různé druhy vytržení jsou rovnoměrné v čase;
- z důvodu toho, že fáze růstu i bez toho předpokládá neúplné prohlubování do úkolu, dále se bude vycházet z toho, že vytržení se konají v okamžik času $T_i > (T_{p1})_i$;
- úkoly se provádějí jednatelem za podmínek, že celkový čas práce nad těmito úkoly je menší než T_{p2} . V tomto případě hodnotu parametru T_{p2} lze vyměnit za celkový čas práce nad úkolem.

Přehled hlavních činností během pracovního dne ukazuje následující tabulka č. 4.

Během pracovního dne byly zaznamenány následující vyrušení, které snižují efektivnost práce:

- každá z 3 řešení operativního managementu, - na 10%;
- každá z 2 technických podpor, - na 100%;
- každý ze 4 telefonátů, - na 25%;
- každá z 2 otázek podřízených, - na 10%.

Tab. č. 4: Parametry různých druhů naplánované práce

Naplánované činnosti	T_{p1}	T_{p2}	T_{p2}/T_{p1}	Množství přístoupení do daného druhu práce
Organizace pracovního dne	2 min	10 min	5	2
Kontrola úkolů podřízených	5 min	10 min	5	0
Samovzdělávání	5 min	25 min	5	0
Úkol č. 1	20 min	140 min	7	4
Úkol č. 2	20 min	120 min	6	3
Implementace v rámci produktu	15 min	60 min	4	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Nejprve spočítáme hodnotu N_{soub} (9).

$$N_{soub} = 3 \times 0,1^2 + 2 \times 1^2 + 4 \times 0,25^2 + 2 \times 0,1^2 = 2,3.$$

Znamená to, že jednatel pracuje v okolnostech, které jsou ekvivalentní 2,3 „hlubokým vytržením“. Dále určíme efektivnost pracovního času při postupné směně druhu činnosti $(E/a)_{post}$ (10).

$$\begin{aligned} (E/a)_{post} &= 10 + 10 + 25 + 140 + 120 + 60 - 0,5 \times (2 + 5 + 5 + 20 + 20 + 15) = \\ &= 331,5 \text{ min} = 5,525 \text{ hodin.} \end{aligned}$$

Pro určení efektivnosti práce při různých vytrženích a při směně druhů práce použijeme následující vzorec:

$$(E/a)_{přer+vytr} = (E/a)_{post} - 0,5\varphi \times \sum_{i=1}^N \{(T_{p1})_i\} - 0,5 \sum_{i=1}^N \{P_i \times (T_{p1})_i\}, \quad (12)$$

kde: $\varphi = \sum_{i=1}^N (M_{\lambda_i} \times (\lambda_i^2))$,

P_i – množství přerušování při vykonání i -ého druhu práce.

$$\begin{aligned} (E/a)_{přer+vytr} &= 331,5 - 0,5 \times 2,3 \times 67 - 0,5 \times (2 \times 2 + 4 \times 20 + 3 \times 20) = \\ &= 331,5 - 77,05 - 72 = 182,45 \text{ min} = 3 \text{ hodiny} \end{aligned}$$

Efektivnost pracovního času v daném případě je 55%.

Pro srovnání spočítáme efektivnost pracovního času za podmínek, že:

- práce nebude přerušována a jednotlivé druhy práce se budou vykonávat postupně;
- během pracovního dne jsou vyhrazeny 3 úseky času dobou 30 min pro řešení operativních záležitostí, které obecně tvoří vytržení.

Nechť $(T_{p1})_{1,2,3} = 1 \text{ min}$, $(T_{p2})_{1,2,3} = 30 \text{ min}$, pak

$$(E/a)_{post} = 365 + 90 - 0,5(67 + 3) = 420 \text{ min} = 7 \text{ hodin.}$$

Interpretace výsledků

Analýza efektivnosti pracovního času jednatele ukazuje, že na efektivitu má negativní vliv i nepatrné množství různých druhů vytržení. U tvůrčí práce (Tab. č. 4) má výsledek vytržení větší efekt, než u jiného druhu práce.

Dále lze označit, že se efektivnost pracovního času zkracuje v důsledku jejího špatného organizování a vykonání. Nejvíce efektivní je postupné uskutečnění práce. Opakované přepínání z jednoho druhu práce na jiný může vést k podstatnému snížení produktivity.

Z pohledu efektivnosti pracovního času je racionálnější vyhradit si konkrétní časové úseky během dne pro řešení operativních záležitostí, provedení telefonátů, odpovídání na otázky, než nechat se vyrušovat během plnění jednotlivých úkolů.

Provedená analýza matematicky vysvětluje užitečnost a důležitost některých doporučení time managementu jako jsou:

- postupný charakter splnění různých druhů práce;
- redukce množství neplánovaných vytržení od práce;
- seskupení práce stejného druhu;
- plánování přestávek ve fázi stagnace práceschopnosti aj.

2.7.2 Návrhy a doporučení

Během analýzy organizování a realizace práce jednatele společnost IntraWorlds, s.r.o byly zjištěny následující problémy:

- určování priorit podle naléhavosti, ne však podle důležitosti;
- práce je stále přerušována operativními záležitostmi;

- zdrojem motivace je převážně termín.

Podle analýzy snímku dne je vidět, že efektivnost pracovního času jednatele kvůli stálým přerušováním je na úrovni 55%. Ale popsaná hodnota se může měnit z toho důvodu, že intenzita práce se pohybuje během dne a nemá stálou hodnotu, jak to bylo připuštěno v analýze. Pohyb intenzity práce ukazuje následující obrázek.

Ing. Václav Sykora byl požádán sledovat svou aktivitu během dne a zaznamenat hodiny ve kterých je obzvláště aktivní a ve kterých je naopak – pasivní a unavený.

Obr. č. 8. Aktivní body během dne



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Na základě této analýzy je navrženo:

- plánovat úkoly strategické povahy v době největší aktivity. S ohledem na křivku aktivních bodů je to mezi 8. a 9. hodinou. Je také důležité, aby jednatel nedával přednost naléhavým úkolům na úkor strategických z toho důvodu, že strategické úkoly přispívají nejvíc k úspěchu společnosti a mají největší důležitost. Čas věnovaný na strategické projekty by neměl být přerušován. Ovšem tuto podmínku je těžké splnit s ohledem na to, že ve společnosti převažuje osobní komunikace a neexistují žádné bariéry pro přístup k nadřízenému. S ohledem na tento problém je doporučeno vymyslet nějaký znak pro ostatní, který bude znamenat, že jednatel nesmí být přerušován.

Tuto záležitost je nutno prodiskutovat a vysvětlit její důležitost pro zaměstnance společnosti. Nejjednodušším prostředkem je umístění tabule s nápisem: „nerušit“, ale i zde existuje risk, že zaměstnanci mohou zpochybnit demokratický styl řízení. V době největší aktivity lze plnit nejen úkoly strategické povahy ale i úkoly, které byly naplánovány jako důležité. Dodržení tohoto doporučení dává možnost se zaměřit na důležité úkoly namísto naléhavých a tím i eliminovat pomocí plánování počet naléhavých úkolů;

- rezervovat a plánovat pevný čas pro operativní a provozní činnosti. Důvodem tohoto doporučení je srovnávání výsledků efektivnosti pracovního času při vytržení a při skutečnostech, že operativa se řeší v pevně stanovených časových úsecích. V prvním případě se efektivita rovná 3 hodinám. Za podmínku, že řešení operativních záležitostí přijímá podobu dalšího druhu práce – plánovaná činnost, efektivita je 7 hodin;
- plánovat přestávky v době nejmenší aktivity. Pokračování v práci během této doby snižuje intenzitu práce a tím i efektivnost pracovního času. A proto je doporučeno využít znalost osobně neaktivních dob pro plánování přestávek. Podle grafu je nejvhodnější čas pro plánování přestávek kolem 15. hodin;
- motivovat a odměňovat se. Pro odstranění prokastinací a pro sebemotivaci je doporučeno začínat s úkolem pomocí nějaké fyzické činnosti např. krokem dopředu nebo pohybem rukou [20]. Tato fyzická činnost pomáhá splnit nejtěžší úlohu – začít. Motivovat také může i odměna za splněný úkol. Nejde tady o mzdu, ale o příjemné drobnosti jako jsou 5 minut odpočinku navíc, kus čokolády, nákup věcí atd.

Návrhy pro sebemotivaci a zvýšení efektivnosti známých osobností

[34] *Vladimir Nabokov* (rusko-americký spisovatel) při napsání svých známých děl používal lístky, na kterých zaznamenával veškeré scény, které plánoval v budoucím románu. Každý lístek měl různou velikost a díky tomu před odevzdáním práce do tisku byl autor schopen roztřídit scény ve správném pořadí.

Bill Gates (zakladatel společnosti Microsoft) věří, že úspěchu lze dosáhnout předebráním konkurence. K tomuto cíli doporučuje realizovat své nápady ihned, jakmile vzniknou v hlavě.

Victor Hugo (francouzský spisovatel): aby se zcela ponořil do práce, přikazoval svému sloužícímu, aby schoval jeho oděv. Tudíž bez oděvu nemohl dělat nic s výjimkou práce.

Démostenes (athénský řečník a politik) pro zvýšení produktivity si holil vlasy na jedné části hlavy. Nemohl se objevovat ve společnosti kvůli svému zevnějšku, a proto trávil dny v domácnosti a psal své řeči.

Ota I. Bavorský (bavorský král) si zvyšoval pracovní náladu tím, že každé ráno odstřeloval jednoho ze svých rolníků. Avšak měl hodné pomocníky: jeden nabíjel zbraň slepými patronami a druhý inscenoval smrt rolníka.

3 ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo vymezit v teoretické části základní pojmy, analyzovat význam zvolené problematiky a popsat cíle a metody time managementu. V praktické části pak charakterizovat společnost IntraWorlds, s.r.o., ohodnotit práci jejího jednatele, analyzovat jak vedoucí uplatňuje metody time managementu a předložit vlastní návrhy a doporučení pro zdokonalení systému time managementu manažera. Návrhy byly vytvořeny na základě studia odborné literatury a prostřednictvím analýzy dotazníků a informací plynoucích z provedeného pohovoru.

Z výsledků provedeného pohovoru vyplývá, že jednatel necítí nedostatek času, avšak přiznává, že efektivita jeho práce se nachází pod požadovanou úrovní. Kromě toho jako jeden ze svých problémů vidí vysoké množství operativních úkolů. Při následující analýze bylo zjištěno několik dalších podstatných nedostatků systému time managementu: cíle nejsou jasně definované, neprovádí se plánování na delší časové období, priorita se většinou řídí podle naléhavosti a práce nad úkoly je často přerušována.

Vzhledem ke zjištěným problémům bylo doporučeno zachycovat cíle v psané podobě, plánovat delší časové úseky s ohledem na cíle, přenášet do denního plánování úkoly přispívající k dosažení dlouhodobých plánů a pomocí správného plánování nepřipouštět nálehavost a rozhodovat o prioritách podle důležitostí úkolů.

Analýza efektivnosti pracovního času na základě snímku dne ukázala, že 11 vyrušování během práce nad 3 úkoly snížila efektivitu pracovního času o 45 %. Oproti tomu plánování 3 časových úseků po 30 min. na vyřízení operativních činností může zvýšit efektivitu o 26,7 %. Vzhledem ke zjištěným výsledkům bylo navrženo vyhrazovat si pevně stanovený čas na řešení operativních záležitostí a vyhýbat se vyrušením při zpracování jednotlivých úkolů.

Při zkoumání aktivních bodů jednatele byl sestaven graf biorytmů, který zachycuje růsty a poklesy aktivity během dne. Na základě tohoto grafu byla zformulována doporučení pro plánování úkolů a přestávek. Náročné a důležité úkoly bylo doporučováno plánovat v bodech největší aktivity, v bodech nejnižší aktivity a ve fázích stagnace pak přestávky.

Závěrem lze shrnout, že zvyšující se tempo života a množství informací, které musejí manažeři v současné době zvládat, je nutí uvažovat nejen o řízení financí, zaměstnanců a projektů, ale i správně řídit a zacházet se svým časem. Avšak většina manažerů si zcela neuvědomuje důležitost a význam technik time managementu, i když jich běžně vypoužívají. Tato bakalářská práce ukazuje na konkrétních číslech, jak mohou být efektivní některé z metod time managementu a jaké mohou být náklady společností, pokud těchto metod nevyužívají.

4 SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRÁTEK

atd.	a tak dále
aj.	a jiné
angl.	anglicky
b	konstanta
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz (Německý federální zákon o ochraně dat)
c	konstanta
E	práce
E/a_{post}	efektivita pracovního času při směně druhů práce
$E/a_{přer}$	efektivita pracovního času při směně druhů práce a v režimu přerušení ještě nedokončené práce
$E/a_{přer+vytr}$	efektivita pracovního času v režimu přerušení ještě nedokončené práce spolu s vytrženími
$E/a_{vytržení}$	efektivita pracovního času za podmínek, že vytržení se nekonají ve stejnou dobu
$f(t)$	úsilí vynaložené v okamžiku času t
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (společnost s ručením omezeným)
h	hodina
j	podíl přípravného času na čas od začátku práce do přechodu k fázi stagnace
LAMP	Linux, Apache, MySQL, PHP .
λ_i	hloubka i -tého vytržení
M	celkový počet vytržení s hloubkou $\lambda_i = \lambda$
min	minuta
N	celkový počet vytržení

např.	například
N_{ef}	kolik tvoří vytržení s hloubkou λ_i na „hlubokém vytržení“
N_{soub}	celkový počet vytržení s různou hloubkou
P_i	množství přerušení při vykonání i -ého druhu práce
PHP	Personal Home Page (hypertextový preprocesor)
popř.	popřípadě
SaaS	Software-as-a-Service
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
t	jednotka času
TBD	To Be Done (seznam činností ke zpracování)
T_{p1}	fáze růstu
T_{p2}	čas od začátku práce do přechodu k fázi stagnace
T_{p3}	celkový čas práce
tzv.	tak zvaný
www	World Wide Web (světová rozsáhlá síť)

5 SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázky

Obr. č. 1. Proces stanovení cílů	14
Obr. č. 2. Graf biorytmů člověka během 24 hodin	21
Obr. č. 3. Schéma spolupráce mateřské a dceřiné společnosti	26
Obr. č. 4. Vztah mezi důležitostí a množstvím cílů s postupem času.....	29
Obr. č. 5. Trojúhelník motivace	35
Obr. č. 6. Činnosti během pracovního dne	36
Obr. č. 7. Porovnání získaných výsledků.....	41
Obr. č. 8. Aktivní body během dne.....	44

Tabulky

Tab. č. 1: Charakteristika jednotlivých generací	12
Tab. č. 2: Základní údaje o společnosti IntraWorlds, s.r.o	25
Tab. č. 3: Efektivní čas práce při různých hodnotách N	39
Tab. č. 4: Parametry různých druhů naplánované práce.....	42

6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Publikace

- [1] ADAIR, John Eric. *Hospodaření s časem*. Praha: Alfa 2004. 136 s. ISBN 80-86851-07-9
- [2] ADAIR, John Erich. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa, 2004. 184 s. ISBN 80-86851-00-1
- [3] ADAIR, John Erich. *Jak řídit druhé i sám sebe*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0784-1
- [4] BABAUTA, Leo. *Síla jednoduchosti: 6 klíčových principů efektivity, které změni váš život*. Brno: Computer Press, 2011. 162 s. ISBN 978-80-251-1895-5
- [5] BĚLOHLÁVEK, František., KOŠŤAN, Pavol., ŠULER, Oldřich. *Management*. Brno: Computer Press 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X
- [6] CAUNT, John. *Time management – jak hospodařit s časem*. Praha: Computer Press 2001. 125 s. ISBN 80-7226-441-9
- [7] CLEGG, Brian. *Time management*. Brno: CP Books 2005. 110 s. ISBN 80-251-0552-0
- [8] COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. Praha: Management Press 2010. 342 s. ISBN 978-80-7261-156-0
- [9] COVEY, Stephen R. *To nejdůležitější na první místo*. Praha: Management Press 2008. 374 s. ISBN 978-80-7261-187-4
- [10] CRKOVSKÁ, Milena a VÁCHA, Stanislav. *Tíma management - manažerské řízení a využívání času*. Praha: Eurovia 1993. 138 s. ISBN 80-901186-2-3
- [11] ČÁBALOVÁ, Dagmar. *Pedagogika*. Praha: Grada 2011. 272 s. ISBN 978-80-247-2993-0
- [12] DRUCKER, Peter Ferdinand. *Efektivní vedoucí*. Praha: Management Press 2008, 205 s. ISBN 978-80-7261-189-8
- [13] GRUBER, David. *Time management: rady a tipy jak efektivně hospodařit s časem*. Praha: Management Press 2002. 175 s. ISBN 80-7261-065-1
- [14] HEPPELL, Michael. *Jak získat hodinu denně*. Praha: Grada 2012. 192 s. ISBN 978-80-247-4155-0

- [15] JÖNSSON, Bodil. *Deset myšlenek o čase*. Praha: Argo 2007. 116 s. ISBN 80-7203-824-9
- [16] KNOBLAUCH, Jörg., WÖLTJE, Holger., HAUSNER, Marcus B., aj. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. Praha: Grada 2012. 206 s. ISBN 978-80-247-4431-5
- [17] PACOVSKÝ, Petr. *Time management IV. generace*. 2. vyd. Praha: Grada 2006. 264 s. ISBN 978-80-247-1701-2
- [18] PASSIG, Kathrin. *Odložím to na zítra*. Praha: Portál 2010. 192 s. ISBN 978-80-7367-666-7
- [19] SEIWERT, Lothar J. *Čas jsou peníze: naučte se řídit svůj čas*. Praha: Management Press 1995. 319 s. ISBN 80-85603-82-9
- [20] SEIWERT, Lothar J., TRACY, Brian. *Jak sladit práci a osobní život:--a udržet si tělesnou i duševní pohodu*. Praha: Grada 2011. 162 s. ISBN 978-80-247-4021-8
- [21] SMITH, Hyrum W. *10 přírodních zákonů managementu času a života*. Praha: Pragma 1998. 247 s. ISBN 80-7205-587-9
- [22] TRACY, Brian. *Snězte tu žábu*. Olomouc: ANAG 2007. 128 s. ISBN 978-80-7263-403-3
- [23] АРХАНГЕЛЬСКИЙ, Г. А. Тайм-драйв: Как успевать жить и работать. Москва: Манн, Иванов и Фербер 2005. 240 s. ISBN 5-902862-05-1
- [24] ТРЕЙСИ, Брайан. *Привычки на миллион долларов*. Москва: Вильямс 2005. 352 s. ISBN 5-8459-0821-3

Další publikace

- [25] Математические иллюстрации некоторых основ тайм-менеджмента. Управление человеческим потенциалом. 2006, роç. 2, ç. 4, s. 15.

Internetové zdroje

- [26] 13 Important Moments In The History Of Time Management. BUSINESS INSIDER, Inc. *BUSINESS INSIDER* [online]. 2011 [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: <http://www.businessinsider.com/13-important-moments-in-the-history-of-time-management-2011-6>
- [27] Agilní metodiky. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Agiln%C3%AD_metodiky

- [28] Company Profile. INTRAWORLDS GMBH. *IntraWorlds* [online]. 2012 [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: <http://www.intraworlds.com/intraworlds/company-profile/>
- [29] IntraWorlds. *CrunchBase* [online]. 2013 [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: <http://www.crunchbase.com/company/intraworlds>
- [30] INTRAWORLDS S.R.O. *Vývojová divize Plzeň* [online]. 2013 [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: <http://www.intraworlds.cz/>
- [31] Lucius Annaeus Seneca - VÝBOR Z LISTŮ LUCILIOVI. *Moje čítanka* [online]. 2010 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: [http://nepovinnacetba.webnode.cz/news/lucius-annaneus-seneca-vybor-z-listu-luciliovi/?utm_source=copy&utm_medium=paste&utm_campaign=copypaste&utm_content=http%3A%2F%2Fnepovinnacetba.webnode.cz%2Fnews%2Flucius-annaneus-seneca-vybor-z-listu-luciliovi%2F](http://nepovinnacetba.webnode.cz/news/lucius-annaneus-seneca-vybor-z-listu-luciliovi/?utm_source=copy&utm_medium=paste&utm_campaign=copypaste&utm_content=http%3A%2F%2Fnepovinna-cetba.webnode.cz%2Fnews%2Flucius-annaneus-seneca-vybor-z-listu-luciliovi%2F)
- [32] Obchodní rejstřík. [online] Praha: Ministerstvo spravedlnosti 2013, Aktualizace 14.04.2013, [cit. 2013-03-11]. Dostupné na www: <<http://www.justice.cz/>>
- [33] Time management. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Time_management
- [34] «Великие» уловки великих людей. TimeStep.ru: Просто об управлении временем [online]. 2011, 01.09.2011 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://timestep.ru/2011/09/01/velikie-ulovki-velikikh-lyudejj>

Další zdroje

- [35] Jednatel společnosti IntraWorlds, s.r.o.

7 SEZNAM PŘÍLOH

- A. Dotazník
- B. Snímek dne
- C. Aktivní body

Příloha A: Dotazník

1. Před každým pracovním dnem si rezervuji určitý čas pro přípravu, plánování.

(0) téměř nikdy (1) občas (2) často (3) téměř vždy

2. Deleguji vše, co lze delegovat.

(0) téměř nikdy (1) občas (2) často (3) téměř vždy

3. Písemně si stanovím úkoly a cíle s termíny vyřízení.

(0) téměř nikdy (1) občas (2) často (3) téměř vždy

4. Snažím se každý dopis zpracovat pouze jednou a definitivně.

(0) téměř nikdy (1) občas (2) často (3) téměř vždy

5. Denně si sestavuji seznam úkolů, jež je třeba splnit, a stanovuji jejich priority. Nejdůležitější vyřizuji jako první.

(0) téměř nikdy (1) občas (2) často (3) téměř vždy

6. Snažím se z pracovního dne vyloučit co možná nejvíce rušivých telefonátů, neohlášených návštěv a náhle svolaných porad.

(0) téměř nikdy (1) občas (2) často (3) téměř vždy

7. Snažím se rozvrhnout jednotlivé práce podle své výkonnostní křivky.

(0) téměř nikdy (1) občas (2) často (3) téměř vždy

8. Můj časový plán má rezervy, abych mohl reagovat na aktuální problémy.

(0) téměř nikdy (1) občas (2) často (3) téměř vždy

9. Snažím se uspořádat své činnosti tak, abych se nejprve soustředil na několik málo "životně důležitých" problémů.

(0) téměř nikdy (1) občas (2) často (3) téměř vždy

10. Umím říci ne, pokud mě ostatní chtějí připravit o čas, v němž musím vyřizovat důležitější věci.

(0) téměř nikdy (1) občas (2) často (3) téměř vždy

Příloha B: Snímek dne

Prosím Vás o zpracování tzv. snímku dne – sledování všech Vašich denních pracovních aktivit a doby jejich trvání. Je doporučeno zaznamenávat každou hodinu vše, co se odehrávalo každých 15 min.

hod	min	Akce	datum:
8:00	00		
	15		
	30		
	45		
9:00	00		
	15		
	30		
	45		
10:00	00		
	15		
	30		
	45		
11:00	00		
	15		
	30		
	45		
12:00	00		
	15		
	30		
	45		
13:00	00		
	15		
	30		
	45		
14:00	00		
	15		
	30		
	45		
15:00	00		
	15		
	30		
	45		
16:00	00		
	15		
	30		
	45		
17:00	00		
	15		
	30		
	45		

Abstrakt

MAHER, Y. *Time management v práci vedoucího*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 55 s., 2013

Klíčová slova: řízení, time management, hospodaření s časem, plánování, organizování, realizace, stanovení cílů.

Předložená práce se zabývá významem time managementu a jeho hlavními technikami. První část je teoretická. Popisuje metody při stanovení cílů, plánování, rozhodování, organizování a realizaci, uvádí zde cíle a východiska time managementu. Praktická část představuje charakteristiku společnosti IntraWorlds, s.r.o., analyzování a hodnocení práce jejího jednatele a řadu návrhů a doporučení pro zdokonalení systému time managementu v práci vedoucího. V závěru práce je zdůvodněna důležitost a užitečnost metod time managementu.

Abstract

MAHER, Y. *Time management in managerial work*. Bachelor thesis. Pilsen: University of West Bohemia in Pilsen, Faculty of Economics, 55 p., 2013

Key words: management, time management, planning, organization, implementation, setting goals.

The goal of the present thesis is discovering of the importance of time management. During the work the main techniques of time management are discussed. The thesis is organized as follows: the first chapter of the work is oriented towards a literature study concerning methods and approaches of goal setting, planning, decision-making. Particular emphasis is placed on implementation and organization. Chapter is also describe the history and the goals of time management. The latter part contains the presentation of IntraWorlds company, Ltd. The chapter analyzes the work of a manager and suggests improvements to the time management system for managers.