

Analýza time managementu vedoucích prodejen společnosti Baťa, a.s.

Dagmar Vaculíková

Bakalářská práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Dagmar Vaculíková**
Osobní číslo: **M140386**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza time managementu vedoucích prodejen společnosti Baťa, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši v oblasti time managementu.

II. Praktická část

- Analyzujte současnou úroveň time managementu vedoucích prodejen společnosti Baťa, a.s.
- Navrhněte opatření pro zlepšení time managementu vedoucích prodejen společnosti Baťa, a.s.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

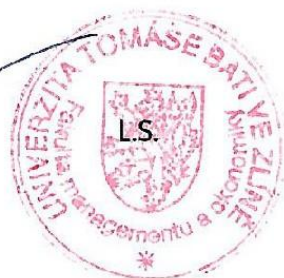
Seznam odborné literatury:


ADAIR, John Eric. Jak řídit druhé i sám sebe. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, 172 s. ISBN 8025107841.
BRODSKÝ, Jan. Time management. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, 109 s. ISBN 978-80-905247-9-8.
DRUCKER, Peter Ferdinand. Efektivní vedoucí. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008, 205 s. ISBN 978-80-7261-189-8.
HELLER, Robert a Tim HINDLE. Essential manager's manual. 1st American ed. New York, N.Y.: DK Publishing, 1998, 864 s. ISBN 0-7894-3519-5.
KNOBLAUCH, Jörg. Time management: mějte svůj čas pod kontrolou. 1. české vyd. Praha: Grada, 2012, 206 s. ISBN 978-80-247-4431-5.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Miloslava Chovancová, CSc.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **15. února 2016**
Termín odevzdání bakalářské práce: **16. května 2016**

Ve Zlíně dne 15. února 2016


doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.
děkan




doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE


Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně, dne 16. 05. 2016


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na time management vedoucích prodejen v akciové společnosti Baťa. V teoretické části je definován pojem time management, zmapován jeho vývoj a problémy, které při hospodaření s časem mohou nastat. Jsou zde popsány techniky, které napomáhají ke zvýšení úrovně time managementu a také faktory zabraňující v jeho efektivním využívání tzv. zloději času. Praktická část práce se zabývá analyzováním současné úrovně time managementu u vedoucích prodejen společnosti Baťa, a.s. Analýza je realizována prostřednictvím metody kvantitativního výzkumu, konkrétně dotazníkového šetření. Na základě získaných poznatků z dotazníků jsou navržena opatření, která vedou k zefektivnění hospodaření s časem.

Klíčová slova: time management, generace time managementu, techniky time managementu, zloději času, prokrastinace, motivace, projevy selhání, vedoucí prodejny.

ABSTRACT

This Bachelor Thesis is focusing on time management of store managers within Bata joint-stock company. Theoretical part defines the concept of time management, examines its development and issues which may arise when managing time. Particular techniques helping to increase the time management effectiveness and factors preventing it (so called time thieves) are described there. Practical part then aims to analyze current level of time management of store managers within Bata company. Analysis is realized through methods of quantitative research, mainly via survey. Based on obtained findings of the survey particular recommendations, which should lead to more effective time management, are offered.

Keywords: Time Management, Generations of Time Management, Techniques of Time Management, Time Thieves, Procrastination, Motivation, Failure Symptoms, Store Manager.

Ráda bych poděkovala paní doc. Ing. Miloslavě Chovancové, CSc. za vstřícnost a ochotu při vedení bakalářské práce. Poděkování patří i společnosti Baťa, a.s. za příležitost a spolupráci při psaní bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 TIME MANAGEMENT	12
1.1 GENERACE TIME MANAGEMENTU	13
1.1.1 První generace	13
1.1.2 Druhá generace.....	14
1.1.3 Třetí generace.....	14
1.1.4 Čtvrtá generace.....	15
1.2 PROBLÉMY PŘI VYUŽÍVÁNÍ ČASU.....	17
1.3 TECHNIKY TIME MANAGEMENTU	17
1.3.1 Paretovo pravidlo	17
1.3.2 Pohled z helikoptéry.....	19
1.3.3 Eisenhowerův princip.....	19
1.3.4 Analýza ABC	21
1.3.5 Sloní technika.....	21
1.3.6 Delegování	21
1.4 ZLODĚJI ČASU	23
1.4.1 Vnější zloději času	24
1.4.2 Vnitřní zloději času	25
1.5 PROKRASTINACE	26
1.6 MOTIVACE	26
1.6.1 Vnější motivace.....	27
1.6.2 Vnitřní motivace.....	28
1.7 NÁSTROJE TIME MANAGEMENTU	28
1.7.1 Diář.....	29
1.8 PROJEVY SELHÁNÍ	29
1.8.1 Pocit nepostradatelnosti	30
1.8.2 Absence empatie	30
1.8.3 Pesimismus.....	30
1.8.4 Vysoká míra stresu	30
1.8.5 Deprese.....	31
1.8.6 Syndrom vyhoření	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	33
2.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	33
2.2 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI.....	34
2.3 PŘEDSTAVENÍ PRODEJEN	34
3 ANALÝZA TIME MANAGEMENTU VEDOUCÍCH PRODEJEN	37

3.1	ANALÝZA PLÁNOVÁNÍ ČASU	38
3.2	ANALÝZA PRACOVNÍCH ČINNOSTÍ	40
3.3	ANALÝZA ÚROVNĚ DELEGOVÁNÍ.....	43
3.4	ANALÝZA ZLODĚJŮ ČASU	45
4	TIME MANAGEMENT VEDOUCÍCH PRODEJEN.....	47
4.1	PŘEDSTAVA NADŘÍZENÉHO PRACOVNÍKA	47
4.2	SKUTEČNÉ VYUŽITÍ DENNÍ PRACOVNÍ DOBY	49
4.3	OPTIMÁLNÍ VYUŽITÍ PRACOVNÍ DOBY DLE VEDOUCÍHO PRODEJNY	50
4.4	KOMPARACE POŽADOVANÉHO, SKUTEČNÉHO A OPTIMÁLNÍHO VYUŽITÍ PRACOVNÍHO ČASU	52
4.5	KOMPARACE VYUŽITÍ PRACOVNÍHO ČASU Z HLEDISKA MÍSTA TRÁVENÍ PRACOVNÍ DOBY	55
5	NÁVRH OPATŘENÍ PRO ZLEPŠENÍ ÚROVNĚ TIME MANAGEMENTU VEDOUCÍCH PRODEJEN SPOLEČNOSTI BAŘA, A.S.....	58
	ZÁVĚR	61
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	62
	SEZNAM OBRÁZKŮ	63
	SEZNAM GRAFŮ	64
	SEZNAM TABULEK.....	65
	SEZNAM PŘÍLOH.....	66

ÚVOD

Efektivní hospodaření s časem je jeden z hlavních klíčů k úspěšnému pracovnímu životu. Zdánlivě jednoduchá činnost však způsobuje problémy pracovníkům na všech stupních řízení. Obecně se time management zabývá technikami, které napomáhají k efektivnímu využívání času na základě rozdělení pracovních úkolů do dílčích částí. Najít tu správnou techniku a osvojit si ji však může trvat i několik let.

Nesprávné nakládání s pracovním časem může být zapříčiněno mnoha faktory, které nazýváme tzv. zloději času. Přičemž pro samotného člověka mohou být vzniklé problémy s nedostatkem času zdravotně nebezpečné. Dlouhodobý časový deficit dostává jedince do náročné stresové situace a její neřešení může způsobovat různá onemocnění.

Výše uvedené skutečnosti jsou podstatou celé bakalářské práce. Teoretická část definuje samotný pojem time management, mapuje jeho vývoj v čase a poukazuje na problémy, které mohou při hospodaření s časem nastat. Jsou zde popsány jednotlivé techniky time managementu, které napomáhají k efektivnímu využívání času. Poukazuje na činnosti, které je potřeba při práci eliminovat a motivaci, kterou je potřeba posilovat. Ke konci praktické části jsou popsány projevy selhání, které jsou způsobeny právě nedostatkem času.

Praktická část práce je rozdělena do několika kapitol, které převádí do praxe kapitoly z části teoretické, a odkrývá konkrétní problémy, se kterými se denně setkávají vedoucí prodejen společnosti Baťa, a.s. Snahou je zjistit příčiny, které problémy způsobují a pokusit se je eliminovat. Analýza probíhá u deseti vedoucích prodejen společnosti Baťa, a.s. v České republice.

V závěru bakalářské práce je zhodnocena současná úroveň time managementu vybraných vedoucích prodejen společnosti Baťa, a.s. a jsou navržena opatření, která by pomohla k zefektivnění hospodaření s časem. Záleží pouze na společnosti, zda se dle navržených opatření bude řídit.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem bakalářské práce je navrhnout opatření pro zefektivnění hospodaření s časem vedoucích prodejen společnosti Baťa, a.s.

K získání výsledků pro vytvoření návrhu opatření bude postupováno podle následující metodiky:

- Bude charakterizována společnost Baťa, a.s. včetně popisu její historie.
- Bude zpracována analýza time managementu vedoucích prodejen společnosti Baťa, a.s.

Analýza bude zpracována prostřednictvím primárního výzkumu na základě dotazníkového šetření s deseti vedoucími prodejen v České republice (Praha, Brno, Olomouc, Ostrava, Zlín, Staré Město). Dotazník se skládá z 10 uzavřených otázek, které jsou doplněny o otázky otevřené a o snímek pracovního týdne. Otázky jsou zaměřeny na plánování času, pracovní činnosti, delegování a zloděje času. Záměrem bude zjištění skutečně stráveného času nad pracovními činnostmi a získání představy vedoucích prodejen o optimálním využití pracovního času. Následně bude provedena komparace s představou výkonného ředitele společnosti Baťa, a.s. pro Českou republiku. Na základě poznatků z dotazníků a komparace bude navrženo opatření pro zvýšení úrovně time managementu vedoucích prodejen společnosti Baťa, a.s.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TIME MANAGEMENT

Brodský (2014) ve své knize uvádí, že je pojem time management tradičně chápán jako efektivní plánování času, zahrnuje však i širší souvislosti. Do češtiny je nejčastěji překládán jako řízení času či hospodaření s časem, což vnímá jako paradoxní slovní spojení. Čas plyne, je to nehmotná, neuchopitelná veličina, a proto ho nelze řídit. Jde tak spíše o jeho efektivní využívání. Pokud je třeba zmínit definici, lze obecně říci, že se time management snaží dát času smysl.

Porvazník a Ladová (2010) se s tímto názorem ztotožňují a ve své knize popisují, že pokud bychom měli pojem time management přeložit do českého jazyka doslova, znamenalo by to řízení času. Čas je však pouhá veličina, která nelze koupit ani uspořít, nelze uskladnit, rozmnožit, není tedy možné ji řídit.

Na to Seiwert (2014) konkretizuje, že čas má svou hodnotu. Čas, který máme k dispozici, by měl být využit k tomu, abychom dosáhli úspěchů v zaměstnání i úspěchů osobních. A jedině pomocí efektivního uspořádání času můžeme zdolat každodenní úkoly a aktivity, aniž bychom se neustále cítili přetíženi a pod tlakem. Dostaneme se tak dál, a přitom dojdeme i osobní spokojenosti.

Náš život je časově omezený. Vzhledem k dané skutečnosti je čas to nejcennější, co máme. Peníze se na rozdíl od času dají vydělat, uspořít nebo vypůjčit. Co se času týče, každá uběhnutá sekunda je nenávratně a neopakovatelně pryč popisuje Ludwig (2014).

Drucker (2008) dodává, že čas je zcela jedinečný zdroj, který omezuje výkony jakéhokoliv procesu. Nepružná nabídka času poukazuje na to, že jakkoliv se poptávka zvýší, nabídka zůstane konstantní. Čas podléhá naprosté zkáze a nelze ho skladovat, nelze ničím nahradit.

Knoblauch (2012) ve své knize tvrdí, že se nelze dobrému time managementu naučit ze dne na den, jedná se o úkol na celý život. První úspěchy se dostaví, jakmile začnete s realizací pravidel. Díky disciplíně budete brzy zažívat méně stresu a získáte čas navíc, který můžete využít pro to, na čem vám opravdu záleží.

„Pokud má být život úspěšný jako celek, musí za ním stát promyšlený koncept času, respektive *koncept života*: Čas, který máme k dispozici, musí být vědomě použit k dosažení pracovních a osobních cílů. Jedině tak může vzniknout přímá souvislost mezi zdoláváním každodenních úkolů a aktivit na jedné straně a osobních spokojeností a vlastním rozvojem na straně druhé.

Úspěšný time management vám ukáže nové cesty, jak zvládnout následující:

- získat větší *přehled* o stávajících aktivitách,
- nastavovat si důsledně *priority*,
- získat více prostoru pro *kreativitu* (pracovat, ne jen reagovat),
- vědomě potlačovat *stres*, odbourávat ho a nakonec se ho úplně zbavit,
- získat více *volného času*, tedy více času pro rodinu, přátele, koníčky a sebe sama,
- důsledně a systematicky dosahovat *cílů*, aby váš život dostal smysl a směr“ (Seiwert, 2014, s. 15).

Nejpravděpodobnějším původcem pojmu time management v České republice byla holandská firma Clause Mollera, nazývána TMI, Time Management International. Tato firma pronikla na český trh začátkem 90. let se svými bohatě členěnými diáři. Tyto plánovací systémy představovaly, dle názoru pana Grubera (2009), dobrý standard třetí generace time managementu.

1.1 Generace time managementu

Pacovský (2006) ve své knize popisuje čtyři generace time managementu. Na to Brodský (2014) vzpomíná také pátou generaci. Domněnku, že vývoj time managementu ještě není ukončen, přisuzuje prostředí, ve kterém lidé žijí. To se neustále mění a je pravděpodobné, že i nadále budou narůstat nároky na využívání času.

1.1.1 První generace

První generace je chápána jako počátek snah s časem si lépe poradit. Můžeme ji označit jako tzv. papírkovou metodu. Úkoly se z hlavy přesunou na papír, existence tohoto papíru pak signalizuje nesplněný úkol. První generace se zabývá zejména tím, jaké činnosti, které je potřeba vykonat, jsou před námi. Jde tedy především o otázku co udělat. Zjednodušeně lze říci, že se jedná o soupis úkolů, bez dalších širších vazeb a souvislostí (Brodský, 2014).

Pacovský (2006) dodává, že první generace již nabízí zřejmé ulehčení, kdy se díky zapisování úkolů na papír odbourává stres.

Člověk, který dodržuje první generaci, s sebou nosí zápisník, ve kterém má sepsán seznam úkolů. Kontroluje splnění úkolů, aby na něco v daný den nezapomněl. Pokud některou z činností nestihl, přepíše ji do seznamu na následující den (Porvazník a Ladová, 2010).

Porvazník a Ladová (2010) navíc ve své knize zmiňují přednosti a slabiny této generace.

Přednosti první generace:

- schopnost umět se přizpůsobit nepředvídaným důležitým úkolům
- být vstřícnější vůči jiným lidem
- eliminace stresu
- vytváření seznamu co je třeba udělat

Slabiny první generace:

- nepracujeme se skutečnou strukturou času
- člověk s nedostatečnou disciplínou častěji seznam úkolů ignoruje.

1.1.2 Druhá generace

V druhé generaci je seznam úkolů přiřazován k časové ose. Začíná se podrobněji uvažovat o tom, kdy budou určité věci udělány. Daná generace je spojena s používáním kalendářů a diářů v souvislosti s časovým rozvržením jednotlivých úkolů. Klademe si otázku co a kdy udělat. Díky tomu vzniká jakýsi časový harmonogram činností, popisuje Brodský (2014).

Cílem druhé generace je rozvoj výkonnosti, zodpovědnosti a plánování do budoucnosti. Člověk si do kalendáře zapisuje termíny setkání či povinností (Porvazník a Ladová, 2010).

Pacovský (2006) tvrdí, že model této generace podvědomě využívá většina z nás. Do kalendáře si zapisujeme různé činnosti, které je potřeba vykonat a kdy.

Stejně jako generace první i tato má své přednosti a slabiny.

Přednosti druhé generace:

- možnost zapisování a plánování setkání či povinností
- plánování cílů a aktivit s nimi spojených vede k jejich jednoduššímu splnění
- vědomost naplánované aktivity pobízí k přípravě, což zajišťuje vyšší efektivitu

Slabiny druhé generace:

- prioritou je časový harmonogram a činnosti, které jsou potřeba splnit
- lidská stránka je potlačována, člověk je chápán jako prostředek k dosažení cílů (Porvazník a Ladová, 2010).

1.1.3 Třetí generace

Třetí generace navazuje na generace předchozí, snaží se o eliminaci jejich nedostatků, a dodává k otázkám co a kdy otázku jak činnost vykonávat. Zaměřuje se především na pojmy priority, týmová práce, cíle, hodnoty a delegování. Porovnává důležitost stanove-

ných cílů a přiřazuje jim priority. Využívá týmové spolupráce, delegování úkolů a následně definuje nástroje kontroly jejich plnění (Brodský, 2014).

Pacovský (2006) popisuje třetí generaci jako nelidskou, přestože je dobře propracovaná, logická a tím i velmi dobře pochopitelná. V praxi není možné striktně dodržovat plány. Navíc tato generace popírá jakoukoliv prevenci a kreativitu.

Na to Porvazník a Ladová (2010) upřesňují, že si člověk ve třetí generaci sám sestavuje úkoly, které je potřeba v daný den vykonat, vyřídít a vymezuje priority. Soupis činností je vepisován do plánovacího kalendáře nebo složitějšího zápisníku.

Přednosti třetí generace:

- kontrola nad výsledky naplánovaných činností
- pracuje s hodnotami, které přetváří na cíle
- pomocí denních plánů zvyšuje výkonnost a produktivitu
- vytváří v životě člověka řád

Slabiny třetí generace:

- absence stanovování priorit u činností denního plánování
- snížení spontánnosti a přizpůsobivosti
- preference denního časového harmonogramu před lidmi (Porvazník a Ladová, 2010).

1.1.4 Čtvrtá generace

Generace vychází z toho, že samotný pojem time management není ve skutečnosti správný. Člověk nemůže řídit čas, může řídit pouze sám sebe v čase. Čtvrtá generace se oproti generaci třetí soustředí na člověka a jeho myšlení, uvádí ve své knize Brodský (2014).

Porvazník a Ladová (2010) konstatují, že je správné, když se výhody všech tří předchozích generací využijí v plné míře. Je však potřeba mnohem více. To, že se věci dělají rychleji, nemusí znamenat, že děláme to, co je správné.

Současná moderní doba a digitální technologie stále zvyšují nároky, lidé se dostávají do složitých stresových situací, na jejichž zvládnání je příroda nevybavila. Z tohoto důvodu se čtvrtá generace soustředí na člověka jako takového, na jeho spokojenost, která může zajistit dlouhodobou efektivitu jeho práce (Brodský, 2014).

Brodský (2014) dále popisuje, že se čtvrtá generace zabývá zejména sebepoznáním, vedením i řízením. Snaží se zjistit, kam chce člověk ve svém životě směřovat a co je pro něj opravdu důležité.

Čtvrtá generace daleko více zasahuje do našeho života, nesoustředí se pouze na to, co a jak naplánovat. Nová filozofie této generace s sebou přináší nový životní styl, založený na několika principech, které Pacovský (2006) ve své knize definuje:

Člověk je víc než čas

Myšlenkou tohoto principu je, že výsledků dosahujeme nejen díky striktnímu plánování ale rovněž díky vlastní spokojenosti a pracovní pohodě. Pokud jsme spokojení, dokážeme pracovat efektivněji. Proto by měly být pocity člověka a pracovní činnosti navzájem propojeny.

Cesta je víc než cíl

V praxi to znamená, že bychom se měli soustředit na každý den, který prožíváme spíše než na cíl, k němuž cesta může trvat i několik let. Kvůli zaměření se do budoucnosti, si často neuvědomujeme malé úspěchy, kterých každodenně dosahujeme.

Zevnitř je víc než zvenku

Princip nám říká, že pokud chceme něčeho dosáhnout, musíme nejprve zapracovat sami na sobě, na svém nitru. Úspěch v jakékoliv oblasti závisí na osobní kvalitě. Až jakmile dáme do pořádku sebe, můžeme se zabývat vnějším okolím.

Pomalů je víc než rychle

Vždy, když se objeví nějaký problém, snažíme se ho co nejrychleji vyřešit. Po nějaké době však zjistíme, že se nic nezměnilo a to právě z toho důvodu, že rychlá řešení nefungují. Důležité je, abychom se zaměřili sami na sebe a malými krůčky pracovali na zlepšení.

Celek je víc než část

Je potřeba se trvale zaměřit na důležité fenomény v našem životě a zlehka je posilovat. Neměli bychom se zaměřovat pouze na pracovní čas, měli bychom najít rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Pokud se bavíme o životním stylu či návycích, je nemožné, aby se efekt neprojevil plošně.

1.2 Problémy při využívání času

Mnoho lidí neumí správně s časem zacházet, většinou se jedná o nespolehlivého, nepřesného člověka, který nemá nikdy čas. Takoví lidé nevědí, co chtějí. Čím více je člověk zaprázdňovaný, tím méně má času na to, naučit se lépe čas využívat. Všichni máme k dispozici stejné množství, abychom se stali schopnými manažery, musíme se o něj s láskou starat. Dobrý manažer se musí naučit svůj čas správně zaznamenat a následně analyzovat. I necelá hodina věnovaná přemýšlení o svém čase, může ušetřit několik hodin špatně využitého času (Porvazník a Ladová, 2010).

Porvazník a Ladová (2010) dále vymezují nesprávné představy o čase a jeho řízení. Tyto představy napovídají tomu, že mnoho lidí neumí s časem pracovat. Řídit svůj čas znamená, řídit sebe samého a osvojit si nové návyky.

Nejčastější mylné představy:

- Řízení vlastního času je jednoduché.
- Není možné řídit vlastní čas – musím plnit úkoly, které mi den přinese.
- Nedostatek času mi ho nedovoluje plánovat.
- Dobrý diář mi zajistí lepší hospodaření s časem.

1.3 Techniky time managementu

K dispozici je několik cest a postupů, pomocí kterých můžeme svůj čas plánovat, zařazovat úkoly podle priorit a dosáhnout tak cíle. Nelze jednoznačně říci, který je správný nebo univerzální. Člověk je osobnost a každému vyhovuje něco jiného. Důležité však je, správný postup najít a naučit se ho používat. Umět si správně a efektivně naplánovat den se v dnešní zrychlující se době, která je navíc orientovaná především na výkon, stává velmi důležitou dovedností. Jestliže člověk chce plánovat, musí plány dodržovat, zaznamenávat si je a kontrolovat jejich plnění (Brodský, 2014).

Porvazník a Ladová (2010) jmenují nejznámější techniky plánování času, mezi které patří Paretovo pravidlo, pohled z helikoptéry, Eisenhowerův princip, analýza ABC, sloní technika a delegování.

1.3.1 Paretovo pravidlo

Paretovo pravidlo neboli pravidlo 80 / 20 je pojmenováno po italském ekonomovi a sociologovi Vilfredu Paretovi, který koncem 19. století zjistil, že v Itálii 80% bohatství vlastní 20% lidí. Následně se ukázalo, že podobné pravidlo platí také v životě organizací. Jedná se

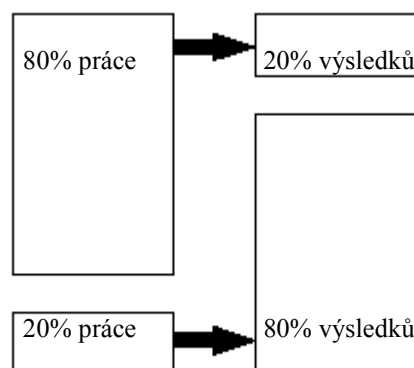
o pomůcku, která pomáhá zacílit řízení a rozhodování. Obecně lze říci, že pravidlo 80 / 20 znamená, že 20% příčin způsobuje 80% výsledků. V praxi to znamená, že bychom se měli při plánování a rozhodování zaměřovat především na kritických 20% a tím dosáhnout efektu 80% (Brodský, 2014).

K tomu Knoblauch a Woltje (2006) doplňují, že u Paretova pozorování nešlo ani tak o přesné procentuální rozdělení, jak spíše o skutečnost, že je rozdělení nevyvážené. Paretův princip udává: pokud vynaložíme 20% našeho času, docílíme až 80% výsledků.

Odbourání činností, které jsou pro nás neziskové, nepřispívají k dosažení zvoleného cíle, přináší efektivnější využití času. Paretovo pravidlo poukazuje na fakt, že 20% námi odvedené práce má za následek 80% výsledných efektů. Této práci bychom tedy měli věnovat 80% svého času, jelikož nás jako manažery ovlivňují nejvíce (Šuleř, 2008).

„Velká část lidí většinu času stráví tím, že se zabývají spoustou vedlejších problémů a úkolů. Lidé by se měli soustředit pouze na několik málo opravdu důležitých aktivit. Již 20% správně využitého času a energie nás může dovézt k 80% výsledku. Namísto toho, abychom nepromyšleně plnili všechny úkoly, měli bychom si nejprve promyslet, který má na dosažení cíle opravdu vliv. Efektivní práce znamená vyřídít v přesně stanovený čas činnost, která přinese nadprůměrný výsledek. Tyto souvislosti jsou známé jako Paretův princip. Příklady Paretova principu:

- 20 % výrobků, zboží nebo zákazníků přináší 80% zisku
- 20% chyb ve výrobním procesu způsobí 80% zmetků
- 20% práce umožňuje dosažení 80% pracovních úspěchů“ (Seiwert, 2014, str. 34).



Obrázek 1 Paretovo pravidlo (vlastní zpracování)

1.3.2 Pohled z helikoptéry

Porvazník a Ladová (2010) uvádějí, že technika pomáhá strukturalizovat činnosti a čas k jejich vykonání do šesti úrovní. Tyto úrovně by měly pomoci k rozhodnutí o prioritách.

- Úroveň 1 – činnosti, které jsou vykonávány tak, jak průběžně přicházejí.
- Úroveň 2 – činnosti, které je potřeba udělat ihned. Porovnávají se dle priorit.
- Úroveň 3 – činnosti, které je potřeba udělat v nejbližších hodinách.
- Úroveň 4 – činnosti, které je potřeba vykonat v blížících se dnech a týdnech.
- Úroveň 5 – co se má udělat v následujících měsících.
- Úroveň 6 – čeho chceme dosáhnout jako celek. Může se jednat o cíl firmy, týmu či rodiny.

1.3.3 Eisenhowerův princip

Vzorec rozhodování, jehož autorem je Dwinght D. Eisenhower, je jednoduchým a velice praktickým pomocníkem. Zvláště pokud je nutné se pro úkol, který má přednost, rozhodnout okamžitě. Priority jsou stanoveny podle kritérií důležitosti a naléhavosti. Rozlišujeme čtyři kategorie:

- Důležité a naléhavé úkoly, které musíme vyřídit sami.
- Důležité úkoly, které však mohou počkat. Takové úkoly můžeme vyřídit sami nebo delegovat.
- Úkoly, které nejsou příliš důležité ani naléhavé. Měly by být delegovány.
- Nedůležité a nenaléhavé úkoly, které můžeme odložit nebo je zahodit (Seiwert, 2014).

Stejným způsobem popisují Eisenhowerův princip ve své knize i Knoblauch a Woltje (2006). Ti zdůrazňují, že nesmíme slova důležitý a naléhavý zaměnit. Činnost, která je důležitá nás posouvá blíže k cíli, není však bezprostředně naléhavá. Oproti tomu je činnost, která je naléhavá. Taková činnost vyžaduje okamžitou pozornost. I zde však platí pravidlo a to sice, že důležitost má přednost před naléhavostí.

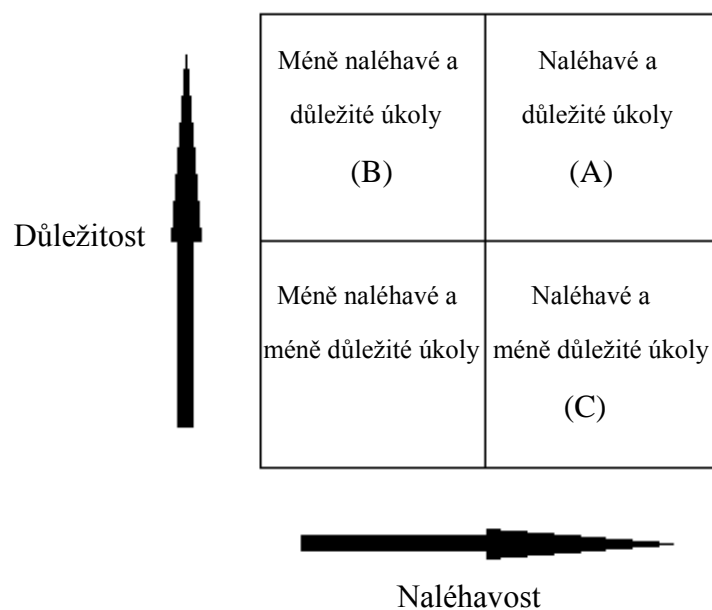
Brodský (2014) hlouběji rozebírá, jak správně analyzovat a roztřídit úkoly do jednotlivých kategorií:

- Důležité a naléhavé úkoly jsou takové úkoly, které jsou důležité a naléhavé pro nás samotné. Odložení těchto úkolů by mohlo způsobit vážné problémy. Jsou to převážně termínované úkoly a problémy, které nelze odložit. Řešení těchto úkolů doprovází stres, který může zapříčinit vyšší chybovost.
- Mezi důležité a nenaléhavé úkoly patří úkoly, které jsou důležité, ale jejich odložení nezpůsobí větší problémy. Jedná se o úkoly zaměřené na přípravu, strategii, prevenci a plánování. Úkoly týkající se budování a rozvíjení vztahů. Na řešení těchto

úkolů se můžeme předem připravit a naplánovat jednotlivé kroky. Pokud na důležitých úkolech budeme pracovat, můžeme zabránit vzniku naléhavých problémů.

- Nedůležité a naléhavé úkoly jsou zbytečným vyrušením. Jedná se o vytváření zbytečných zpráv nebo zápisů, které dále nejsou využity. Nedůležité schůzky, elektronická pošta a telefonáty, kterými nás ostatní lidé vyrušují. Tyto úkoly je vhodné delegovat.
- K nedůležitým a nenaléhavým úkolům patří již zmíněné zbytečné telefonáty, pošta, zbytečné činnosti, kterými bychom se neměli zabývat. Únikové aktivity, které pouze spotřebovávají náš čas bez jakéhokoliv přínosu. Takovým úkolům bychom se měli naučit říkat ne a nedělat je.

Říkat ne bychom se měli naučit i lidem, kteří nás bez závažného důvodu okrádají o čas. Kolega si potřebuje zkrátit dlouhou chvíli a tak si s námi začne vykládat nebo po nás někdo chce zařídit něco, co nesouvisí s naší prací a pomoc ubírá náš drahocenný čas. Měli bychom si udělat čas na lidi, kteří nás opravdu potřebují, ale všechno má své meze. Pokud by nás rozhovor nebo pomoc ostatním měla brzdit v tom, co máme zvládnout, musíme odmítnout. Jedině tak budeme mít dostatek času na splnění úkolů nebo cílů (Knoblauch a Woltje, 2006).



Obrázek 2 Eisenhowerův princip (vlastní zpracování)

1.3.4 Analýza ABC

Seiwert (2013) tvrdí, že klíčem k úspěchu je správné přiřazení priority ke všem naplánovaným aktivitám. Obvykle spotřebujeme velkou část doby k vyřešení vedlejších úkolů a zanedbáváme tak úkoly hlavní. Úkoly bychom si měli umět roztrždit do tří kategorií na úkoly A, B a C:

- Mezi úkoly A patří ty nejdůležitější. Tyto úkoly můžeme vykonávat pouze my jako zodpovědná osoba, nelze je delegovat. Jejich splnění má vysokou hodnotu pro posun vpřed.
- Úkoly B představují průměrně důležité činnosti, které lze částečně delegovat.
- Nejnižší hodnotu mají úkoly C, které však zabírají největší podíl na množství práce. Jedná se o rutinní činnosti jako například papírování, telefonování, vyřizování pošty atd.

Pro denní režim jsou dána určitá doporučení a to sice stanovit si jeden až dva úkoly kategorie A, dva až tři úkoly z kategorie B a zbytek času vyplnit úkoly z kategorie C. Na den bychom si neměli plánovat více jak 10 úkolů. Naplánovat bychom si měli 60% pracovní doby, zbylých 40% by mělo posloužit k vyřešení operativních úkolů (Brodský, 2014).

1.3.5 Sloní technika

Sloní technika se využívá tehdy, je-li potřeba vyřešit rozsáhlý úkol. Velikost daného úkolu nás může často zastráhit natolik, že se do jeho řešení vůbec nepustíme. Podstata techniky spočívá v rozdělení velkého úkolu na menší části, které budeme řešit postupně každý den (Porvazník a Ladová, 2010).

1.3.6 Delegování

Jedním z tradičních témat v oblasti time managementu je delegování. To by mělo být nedílnou součástí práce každého manažera. Delegování jednodušších úkolů nám může ušetřit spoustu času, který poté můžeme využít k řešení důležitějších činností. Podat úkol tak, aby byla dotyčná osoba dostatečně motivována k jeho provedení, není však nejjednodušší. Pokud bychom delegovali úkoly s tím, že nás daná práce nebaví a proto ji nechceme vykonávat, nebude tím náš podřízený příliš motivován a v konečném důsledku nemusí k ušetření našeho času dojít, jelikož je nepravděpodobné, že bude úkol proveden dobře a sami ho poté budeme muset udělat (Brodský, 2014).

Delegování znamená získání úlevy vlastní osobě, získání času na řešení důležitých úkolů a také šanci pro podřízené. Pokud je delegace prováděna správně, spolupracovníci si uvědo-

mují svěřenou zodpovědnost a na přenesení pracovního úkolu reagují pozitivně (Seiwert, 2013).

Delegování úkolů přináší mnoho benefitů. Když se zprostíme práce, kterou mohou vykonávat jiní lidé, získáme čas pro vykonávání důležitějších úkolů. Pracovníci se budou cítit více motivováni a sebejistěji, což značným způsobem odbourá stres na pracovišti (Heller a Hidle, 2008).

Pokud manažer nedokáže delegovat úkoly, nedokáže ani řídit. Delegování neboli vyřizování úkolů prostřednictvím jiných lidí patří k základům každého řízení. Každý z úkolů by měl být vykonáván osobou na nejnižší postaveném místě, která má však ještě dostatečné množství odborných znalostí pro jeho vyřízení. Delegováním úkolu na jiného pracovníka mu projevujeme důvěru, která by měla být opodstatněná. Není důvod obávat se delegování. K mnohem větším škodám může dojít, pokud delegovat nebudeme (Porvazník a Ladová, 2010).

Brodský (2014) popisuje, že primárním cílem delegování je růst efektivity práce, zisk, stabilita a rozvoj společnosti. Delegace napomáhá manažerovi k stanovování priorit a šetří jeho čas k řešení důležitějších úkolů. Přenesením práce na jiného pracovníka jsou kladeny vyšší nároky, pracovníci tak získávají pocit spoluzodpovědnosti. Pomocí delegování může manažer analyzovat schopnosti spolupracovníků.

Delegování je dlouhodobější proces, při kterém předáváme odpovědnosti a pravomoci, nejedná se o jednorázový akt. Brodský (2014) u dlouhodobého delegování definuje čtyři fáze:

1. Dívej se – v této fázi manažer předává spolupracovníkovi své zkušenosti, čímž mu ukazuje, jak sám dané úkoly řeší. Pasivní role zaměstnance spočívá v pozorování manažera při výkonu dané činnosti. Tato fáze může být pro manažera velmi časově náročná, je nutné získat zpětnou vazbu, dle které zjistí, zda zaměstnanec nabytým zkušenostem rozumí. Manažer musí být zaměstnanci k dispozici na prodiskutování rozhodnutí a ostatních souvislostí. Díky dobře zvládnuté delegaci se časová ztráta manažerovi v budoucnu navrátí.
2. Fáze pomáhej – v následujícím kroku manažer postupně začíná podřízeného vyzývat a začleňovat do řešení úkolů. Předchozí pasivní fáze postupně přechází do částečně aktivní. Pro zaměstnance je důležitá hlavně praxe, fáze pasivní by tedy neměla trvat příliš dlouho, stejně tak ale nemůžeme předat zaměstnanci ihned celý úkol, aby si s ním poradil sám. Úkol by měl být rozdělen do několika dílčích částí, kterými si manažer ověří, zda je zaměstnanec schopen úkoly vykonávat.

3. Pomáhám – informace a zkušenosti, které zaměstnanec nabyl při předešlých fázích, nyní může zúročit. Na zaměstnance jsou přeneseny jasně vymezené pravomoci a odpovědnosti. Manažer má za výsledek práce stále zodpovědnost. Podřízený již dokáže částečně sám pracovat, ale prozatím mu shází zkušenosti nadřízeného a potřebuje jeho podporu.
4. Fáze dívám se – v poslední fázi by měl manažer mít v pracovníka takovou důvěru, že mu může předat plné kompetence k realizaci úkolu. Manažer již do řešení úkolů zasahuje pouze minimálně, ale stále má za jejich plnění odpovědnost. Nechává se informovat o průběhu řešení úkolu a sleduje způsob, jakým situaci řeší pracovník. Po úspěšném završení této fáze má manažer prostor pro řešení důležitějších úkolů.

1.4 Zloději času

Existuje stále více lidí, kteří nemají na nic čas. Neustále zvyšující se nároky a stres mohou spustit doposud utajená onemocnění. Měli bychom se tedy ptát, co člověka dovede do fáze, kdy se stává obětí svého času. Tyto faktory se obecně nazývají zloději času. Nepřipravují nás o čas jako takový, připravují nás o schopnost efektivně využívat čas pro naši práci. Pokud chceme efektivněji využívat svůj čas, měli bychom odstranit obě tyto skupiny. Abychom to mohli udělat, musíme zloděje času umět identifikovat (Brodský, 2014).

Pokud opakovaně dochází k narušení našeho plánu, můžeme se setkat s tím, že věci nepůjdou tak, jak jsme si je předem naplánovali a očekávali. Za některá vyrušení si můžeme my sami, některá jsou způsobena naším okolím, popisuje ve své knize Seiwert (2013).

Drucker (2009) rozděluje zloděje času do čtyř bodů:

- Prvním z nich je pravidelně se opakující krize, kterou bychom měli předvídat. Může se jednat například o každoroční inventarizaci, která nás okrádá o čas. Opakující se krizi bychom se měli snažit předejít rutinní činností podřízeného pracovníka, který může zkoumat postupy minulých let a připravit plán pro rok nynější.
- Druhým zdržením může být zapojení příliš velkého počtu pracovníků, kteří mají pracovat na nějakém úkolu. Zdánlivě se může zdát, že pokud na projektu pracuje příliš mnoho lidí, je práce efektivnější a rychlejší. Opak je však pravdou, mnoho lidí si při práci na projektu zavazí a nedokážou se jednoznačně dohodnout. Tyto rozpory se musí řešit a tím ztrácíme čas.
- Další příčinou časové ztráty je špatná organizace práce, která se vyznačuje nadměrným počtem porad. Každou větší poradou následuje několik menších a v takové organizaci se jen zřídka něco dotáhne do úplného konce. Příliš mnoho porad nasvědčuje špatnému rozložení pracovníků.
- Posledním bodem je špatná práce s informacemi. Pomalé šíření informací po firmě může být následkem časové ztráty. Dohledávání aktuálních informací může znamenat procházet spisy či obtelefonování několika lidí. Je tedy nutné, aby byla za-

vedena opatření, která tuto časovou ztrátu omezí na minimum. Například se může jednat o online přehled prodeje a úbytku skladových zásob s náhledem na různé pobočky společnosti.

Brodský (2014) obecně zloděje času rozděluje na vnější a vnitřní.

1.4.1 Vnější zloději času

Mezi vnější zloděje času řadíme například nedochvilné klienty, zbytečně dlouhé porady, výpadek proudu či onemocnění spolupracovníka. Existují, aniž bychom si hlouběji uvědomovali, že s námi souvisí. Jedná se o situace, které nemůžeme svou činností přímo ovlivnit. Nejrozšířenějším rušivým elementem je hluk, který se navíc řadí mezi nejvíce stresové faktory. Může se jednat o zvuk kopírky, zvonící telefon nebo o kolegu pravidelně procházejícího kolem našeho pracovního stolu. Aniž bychom si to uvědomovali, na zvuky podvědomě reagujeme a věnujeme jim pozornost. Pokud máme potřebu se hlouběji soustředit, měli bychom vyhledat klidné a tiché místo (Brodský, 2014).

Vypořádejte se s vyrušováním, rozptylováním a přerušováním práce

Každé vyrušení, ať už se jedná o telefonáty, neohlášené návštěvy či mimořádná jednání, pro nás znamená odběhnutí od práce, kterou právě vykonáváme. Následné znovu ponoření se do předešlé práce nás stojí určité úsilí a čas. Výsledkem neustálého přepínání mozku na různé činnosti je rychlejší nástup únavy a vyčerpanosti. Abychom tomu zamezili, měli bychom si vymezit čas, ve kterém se budeme věnovat návštěvám a telefonátům. O tomto vymezeném čase informujme kolegy a partnery. Nepodaří se nám tak eliminovat všechny rušivé elementy, můžeme si však být jisti, že k našemu vyrušení dojde jen v případě, kdy to bude opravdu nevyhnutelné (Brodský, 2014).

Pacovský (2006) doplňuje, že bychom proti vyrušování měli ve firmě preventivně zavést návyky a opatření, která v době, kdy řešíme důležité úkoly, eliminují riziko vyrušování na minimum.

Naučte se pracovat s rušivými telefonáty

Telefonáty narušující naši práci bychom se měli snažit co nejvíce eliminovat. Ať už se jedná o telefonáty soukromé či telefonáty od kolegů, klientů. U pracovních telefonátů by člověk na druhé straně neměl nikdy nabýt dojmu, že nás obtěžuje či ruší. V praxi bychom se měli naučit soukromé telefonáty eliminovat na maximum, nastavit například automaticky odesílanou sms zprávu, která bude volajícího informovat o naší momentální vytíženosti. U

pracovních hovorů se můžeme pokusit odložit telefonát na vymezenou hodinu nebo odkázat volajícího na elektronickou komunikaci (Brodský, 2014).

Najdou se vyrušení, která jsou nutná, avšak vyžadují pouze krátkou odpověď formou ano či ne. Ihned po zodpovězení otázky bychom se měli navrátit k řešení úkolu (Pacovský, 2006).

1.4.2 Vnitřní zloději času

Vypořádání se s vnitřními zloději času závisí především na naší vůli a snaze se naučit novým návykům. Odkládáním úkolů dostáváme sami sebe do stresové situace, která přichází spolu s pocitem viny. Abychom předešli odložení úkolu, je důležité se soustředit pouze na jeden úkol a neřešit jich více najednou. Pro lepší orientaci Brodský (2014) vymezuje několik zásadních zlodějů času:

Absence časového harmonogramu

Pokud pracovní den započneme bez jakéhokoliv rozplánování a sestavení priorit, může se stát, že budeme vypracovávat mnoho úkolů najednou a následně tak žádný z nich nedotáheme do konce. Pracovní den bychom si měli rozplánovat, důležité je správně definovat úkoly a seřadit je dle priorit.

Nepřetržité sledování emailové schránky

Právě neustálá kontrola emailů odvádí naši pozornost od rozdělané práce a nedovolí nám se na ni plně soustředit. Měli bychom si stanovit frekvenci kontrolování emailové schránky, například jedenkrát za hodinu, a dodržovat ji. Pomoci nám může možnost nastavení si času, kdy se nám nové emaily načtou do příchozí pošty.

Neustálé přesouvání úkolů

Odkládání jednotlivých malých i větších úkolů během dne, jako je odpověď na email nebo práce, která nám zrovna nejde na výbornou, způsobuje neustálé překládání myšlenky v mozku. V praxi bychom se měli naučit krátké a stručné úkoly řešit ihned, aby nám zbytečně nezabírali místo v diáři nebo v hlavě. Práci, kterou jsme rozdělali, bychom se měli snažit dokončit, postupné dokončování by mohlo zabrat ještě více času.

Nepromyšlené ukládání dat do počítače

Ukládání dat do počítače bez bližšího označení či zařazení do příslušně pojmenované složky se může v danou chvíli zdát jako velmi jednoduché a rychlé. Vytváříme si tím však sil-

ného zloděje času. Jakmile budeme danou informací potřebovat, bude mnohem složitější ji vyhledat. Před ukládáním bychom si tedy měli rozvrhnout složky, do kterých srozumitelně pojmenovaná data budeme ukládat.

Chaoticky uspořádané pracovní prostředí

Následkem snížení koncentrace může být nepořádek, který se nachází kolem nás. Poházené papíry a šanony, všudypřítomné papírky s nesrozumitelnými poznámkami. Abychom se mohli soustředit na právě prováděný úkol, měli bychom udržovat na svém pracovním stole i v počítači pořádek. Všechny papíry by měly být uloženy ve složkách, složky v šanonech. Poznámky bychom si měli zapisovat především do diáře.

1.5 Prokrastinace

Prokrastinace, jak ve své knize Ludwig (2013) uvádí, znamená chorobné odkládání úkolů a povinností. Pokud mluvíme o prokrastinaci, říkáme, že se nedokážeme donutit do vykonání úkolů, které bychom měli nebo chtěli řešit. Prokrastinaci bychom neměli zaměňovat, nejedná se o lenost nebo například o odpočinek. Člověk, který trpí prokrastinací by rád činnost vykonával, problémem je, že se k tomu nedokáže přemluvit. Kvůli prokrastinaci ztrácíme čas, který bychom mohli investovat do vykonávání důležitějších a podstatných věcí.

Brodský (2014) k tomu dodává, že chorobné odkládání úkolů je často doprovázeno zlostnými pocity, které mohou vést až k úzkosti. Do jisté míry prokrastinuje každý člověk. Problém nastává tehdy, kdy nám prokrastinace začne bránit v normálním životě. Obecně můžeme říci, že problém s chorobným odkládáním úkolů mají zejména lidé, kteří si sami plánují své činnosti a jsou odpovědní za jejich vykonávání.

1.6 Motivace

Proces, který nám pomáhá nepropadnout prokrastinaci se nazývá motivace (Brodský, 2014).

Motivace napomáhá usměrňovat, pobízet organismus a chování. K vykonávání všech činností člověka vedou pohnutky, které jsou určitým způsobem determinovány. Motivace je odrazem osobnosti člověka, jeho priorit, schopností či dovedností. Odpovídá na otázku, čím a proč bylo určité chování jedince vyvoláno. Motivace určuje směr, intenzitu i trvání určitého chování (Brodský, 2014).

Mnohé motivační teorie pracují s předpokladem, že dodání šance a správná stimulace přiměje člověka k dobrým výkonům. Jako manažeři bychom si měli uvědomit, o jaké stimuly jde. V praxi se běžně setkáme s teorií Abrahama Maslowa, který rozčlenil potřeby lidí do 5 kategorií. Jako první je nutno uspokojit fyziologické potřeby, následně potřeby bezpečí, sociální potřeby až po seberealizaci. Jakmile jsou uspokojeny potřeby základní, priority člověka se změni a je nutné se zaměřit na vyšší úroveň (Heller a Hidle, 2008).

Porvazník a Ladová (2010) popisují motivaci jako psychickou a fyzickou aktivaci. Je to proces aktivující člověka ke stanovení určitého cíle a jeho následnému dosažení. Motivace jednotlivce se mění spolu s časem, ve kterém může dojít k upřednostnění jiných potřeb a přehodnocení priorit.

Knoblauch a Woltje (2006) považují motivaci za důležitý faktor v boji proti zlodějům času. Úzká spojitost motivace a našeho vnitřního přístupu je mnohem podstatnější než různé pomůcky a techniky. Měli bychom se naučit být optimističtí a nehledat ve všem jen to nejhorší. Takový přístup nás může demotivovat a my tak nedosáhneme stanoveného cíle.

Člověk je motivován především potřebami, které chce uspokojit. Většinou postupuje od potřeb základních jako je hlad, žízeň či spánek, přes potřeby jistoty a bezpečí, potřeby přátelství a přijetí, po potřebu uznání a potřebu růstu. Pro vedoucího je důležité odhadnout, kterou potřebu člověk potřebuje uspokojit a dle toho motivovat (Adair, 2005).

Motivaci můžeme v zásadě rozlišit na motivaci vnější a vnitřní. Při vnější motivaci člověk vykonává určitou práci, za kterou sklízí odměnu. Odměna je v tomto případě hnacím motorem. U motivace vnitřní chce sám člověk vykonávat určitou činnost. Odměnou je dosažení samotného výsledku (Brodský, 2014).

Šuleř (2008) doplňuje, že absence dostatečné motivace má za následek neplnění úkolů, absenci pracovníků, negativní přístup k firmě, odmítání přesčasové práce i odchody ze zaměstnání. Mnoho vedoucích pracovníků považuje za jediný nástroj motivace peníze. Maslow a jeho hierarchie potřeb však napovídá, že je mnoho jiných motivů, které by měli manažeři při práci využívat.

1.6.1 Vnější motivace

Abychom přiměli člověka k výkonu činnosti, která pro něj nemá hlubší smysl, byly vymyšleny nástroje vnější motivace. Jedná se o nástroj odměny a trestu, díky kterému okolí přimějeme k vykonávání úkolů, které by sami od sebe nedělali. Slabou stránkou vnější

motivace je fakt, že při výkonu činnosti, kterou člověk dělat nechce, se v mozku nevyplavuje hormon dopamin, který má značný vliv na spokojenost, paměť a také kreativitu (Ludwig, 2013).

Brodský (2014) vysvětluje, že vnější motivace může v člověku krátkodobě vyvolávat spokojenost a výkonnost. Z dlouhodobého hlediska však člověka demotivuje k vyšším výkonům, jelikož si na své benefity navykne a začne je považovat za standard. V takovém případě začne člověk polevovat ve své aktivitě a je nespokojený, síla vnější motivace slábne. Mohlo by se tedy zdát, že důležitější než motivace vnější je pro člověka motivace vnitřní.

1.6.2 Vnitřní motivace

Vnitřní motivace je stav, kdy se člověk nutí dělat věci, které ho dovedou k určitému cíli. Jedná se o rozpor mezi tím, co člověk má a tím, co by chtěl mít v budoucnu. Se svým stávajícím stavem je člověk nespokojený a aktivně pracuje na odstranění nespokojenosti. V tomto směru není na nespokojenosti nic špatného, jelikož nás pozitivně motivuje k vyššímu výkonu (Brodský, 2014).

U vnitřní motivace působí jako silný motivátor stanovený cíl. Jedná se o cíl stanovený námi, při jeho plnění tedy uspokojujeme sami sebe, což nás vede k vyššímu výkonu. Pocit spokojenosti se však dostaví až ve chvíli, kdy daného cíle dosáhneme. Nežli se tak stane, můžeme cítit nespokojenost a prázdnotu. Důležité tedy je si na cestě za svým cílem vytvořit dílčí cíle, které nás budou průběžně dělat šťastnými (Ludwig, 2013).

1.7 Nástroje time managementu

Brodský (2014) říká, že nám organizaci a plánování času mohou usnadnit různé pomůcky a prostředky. Může se jednat o počítačové programy nebo diáře.

Písemné plánování nám pomáhá udržet čistou hlavu a my se pak dokážeme lépe soustředit na úkoly, které aktuálně řešíme (Knoblauch a Woltje, 2006).

Knoblauch a Woltje (2006) dodávají, že není v našich silách zapamatovat si všechny myšlenky, proto si musíme psát poznámky. Pro lepší orientaci v poznámkách slouží například různé typy diářů.

1.7.1 Diář

Diáře nám umožňují evidovat veškeré termíny, myšlenky a úkoly, které je potřeba zvládnout nebo si zapamatovat. V praxi rozlišujeme několik druhů diářů a to diáře papírové, v pevné vazbě, diáře s vyměnitelným obsahem nebo diáře elektronické (Brodský, 2014).

Knoblauch a Woltje (2006) rozlišují silné a slabé stránky papírového i elektronického diáře:

Silné stránky papírového diáře

- Jednoduchá manipulace
- Možnost připnutí obrázků či poznámek
- Přizpůsobivost diáře dle našich představ

Slabé stránky papírového diáře

- Jednou zapsaná data se nedají změnit
- Náročnost sladění s elektronickými daty
- Možnost ztráty

Silné stránky elektronického diáře

- Zapsaná data lze kdykoliv editovat
- Funkce vyhledávání ze všech zapsaných dat
- Propojení s počítačem
- Možnost zabezpečení heslem

Slabé stránky elektronického diáře

- Složitější pro manipulaci
- Nutnost baterie, energetického zdroje
- Výpadky, snadno rozbitelný

1.8 Projevy selhání

Práce vedoucího pracovníka obnáší vysokou emocionální, intelektuální i fyzickou zátěž, což nemusí být každý schopen unést. Projevy selhání mohou zapříčinit negativní atmosféru na pracovišti, narušit vztahy mezi lidmi, snížit výkonnost firmy. Za nejběžnější jsou považovány:

- Pocit nepostradatelnosti
- Absence empatie
- Pesimismus
- Vysoká míra stresu

- Deprese
- Syndrom vyhoření (Šuleř, 2008).

1.8.1 Pocit nepostradatelnosti

Kvůli vynaloženému vysokému úsilí na vypracování se na pozici manažera nabývá člověk pocitu, že firma bez jeho přítomnosti nemůže fungovat. Není schopen rozlišovat mezi pracovním a osobním životem, což může vést až ke ztrátě vlastní identity. Člověk je natolik se svou prací spjat, že ho jakákoliv kritika vyvede z míry a cítí se být osobně zasažen.

1.8.2 Absence empatie

Pracovníci považují za důležité, aby jejich nadřízený věnoval pozornost také jejich potřebám a zajímal se o jejich práci i je samotné. Pokud se vedoucí pracovník nepokouší pochopit a vyslechnout své podřízené, jen stěží bude schopen vyřešit problém vzniklý na pracovišti. Vedoucí pracovník by měl být empatický, měl by být schopen vyslechnout pracovníka a poznat, co si myslí a cítí. Díky empatickému chování si vedoucí snáze získá důvěru svých podřízených, ti poté budou ochotnější a budou se cítit lépe chápáni, což povede k lepším výkonům.

1.8.3 Pesimismus

Pesimismus je často zapříčiněn strachem ze selhání, z chybovosti, vysoké míry odpovědnosti nebo z úspěchu. Kvůli těmto strachům manažer odmítá rizikovější alternativy a brání se inovacím. Následkem pesimismu je potlačená kreativita a ztráta příležitostí. Podřízení jsou demotivováni vysokou kontrolou a vyčerpaností manažera. V praxi by si měl manažer vždy sepsat slabé a silné stránky každé z alternativ či příležitostí. Lépe si poté uvědomí, zda setrvání ve stávající pozici nepřináší větší rizika než rozebraná inovace.

1.8.4 Vysoká míra stresu

Permanentní stres, který dopadá na manažery, může způsobovat jejich neustálé vypětí. Přestávají vnímat hranici mezi kanceláří a domovem, mohou nabývat pocitu, že nad prací tráví hodně času, výsledky tomu však neodpovídají. Nemají čas na sebe samotné, na svou rodinu či seberealizaci. Vysoká míra stresu se může projevat agresivním chováním, negativní náladou, zapomínáním i nesoustředivostí. Pro eliminaci stresu je důležité přehodnotit své priority a naučit se relaxovat. Ideálním pohybem je například plavání, čas strávený v přírodě nebo jízda na kole.

1.8.5 Deprese

Nervových zhroucení a depresí za posledních několik let přibývá. Stává se tak zejména proto, že je na manažery kladeno stále více požadavků. Denně jsou nuceni přijímat nespočet nových informací, které musí zpracovat a vyhodnotit. Dnešní manažeři musí mít neustále nad vším nadhled a musí se naučit plně soustředit na více věcí. S takovým tlakem je spojen stres, v němž lze jen stěží rozeznat podstatné od nepodstatného, člověk se ztrácí.

Na samém počátku maniodepresivní psychózy se může dostavit pocit tvořivosti a spousty neproměněné energie. Jakmile však tato fáze odezní, člověk není schopen jakéhokoliv úkonu. Je přítomen na pracovišti, většinu času však nepracuje.

Člověk trpící depresí by si měl uvědomit svůj žebříček hodnot a porovnat ho s prací, kterou vykonává. Zhodnocením svých schopností by měl rozlišit, zda na určité činnosti stačí. Připraven by měl být i na neúspěch, každý může selhat. Ze svých neúspěchů bychom se měli ponaučit. V neposlední řadě by se měl člověk naučit správně využívat své síly.

1.8.6 Syndrom vyhoření

Syndrom vyhoření neboli burnout syndrom postihuje zejména práci oddané a motivované lidi, kteří jsou odhodláni ve své práci něco dokázat. Když zjistí, že i přes vynaložené úsilí nic nezmůžou, jsou na cestě k vyhoření. K samotnému vyhoření mohou dovést manažera jeho vysoké nároky a očekávání. Příčinnou syndromu je celkové vyčerpání člověka, které může být zapříčiněno namáhavou převážně duševní prací, prací ve stresu ale i vytrácející se nadějí na úspěch.

Prvním krokem k vypořádání se s vyhořením by měla být sebeanalýza. Člověk by se měl zamyslet nad svými silnými a slabými stránkami a uvědomit si příčinu vyhoření. Jen tak bude moci zavést opatření, která ho navrátí zpět do běžného života.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

2.1 Historie společnosti

První zmínky o společnosti Baťa pochází již z konce 19. stoléní. Psal se rok 1894, když mladý Tomáš Baťa se svým bratrem Antonínem a sestrou Annou založili obuvnickou živnost. Do kapitálu společnosti vložili nevelké dědictví po své matce. Z počátku se jim moc nedařilo, společnost neprosperovala a byla prodělečná. Zlom nastal několik let po založení, kdy začali vyrábět lehké plátěné boty tzv. baťovky, které byly dostupné téměř pro každého. Společnost Baťa si tak velmi rychle získala přízeň široké veřejnosti.

Oblíbenosti společnost Baťa dosáhla i díky svému přístupu k zákazníkovi. Vztah mezi prodávacem a kupujícím byl podřízen dnes velmi známému mottu Tomáše Bati „Náš zákazník, náš pán“. V souladu s tímto mottem společnost získávala více a více zákazníků, což zapříčinilo nutnost otevření dalších prodejen.

Společnost Baťa, která svého času sídlila ve Zlíně, vyráběla necelých 10 let po založení 2 200 párů bot denně. Výroba byla prováděna na moderních strojních zařízeních a kvalifikovanými dělníky. Nejen pro ně nechal Tomáš Baťa vystavět domy, školy, nemocnice, kino a další. Dbal na to, aby jeho zaměstnanci do práce chodili odpočatí a spokojení, jen tak mohli odvádět svou práci nejlépe.

Velkou pozornost společnost věnovala propagaci svého zboží. Cílem reklamy bylo zapůsobit na emoční stránku zákazníka, což se jí dařilo. V období krize související s válkou byla společnost nucena přistoupit k psychologickému opatření, tzv. baťovské ceně, která měla na zákazníka příznivý vliv a splnila očekávání společnosti. Toto opatření je u nás hojně využíváno dodnes.

Po 1. světové válce nastaly ekonomické potíže napříč domácnostmi i společnostmi, Baťa se uchýlil k riskantnímu kroku, který se mu však mnohonásobně vrátil. Razantně snížil cenu obuvi, což přilákalo nové i stávající zákazníky a společnost se znovu dostala do popředí. V dalších letech společnost rozšiřuje svoji působnost a dostává se za hranice státu. Staví výrobní závody v zahraničí a dostává se tak do podvědomí celého světa.

Dnes patří Baťa mezi globální společnosti uznávané po celém světě. Vytváří cenově dostupnou módu pro každého člena rodiny a snaží se překonávat očekávání svých zákazníků.

2.2 Základní informace o společnosti



Obrázek 3 Logo společnosti Baťa, a.s. (BATA, ©2016)

Společnost Baťa se řadí mezi největší prodejce obuvi v České republice. V současnosti síť tvoří 68 prodejen po celé České republice, z nichž mnohé byly prodejny společnosti již ve 20. a 30. letech. V zájmu zkvalitňování nabízených služeb a modernizace zařízení prochází většina prodejen rozsáhlými rekonstrukcemi. Cílem společnosti je vybudovat příjemné moderní prostředí, kde se zákazníci budou cítit pohodlně. Největší důraz je kladen na výzkum a vývoj nového zboží, které je nabízeno za co nejlepší cenu.

Společnost je tvořena třemi obchodními jednotkami, z nichž jedna sídlí v Evropě, jedna v Africe a další v Americe. Svě zboží nabízí ve více než 50 zemích světa, kde vlastní nad 5000 obchodů, které jsou doplněny o maloobchodní síť tvořící 100 000 samostatných prodejen. Denně je obslouženo více než 1 milion zákazníků.

Ročně společnost vyrobí kolem 150 milionů párů bot. Zboží je vyráběno ve 25 zemích světa ve 40 výrobních zařízeních, které jsou vybaveny těmi nejmodernějšími technologiemi. Jedno z výrobních zařízení se nachází také na území České republiky a to konkrétně v malé obci u Uherského Hradiště v Dolním Němčí. Celkem společnost zaměstnává nad 40 000 lidí, z nichž 140 pracuje právě v továrně v Dolním Němčí.

Základním cílem společnosti je rozvoj a podpora myšlenek a hodnot, se kterými před více než sto lety vznikala. Společnost se snaží poskytovat co nejkvalitnější služby zákazníkům ve všech úrovních. V neposlední řadě má za cíl udržet celosvětově známý vstřícný přístup k zákazníkovi.

2.3 Představení prodejen

Zde jsou představeny prodejny, ve kterých byl time management a jeho využití u vedoucích prodejen zkoumán. Při představování prodejen nás nejvíce zajímá pohlaví vedoucího prodejny, doba, po kterou zastává tuto funkci a počet zaměstnanců podřízených vedoucímu.

PRAHA - Václavské náměstí

Pro interní záznamy je prodejna označena číslem 51100. Prodejna se řadí mezi jednu z mála, kde pozici vedoucího prodejny zastává muž. Na vedoucí pozici pracuje již 8 let. Celkem je v prodejně zaměstnáno 8 lidí. Prodejna má otevřeno od pondělí do pátku od 9 do 21 hodin, v sobotu od 9 do 20 hodin a v neděli od 10 do 20 hodin.

PRAHA – Chodov

Prodejna nese číslo 51183. Na pozici vedoucího prodejny zde již rok pracuje žena. Celkový počet jejích podřízených je 11. Prodejna se nachází v obchodním centru, čemuž je uzpůsobena také pracovní doba, prodejna má otevřeno denně od 9 do 21 hodin.

BRNO – ul. Česká

Prodejna je označena číslem 51130. Na pozici vedoucí prodejny zde pracuje žena, která funkci vykonává již 14 let. Prodejna se řadí mezi velké, celkem zde pracuje 19 zaměstnanců, což je nejvíce ze všech zkoumaných prodejen. Otevřeno je zde ve všední dny od 9 do 19 hodin a v soboty od 9 do 16 hodin.

BRNO – Olympia

V záznamech prodejna nese číslo 51160. Vedoucího prodejny zde již 2 roky zastává žena. Pod jejím vedením v prodejně pracuje dalších 11 zaměstnanců. Prodejna se nachází v obchodním centru, otevřeno je zde od pondělí do pátku od 10 do 21 hodina a o víkendu od 9 do 21 hodin.

OLOMOUC – ul. Riegrova

Prodejna v záznamech nese číslo 51141. Jedná se o další z prodejen, kde vedoucí funkci vykonává muž. Ve své pozici pracuje 22 let a dohromady řídí 11 zaměstnanců. Otevírací doba prodejny je od pondělí do pátku od 9 do 18 hodiny a v sobotu od 9 do 12 hodin.

OLOMOUC – Šantovka

Prodejnu můžeme najít pod číslem 51214. I zde pracuje na pozici vedoucího prodejny muž, který svou funkci vykonává 21 let. Celkem pod jeho vedením pracuje 9 lidí. Prodejna se nachází v nově otevřeném obchodním centru a její otevírací doba je od pondělí do neděle od 9 do 21 hodin.

OSTRAVA – Avion

Prodejna v Ostravě je označena číslem 51167. V této prodejně na pozici vedoucí prodejny pracuje žena, svoji funkci zastává již 12 let. Pod jejím vedením pracuje celkem 10 zaměstnanců. Prodejna se nachází v obchodním centru a je zde otevřeno denně od 10 do 21 hodin.

ZLÍN – ul. Dlouhá

Prodejna je vedena pod číslem 51136. Na pozici vedoucího zde pracuje již 11 let muž. Pod vedením vedoucího na této prodejně pracuje 11 zaměstnanců. Prodejna má otevřeno ve všední dny od půl 9 do půl 7, v soboty od 9 do 16 hodin a v neděle od 10 do 16 hodin.

ZLÍN – OC Centro

V prodejně, vedené pod číslem 51162, pracuje na pozici vedoucího prodejny žena. Funkci vykonává již 22 let. Celkem vede na prodejně 9 zaměstnanců. Další prodejna nacházející se v obchodním centru má otevřeno denně od 9 do 21 hodin.

STARÉ MĚSTO – Stop Shop

Poslední ze zkoumaných prodejen nese označení 51190. Pozici vedoucí prodejny zde zastává žena. Svou funkci vykonává již 7 let a celkem pod jejím vedením pracují 4 zaměstnanci. Prodejna má otevřeno od pondělí do soboty od 9 do 19 hodin a v neděli od 10 do 16 hodin.

3 ANALÝZA TIME MANAGEMENTU VEDOUCÍCH PRODEJEN

Praktická část práce se zabývá analýzou současné úrovně time managementu vedoucích prodejen společnosti Baťa, a.s. Pro analýzu bylo vybráno 10 vedoucích prodejen v České republice z velkých i malých měst, z toho čtyři prodejní domy a šest prodejen nacházejících se v obchodních domech.

Zkoumání současné úrovně time managementu bylo realizováno prostřednictvím dotazníkového šetření. Tato metoda kvantitativního výzkumu byla použita zejména z důvodu rozmístění prodejen po celé České republice. Dotazníky byly rozesílány prostřednictvím internetové pošty, jejich návratnost byla 100%. Jako doplňující metoda průzkumu byl zvolen snímek pracovního týdne, kde vedoucí prodejen podrobně zaznamenali činnosti, které v průběhu týdne vykonávají a které jsou s jejich pozicí spjaté.

Dotazník byl rozdělen na několik částí:

- Analýza plánování času
- Analýza pracovních činností
- Analýza úrovně delegování
- Analýza zlodějů času

Vedoucí prodejen odpovídali celkem na 12 otázek. Snahou bylo sestavit dotazník tak, aby nebyl příliš časově náročný, k čemuž dopomáhal i fakt, že více jak polovinu otázek tvořily otázky uzavřené. V několika případech byly konkrétní odpovědi na uzavřené otázky doplněny o otázky otevřené. Výsledky jsou zpracovány a znázorněny v tabulkách a grafech.

Hlavním cílem praktické části bakalářské práce je porovnání využití pracovního času, který by vedoucí prodejen ke zvládnutí všech činností s pozicí spjatých potřebovali se skutečnou spotřebou a s představou nadřízeného pracovníka. Porovnání je zpracováno v grafech.

Mezi vedlejší cíle práce se řadí analýza úrovně plánování pracovního času vedoucích prodejen. Dalším z vedlejších cílů je analyzování pracovních činností vykonávaných vedoucími prodejny v závislosti na jejich důležitosti, časové náročnosti či delegovatelnosti, zkoumání úrovně delegování. Vedlejším cílem práce je také analýza zlodějů času, se kterými se vedoucí prodejen při výkonu svého povolání setkávají a které mohou významně ovlivňovat jejich koncentraci.

3.1 Analýza plánování času

První část zkoumá, zda vedoucí prodejen pravidelně plánují svůj pracovní den, jaké k plánování využívají techniky a kolik času denně mají pro tuto činnost vyhrazeno. Dílčí částí je zjištění, zda se vedoucí prodejen při vykonávání pracovní činnosti setkávají se stresem a co ho vyvolává.

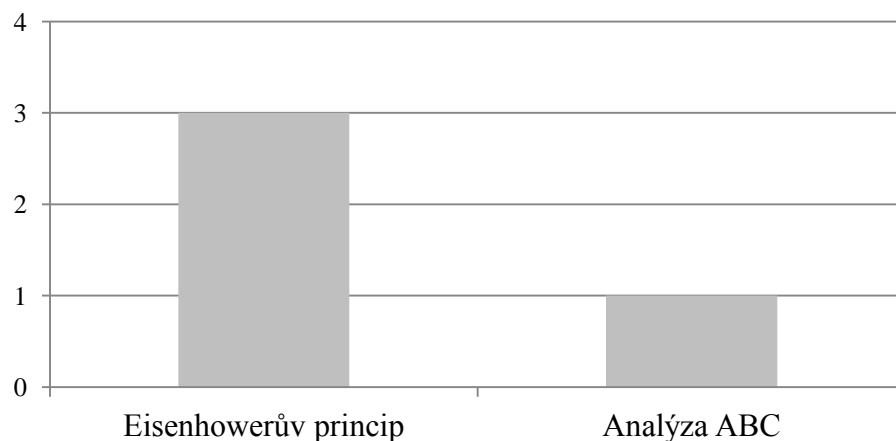
V této části byly položeny tyto otázky:

- *Plánujete si pravidelně svůj pracovní den?*

Tabulka 1 Plánování pracovního dne (vlastní zpracování)

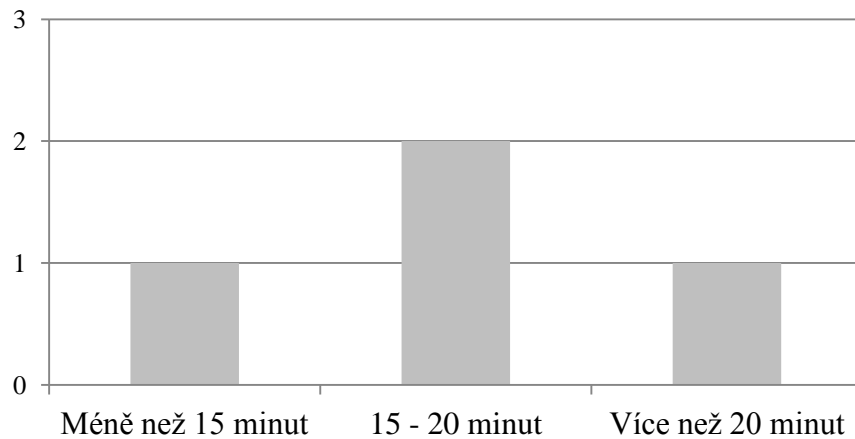
Ano	Ne
4	6

- *Jakou techniku time managementu využíváte?*



Graf 1 Používané techniky time managementu (vlastní zpracování)

- *Kolik času denně věnujete plánování?*



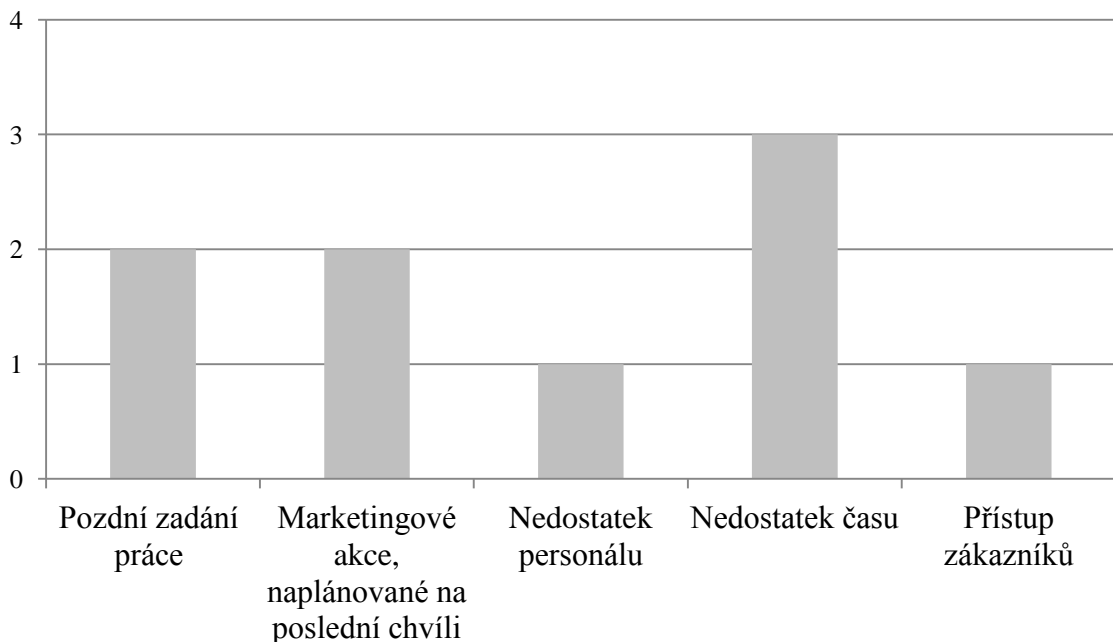
Graf 2 Doba věnovaná plánování pracovního dne (vlastní zpracování)

- *Pracujete často pod tlakem?*

Tabulka 2 Stresová zátěž (vlastní zpracování)

Ano	Občas	Ne
1	8	1

- *Co Vás do stresových situací dostává?*



Graf 3 Příčiny stresové zátěže (vlastní zpracování)

Analýza plánování času ukázala, že více jak polovina vedoucích prodejen svůj pracovní den předem neplánuje. Přičemž je dobře známo, že absence plánování může mít za násle-

dek například zvýšenou stresovou zátěží. Dotazovaní, kteří svůj pracovní den předem plánují, využívají převážně Eisenhowerův princip, sestavují denní plán úkolů dle jejich důležitosti a naléhavosti.

Příčinou, proč vedoucí prodejce svůj pracovní den předem neplánují je fakt, že jejich práce obnáší mnoho operativních činností a náhlých firemních akcí, které nelze předem naplánovat.

Právě 80% dotazovaných potvrdilo, že občas pracují pod tlakem. Ve většině případů je stresová zátěž vyvolána nedostatkem času k zvládnutí úkolů s pozicí spjatých. Stresujícím faktorem jsou i marketingové akce a ostatní úkoly, ke kterým obdrží pokyny od nadřízených pracovníků na poslední chvíli a tudíž musí čelit časové tísně.

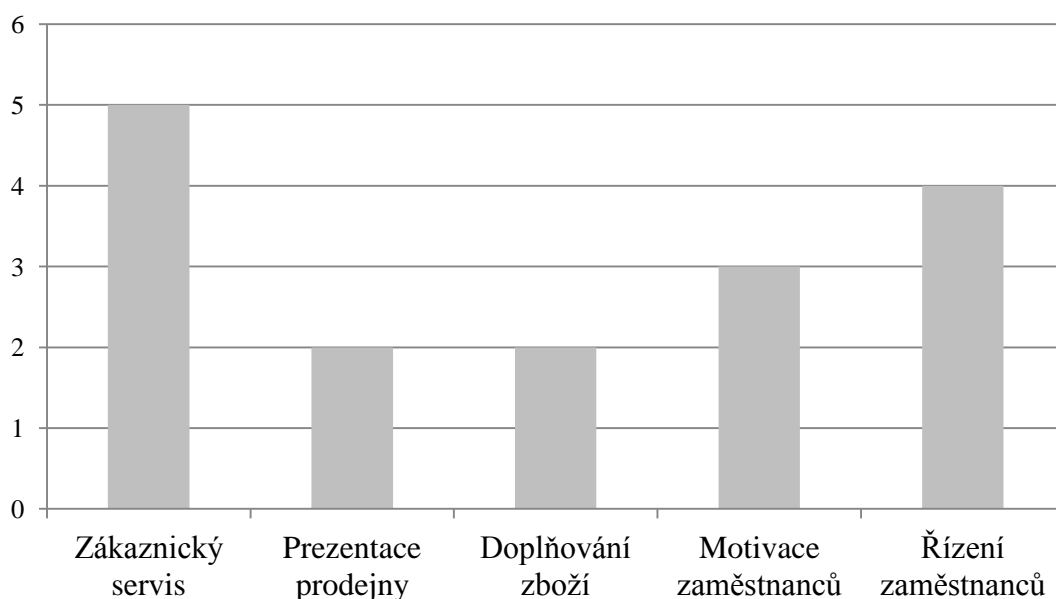
3.2 Analýza pracovních činností

Tato část se zabývá rozбором pracovních činností, které jsou náplní práce vedoucích prodejců. Je rozdělena na dvě dílčí části, které vyobrazují, jak vnímají pracovníci činnosti se svou pozicí spjaté z hlediska důležitosti a časové náročnosti.

Analýza pracovních činností z hlediska důležitosti

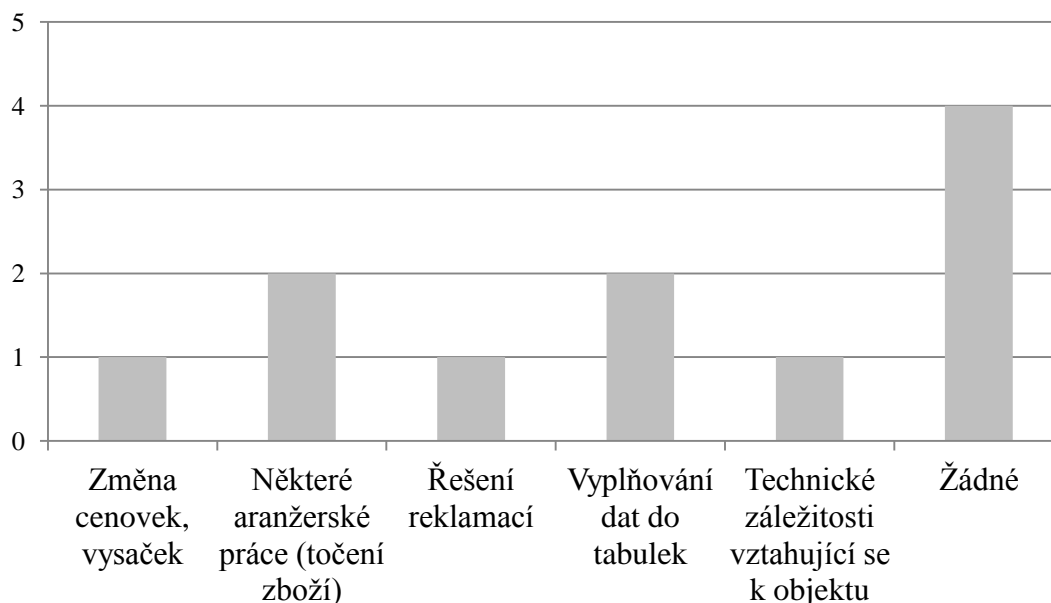
V dílčí části byly položeny tyto otázky:

- *Které z činností ve Vaší pozici považujete za nejdůležitější?*



Graf 4 Nejdůležitější pracovní činnosti (vlastní zpracování)

- *Které z činností ve Vaší pozici považujete za zbytečné?*



Graf 5 Zbytečné pracovní činnosti (vlastní zpracování)

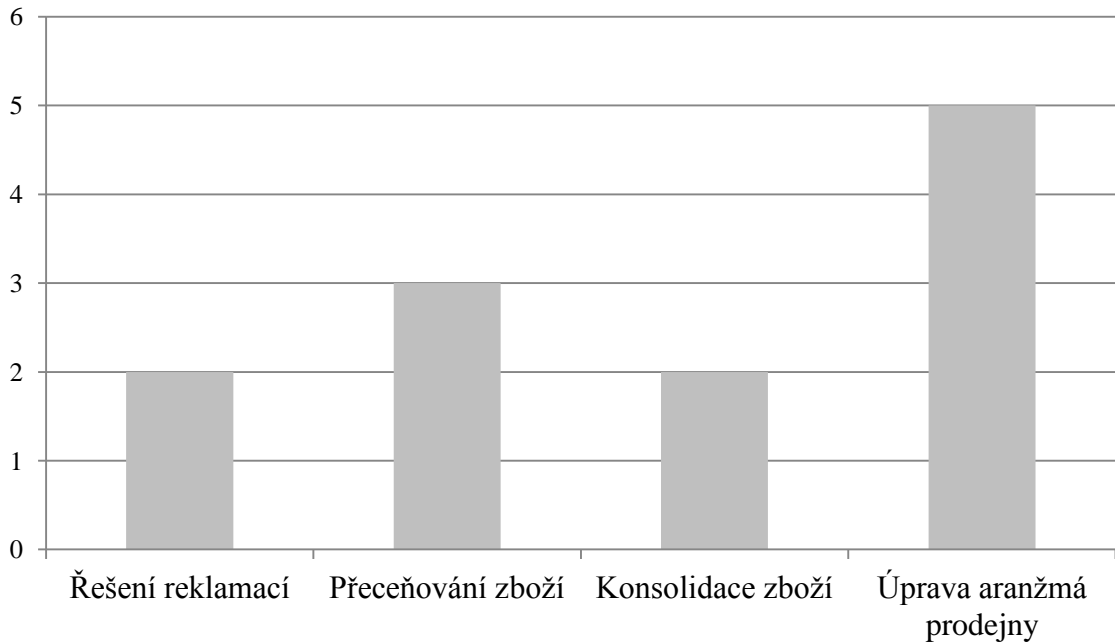
Z hlediska důležitosti úkolů se vedoucí prodejen podstatně rozchází. Přesně polovina dotazovaných odpověděla, že za nejdůležitější činnost ve své práci považuje zákaznický servis a obdobné práce jako prezentaci prodejny a doplňování zboží. Druhá polovina za nejdůležitější činnost označila řízení a motivaci zaměstnanců, což se s prací vedoucího pracovníka ztotožňuje a vedoucí pracovníci by měli právě tyto činnosti přednostně vykonávat.

U otázky, která z činností je považována ve výkonu funkce vedoucího prodejny za zbytečnou, 4 z 10 lidí odpověděli, že žádná. Což znamená, že všechny z vykonávaných činností, považují za důležité. Ostatní se s tímto názorem neztotožňují a za zbytečnou činnost označují některé z aranžérských činností, při kterých se přemísťuje totožné zboží na prodejně například z jednoho regálu na jiný nebo se u něj mění visačky či cedulky. Další uvádí, že zbytečnou činností je vyplňování dat do tabulek na počítači nebo technické záležitosti, které jsou spjaté se správčovstvím u obchodních domů.

Analýza pracovních činností z hlediska časové náročnosti

Tato část je zaměřena na náročnost pracovních činností z hlediska času, který k jejich splnění vedoucí prodejny vynakládají, byly položeny tyto otázky:

- Kterou z činností ve Vaší pozici považujete za časově nejnáročnější?



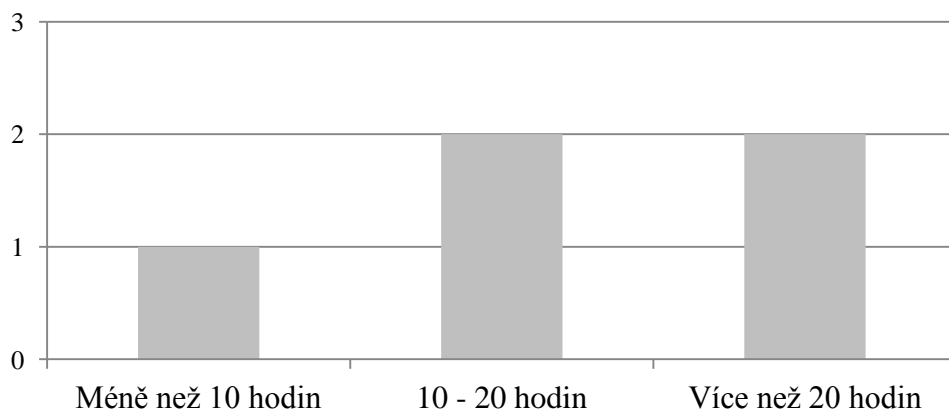
Graf 6 Časově nejnáročnější pracovní činnosti (vlastní zpracování)

- Máte dostatek času na zvládnutí všech činností, které jsou s Vaší pozicí spjaté?

Tabulka 3 Časová zátěž (vlastní zpracování)

Ano	Ne
5	5

- Pokud nemáte dostatek času na zvládnutí všech činností, znamená to, že pracujete přesčas? Kolik hodin v měsíci?



Graf 7 Délka nutných přesčasů (vlastní zpracování)

Za časově nejnáročnější pracovní činnost vedoucí prodejen považují úpravu aranžmá prodejny, kdy dochází k přesunu zboží, vyskladnění nového zboží a ke změnám výloh. S touto činností úzce souvisí také přečeňování zboží a konsolidace zboží. Další z činností, u které vedoucí prodejny tráví hodně času, jsou reklamace, jejich prošetření, následné sepsání a vyřízení.

Polovina z dotazovaných odpověděla, že na zvládnutí všech pracovních činností má dostatek času a tak není nutno pracovat přesčas. Zbylá polovina potvrdila, že nemá potřebný časový fond a je tedy nucena pracovat přesčas a to i více jak 20 hodin měsíčně.

Zajímavé je, že mezi nutností práce přesčas a plánováním pracovního dne není přímá souvislost. Tři lidé z pěti, kteří odpověděli, že pracují přesčas, si svůj pracovní den předem plánují a měli by tedy mít rozvržen čas tak, aby vše stíhali. Nebyla zpozorována závislost ani na velikosti prodejny či jejím umístění.

3.3 Analýza úrovně delegování

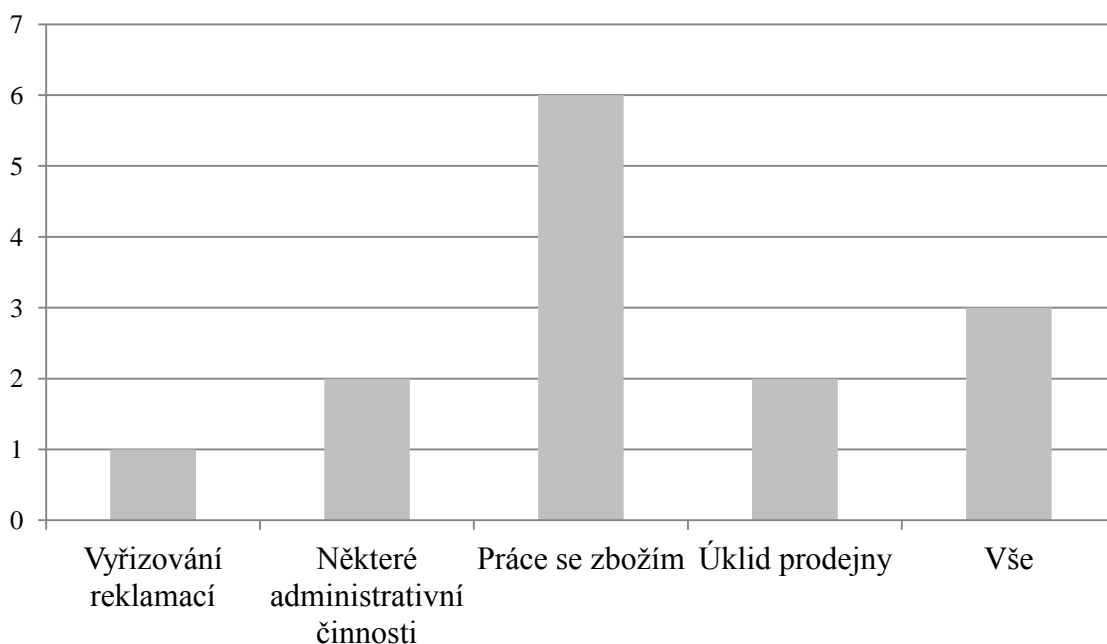
V následující části byla zjišťována současná úroveň delegování u vedoucích prodejen a byly analyzovány činnosti, které obvykle delegují.

- *Delegujete méně důležité úkoly na své podřízené?*

Tabulka 4 Delegování méně důležitých úkolů (vlastní zpracování)

Ano	Občas	Ne
10	0	0

- *Které z úkolů delegujete?*



Graf 8 Delegovatelné činnosti (vlastní zpracování)

- *Je dle Vašeho názoru delegování riskantní?*

Tabulka 5 Názor na delegování (vlastní zpracování)

Ano	Ne
0	10

Mezi vedoucími pracovníky prodejen je delegování přikládána dostatečná důležitost. Všichni dotazovaní odpověděli, že méně důležité úkoly delegují na své podřízené, což jim dává prostor pro zabývání se složitějšími a důležitějšími činnostmi. Mezi nejčastěji delegované úkoly patří práce se zbožím, čímž je myšleno, přeceňování, kontrola a doplňování zboží, jeho predispozice, aranžmá i příjem. Mezi další z delegovaných činností patří například úklid prodejny a její úprava. Jeden z deseti vedoucích uvedl, že na své podřízené deleguje vyřizování reklamací, další dva delegují také některé administrativní činnosti.

Několik z dotazovaných odpovědělo, že na své podřízené delegují všechny úkoly. Je to zejména z toho důvodu, že každý vedoucí prodejny má svého zástupce a ten v nepřítomnosti vedoucího musí umět zvládnout všechny činnosti. Odpověď je tedy myšlena tak, že důležité úkoly vedoucí může delegovat na svého zástupce a méně důležité potom na ostatní zaměstnance.

Na otázku, zda považují delegování úkolů za riskantní, odpověděli všichni vedoucí, že ne. Několik z nich však dodalo, že je nutná důkladná kontrola.

3.4 Analýza zlodějů času

Tato část je zaměřena na analyzování zlodějů času při výkonu pracovních činností vedoucích prodejny.

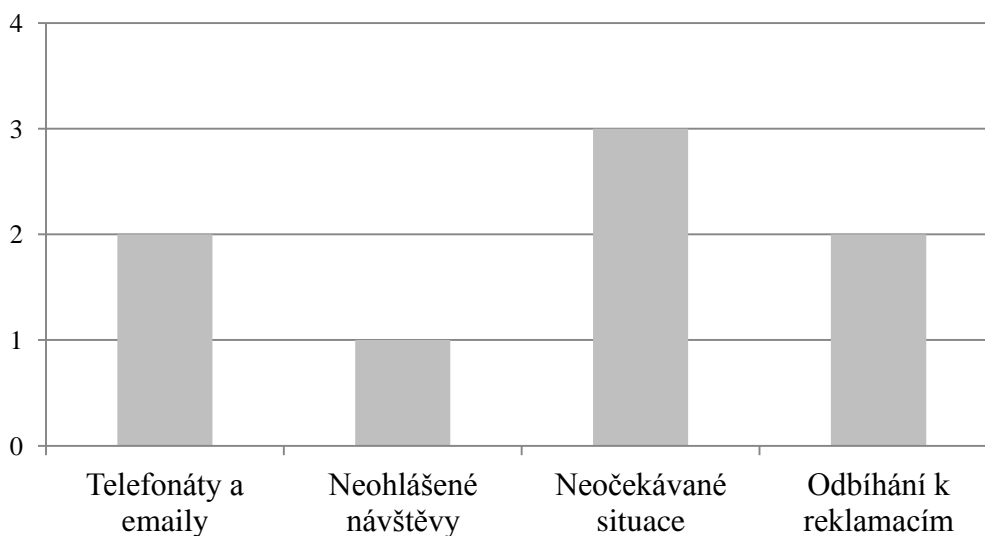
Byly položeny tyto otázky:

- *Potýkáte se ve své pozici s rušivými elementy?*

Tabulka 6 Zloději času (vlastní zpracování)

Ano	Občas	Ne
3	4	3

- *Co Vás při práci nejčastěji vyrušuje?*



Graf 9 Nejčastější zloději času (vlastní zpracování)

Celkem tři z deseti dotazovaných odpověděli, že při výkonu své práce nejsou ničím vyrušováni. Zbýlých sedm vedoucích prodejen potvrdilo, že se s rušivými elementy setkávají. Mezi nejčastější faktor, který pracovníky zdržuje od důležitějších úkolů, patří neočekávané situace, mezi které se řadí například různé problémy na pracovišti, které je nutno vyřešit. Tyto činnosti většinou nespádají mezi nejdůležitější, není je však možno odkládat. Dalším rušivým elementem, který vedoucí uvedli je odbíhání k reklamacím či telefonáty a

emaily, které jsou mnohdy zbytečné. Jeden z dotazovaných odpověděl, že ho při práci vyrušují neohlášené návštěvy.

Rušivé elementy nejenže vedoucí prodejen zdržují, každé vyrušení navíc snižuje jejich soustředění, což může vést k vyšší chybovosti. Zejména z tohoto důvodu je důležité, aby byly eliminovány.

4 TIME MANAGEMENT VEDOUCÍCH PRODEJEN

V této části práce je zpracována komparace představy nadřízeného pracovníka o využívání pracovní doby vedoucími prodejen se skutečnou spotřebou časového fondu a představou vedoucích prodejen o optimálním využití.

4.1 Představa nadřízeného pracovníka

Celkový časový fond, který má denně pracovník v pozici vedoucího prodejny k dispozici, činí 8 hodin. V přepočtu na minuty je tento čas 480 minut. Nadřízeným pracovníkem je rozdělen na dílčí časové úseky, které by, dle jeho představy, měly být postačující pro výkon jednotlivých činností. Představa o využití pracovní doby nadřízeným pracovníkem dále určuje, se kterými činnostmi by se denně měl dostat vedoucí prodejny do styku. Podrobné rozdělení je zpracováno v tabulce.

Tabulka 7 Představa nadřízeného pracovníka o využívání pracovní doby (vlastní zpracování)

Pracovní činnost	Časový úsek (minuty)
Zákaznický servis	60
Přijímací pohovory	10
Zaškolování	10
Práce s ukazateli výkonů	30
Provozní porady	20
Fyzický příjem zboží	45
Předispozice zboží, Baťa domů	30
Přehled o skladu	15
Reklamace	45
Rozpis služeb	10
Mzdy, odměny	10
Docházka, evidence	5

Analýza prodeje zboží	20
Denní závěrky, odvod tržeb	30
Účetní závěrka	10
Příjem zboží	10
Prosperitní tabulka	5
Prevence ztrát	30
Aranžmá prodejny a výloh	20
Rozmístění zboží po prodejně	30
Úklid a údržba	5
Neočekávané situace	30
Celkem	480

Nadřízený pracovník přiřazuje nejdelší časový úsek zákaznickému servisu, tento časový úsek by měl, dle jeho představy, činit 60 minut denně. Zákaznický servis v sobě mimo samotný prodej a obsluhu zákazníků zahrnuje především mystery shopping, kontrolu chování a znalostí zaměstnanců atd. Právě kontrole svých podřízených by se v tomto vyhrazeném čase měl vedoucí prodejny věnovat, samotný prodej je pouze vedlejší činností a jako pracovník ve vedoucí pozici by se měl touto činností zabývat pouze okrajově a v nejnútnejších případech. Kontrola znalostí a chování podřízených může být prováděna například pozorováním.

Mezi další z časově náročnějších činností patří vyřizování reklamací, u kterých je mnohdy nutné osobní setkání se zákazníkem a podrobnější prozkoumání. Tato činnost je navíc náročnější na administrativu. Vyhrazený čas by měl činit 45 minut denně. Stejný časový fond je přiřazen mimo jiné fyzickému příjmu zboží, kdy by měl vedoucí prodejny provést kontrolu a uvést zboží na sklad. Vedoucí prodejny by měl, dle představy nadřízeného, denně věnovat 30 minut času predispozici zboží, práci s ukazateli výkonu a například denní závěrce. Totožný časový úsek by měl mít vedoucí prodejny vyhrazen i na neočekávané situace, jako jsou například neohlášené návštěvy či problémy na pracovišti (krádeže).

Oproti tomu nejkratší dobu by se měl věnovat například činnostem spojeným s úklidem prodejny nebo evidencí docházky. Tyto činnosti by denně neměli překračovat více než 5 minut. Pouhých 10 minut denně by vedoucí prodejny měl věnovat pohovorům či zaškolení, tento časový úsek je, dle mého názoru, nedostačující.

4.2 Skutečné využití denní pracovní doby

Tato část se zabývá analyzováním skutečně stráveného času nad činnostmi, které jsou s pozicí vedoucího prodejny spjaty. Jednotlivé činnosti a délky jejich trvání vedoucí prodejen zaznamenávali do snímku pracovního týdne. Právě z vyplněných formulářů byla vypočtena průměrná skutečně vynaložená doba na výkon těchto činností.

Tabulka 8 Skutečně vynaložený čas vedoucích prodejen (vlastní zpracování)

Pracovní činnost	Časový úsek (minuty)
Zákaznický servis	105
Přijímací pohovory	2
Zaškolování	5
Práce s ukazateli výkonů	11
Provozní porady	16
Fyzický příjem zboží	26
Předispozice zboží, Baťa domů	30
Přehled o skladu	16
Reklamace	47
Rozpis služeb	11
Mzdy, odměny	9
Docházka, evidence	8
Analýza prodeje zboží	12
Denní závěrky, odvod tržeb	12

Účetní závěrka	12
Příjem zboží	27
Prosperitní tabulka	11
Prevence ztrát	8
Aranžmá prodejny a výloh	51
Rozmístění zboží po prodejně	45
Úklid a údržba	18
Neočekávané situace	8
Celkem	490

Z výsledků zkoumání, uvedených v tabulce, je zřejmé, že vedoucí prodejen na vykonání všech činností průměrně potřebují 490 minut denně. Z toho nejvíce času tráví zákaznickým servisem, který zahrnuje řízení a kontrolu pracovníků ale i samotný prodej a poradenství zákazníkům, průměrně tento časový úsek činí 105 minut denně. Více než 50 minut tráví vedoucí u aranžmá prodejen a výloh, dalších 45 minut rozmíst'ováním zboží a 30 minut predispozicí zboží. Tento časový úsek je závislý především na sezónních akcích či výprodejích. Průměrně 47 minut denně vedoucí prodejen věnují vyřizování reklamací. Z výsledků vyplývá, že mezi činnostmi, u kterých vedoucí tráví nejméně času, patří zaškolení (5 minut) a přijímací pohovory (2 minuty). Hodnoty jsou zkresleny průměrem, jelikož k zaškolení a přijímacím pohovorům v době zkoumání nedocházelo u všech. Obdobně je tomu i u činností, které spadají pod neočekávané situace, z průměru vyplývá, že se těmito činnostmi vedoucí prodejen zabývají pouze 8 minut.

4.3 Optimální využití pracovní doby dle vedoucího prodejny

Následující část práce je věnována analyzování představy o optimálním využití pracovní doby. Analýza byla provedena na základě informací, shromážděných od vedoucích prodejen, kteří měli za úkol stanovit, kolik času by optimálně na výkon jednotlivých činností potřebovali. Výsledky jsou uvedeny v tabulce.

Tabulka 9 Představa vedoucích prodejen o využívání pracovní doby (vlastní zpracování)

Pracovní činnost	Časový úsek (minuty)
Zákaznický servis	94
Přijímací pohovory	24
Zaškolování	19
Práce s ukazateli výkonů	9
Provozní porady	19
Fyzický příjem zboží	37
Předispozice zboží, Baťa domů	38
Přehled o skladu	24
Reklamace	52
Rozpis služeb	12
Mzdy, odměny	9
Docházka, evidence	13
Analýza prodeje zboží	10
Denní závěrky, odvod tržeb	26
Účetní závěrka	14
Příjem zboží	25
Prosperitní tabulka	9
Prevence ztrát	20
Aranžmá prodejny a výloh	50
Rozmístění zboží po prodejně	53
Úklid a údržba	35
Neočekávané situace	23

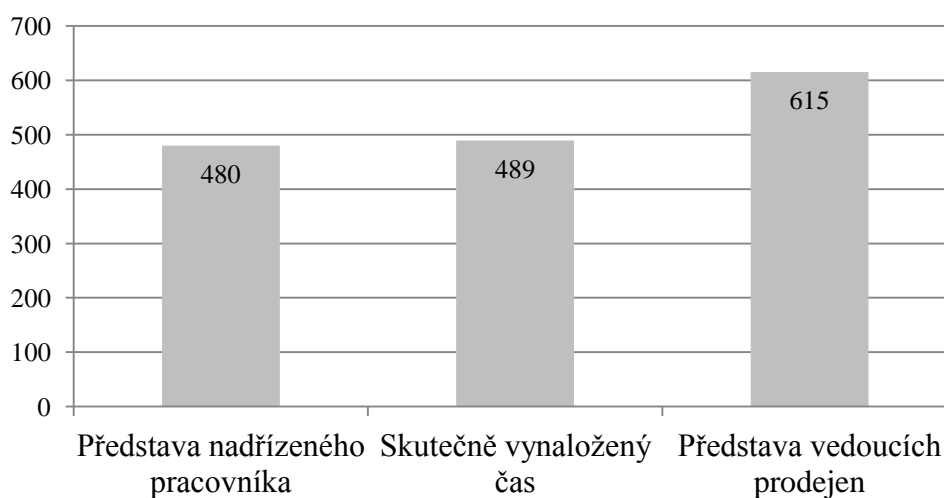
Celkem	615
--------	-----

Po sečtení všech dílčích časových úseků vychází, že by celkový časový fond pro zvládnutí všech činností spjatých s pozicí vedoucího prodejny měl činit 615 minut za den. To odpovídá více než deseti hodinové pracovní době.

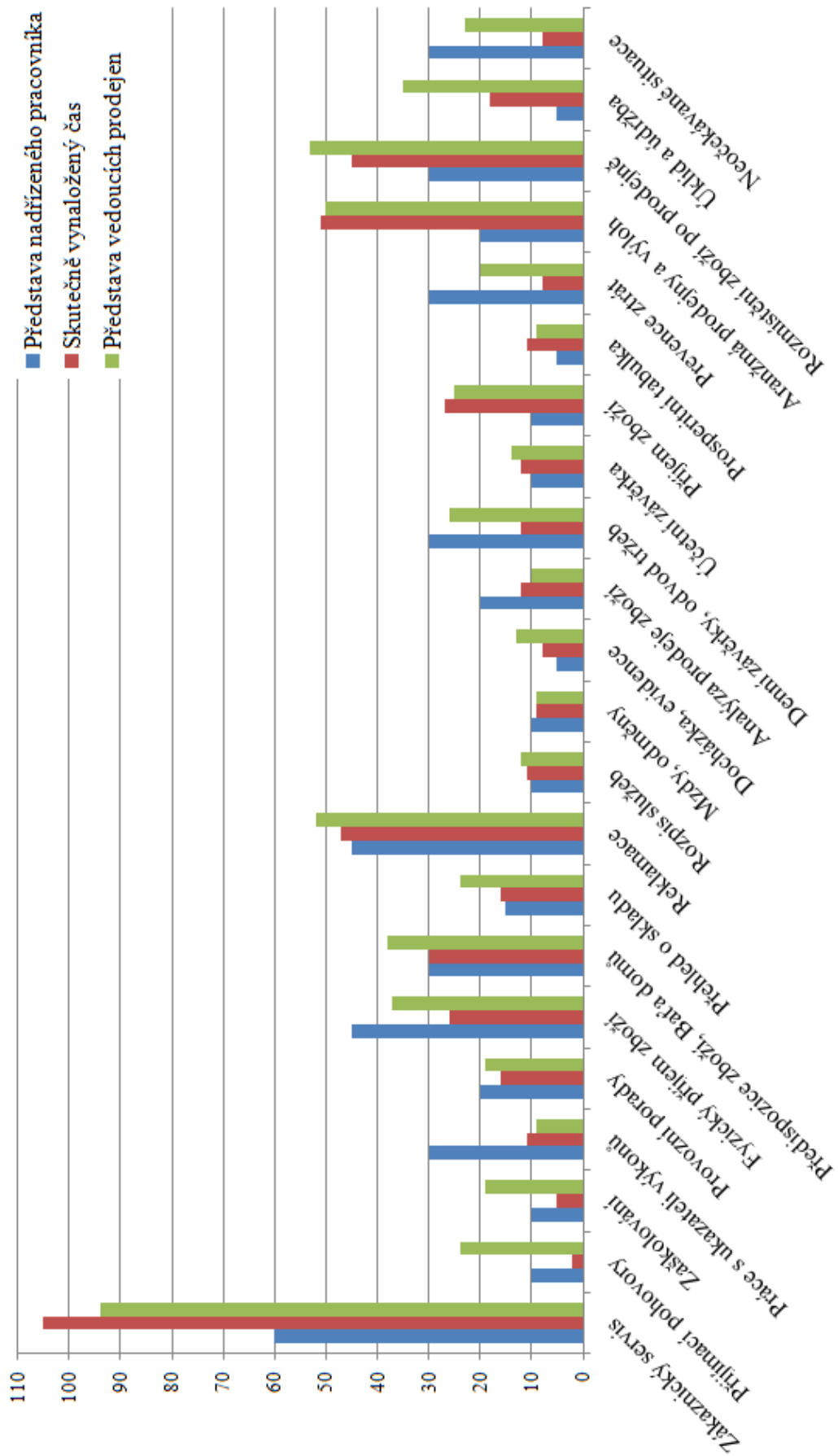
Nejvíce času připadá na zákaznický servis, vedoucí prodejen by si představovali, aby tato doba optimálně činila 94 minut. Velké množství času je, dle vedoucích prodejen, potřebné trávit také nad rozmístováním zboží, reklamacemi a aranžmá prodejny, doba by se měla pohybovat okolo 50 minut denně. Naopak nejméně času by si přáli vedoucí trávit při práci s ukazateli výkonu, tvorbě mezd či prosperitní tabulky, čas by neměl překračovat 9 minut.

4.4 Komparace požadovaného, skutečného a optimálního využití pracovního času

Pro výkon všech činností spjatých s pozicí vedoucího prodejny by měli pracovníci využívat standardní pracovní doby 8 hodin, tedy 480 minut denně, z tohoto faktu nadřazený pracovník při stanovování dílčích časů vychází. Tento časový úsek však dle zjištění není dostatečný, průměrně každý z deseti dotazovaných vedoucích pracovníků denně odpracuje 490 minut. Z tohoto pohledu se může jevit rozdíl 10 minut jako zanedbatelný, výpočet je však zkreslen průměrováním. Optimálně by si vedoucí prodejen představovali nad činnostmi strávit denně 615 minut. Z toho vyplývá, že jsou si vědomi nedostatku potřebného času ke kvalitnímu výkonu všech činností.



Graf 10 Komparace pracovních časů (vlastní zpracování)



Graf 11 Komparace pracovních činností (vlastní zpracování)

Z grafu je zřejmé, že jen málo pracovních činností je plněno dle představ nadřízeného pracovníka a minimum se blíží i představě samotných vedoucích prodejen. Jeden z nejvýraznějších rozdílů mezi představou nadřízeného pracovníka a skutečně vynaloženém čase k výkonu konkrétní činnosti je pozorován u aranžmá prodejny, kde představa nadřízeného je 20 minut denně, skutečně strávený čas však tuto představu překračuje o 155% a sami vedoucí pracovníci by si k výkonu této činnosti přáli mít k dispozici o 150% více času, tedy 50 minut denně. Další výrazná neshoda panuje u činností spojených se zákaznickým servisem. Nadřízený pracovník si představuje, že pro výkon činnosti je denně zapotřebí 60 minut, skutečně strávený čas zákaznickým servisem je však o 75% vyšší a představa vedoucích se liší o 57%, optimálně by chtěli zákaznickým servisem trávit 94 minut denně.

Mezi činnostmi, které se časovým úsekem výrazně od představ neliší, se řadí například provozní porady. Nadřízený pracovník by si představoval, aby denně nad provozními poradami i s přípravou strávili vedoucí prodejen 20 minut, skutečnost je 16 minut a představa vedoucích činí 19 minut. Obdobně je tomu i u rozpisu služeb či tvorbě mezd, průměrně se skutečnost s představami liší o 12%, což odpovídá 1 až 2 minutám.

Činnostmi, u kterých jsou představy obou stran vyšší než skutečně strávený čas, zahrnují například přijímací pohovory a zaškolování jak nových tak stávajících zaměstnanců. Obě strany se shodují i na tom, že by měli vedoucí prodejen více času trávit u denních závěrek či prevencí ztrát. Činnostmi obsaženými v prevenci ztrát se vedoucí prodejny zabývají jen 8 minut denně, přičemž představa nadřízeného je 30 minut a představa samotných vedoucích prodejen je 20 minut denně.

Nadřízený pracovník má za to, že by se vedoucí prodejen měli více zabývat prací s ukazateli výkonu a analyzováním prodeje zboží. S jeho představou se však skutečnost ani představa vedoucích prodejen neztotožňují, právě tyto činnosti by však jako vedoucí pracovníci měli zastávat. Skutečný čas strávený nad prací s ukazateli tvoří jen 37% představy nadřízeného pracovníka, optimální by podle vedoucích bylo, kdyby činnost vykonávali denně pouhých 9 minut, což je přesně o 70% méně než požaduje nadřízený. Nad analýzou prodeje vedoucí prodejen skutečně tráví 60% požadovaného času, optimálně by, dle jejich názoru, stačilo 50% tedy 10 minut denně.

4.5 Komparace využití pracovního času z hlediska místa trávení pracovní doby

Tato část je věnována porovnání představy o místě trávení pracovní doby nadřízeného pracovníka se skutečností a s představou vedoucích prodejen. V závislosti na vykonávané činnosti mohou svou pracovní dobu vedoucí prodejen trávit na prodejně, v kanceláři, ve skladě či na neurčitém místě. Mezi činnosti, které vedoucí prodejen vykonávají na samotné prodejně, patří:

- Zákaznický servis
- Zaškolování
- Práce s ukazateli výkonu
- Provozní porady
- Aranžmá prodejny a výloh
- Rozmístění zboží po prodejně
- Úklid a údržba

Ve své kanceláři pak mohou vykonávat:

- Přijímací pohovory
- Reklamace
- Rozpis služeb
- Mzdy, odměny
- Docházku, evidenci
- Analýzu prodeje zboží
- Denní závěrky, odvod tržeb
- Účetní závěrku
- Příjem zboží
- Prosperitní tabulku

Činnosti, které vedoucí prodejny přednostně vykonává ve skladě, jsou fyzický příjem zboží, predispozice zboží a záznamy o skladu, ze kterých získává přehled o skladu, skladových zásobách či potřebách doskladnění. Naopak úkoly spojené s prevencí ztrát a neočekávanými situacemi mohou být vykonávány na různých místech.

Tabulka 10 Představa nadřízeného pracovníka o místě trávení pracovní doby
(vlastní zpracování)

Místo trávení pracovní doby	Časový úsek (minuty)	Časový úsek (%)
Prodejna	175	36

Kancelář	155	32
Sklad	90	19
Ostatní	60	13
Celkem	480	100

Nadřízený pracovní má za to, že by vedoucí prodejen měli průměrně stejnou část pracovní doby trávit na prodejně (36% pracovní doby) a v kanceláři (32% pracovní doby). Ve skladu by se měli zdržovat z 19% své pracovní doby, což odpovídá 90 minutám za den.

Tabulka 11 Skutečné rozložení pracovní doby z hlediska místa trávení (vlastní zpracování)

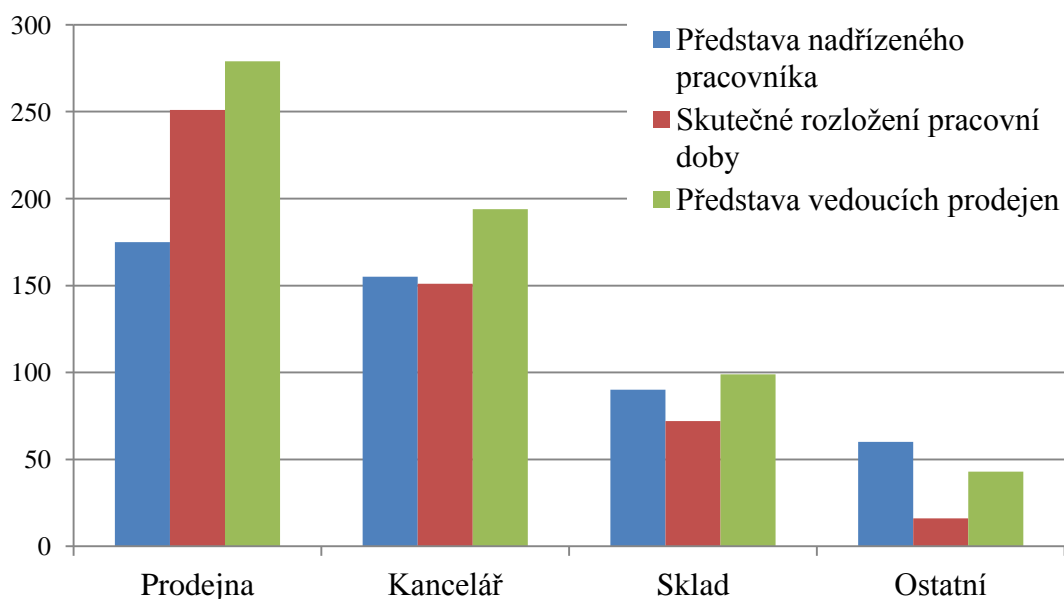
Místo trávení pracovní doby	Časový úsek (minuty)	Časový úsek (%)
Prodejna	251	51
Kancelář	151	31
Sklad	72	15
Různé	16	3
Celkem	490	100

Vedoucí prodejen na samotné prodejně skutečně pobývají více než 50% své pracovní doby, 31% tráví v kanceláři a pouhých 15% pracovní doby jsou ve skladu.

Tabulka 12 Představa vedoucích prodejen o místě trávení pracovní doby (vlastní zpracování)

Místo trávení pracovní doby	Časový úsek (minuty)	Časový úsek (%)
Prodejna	279	45
Kancelář	194	32
Sklad	99	16
Různé	43	7
Celkem	615	100

Optimálně by si vedoucí prodejen představovali trávit na prodejně 45% pracovního času, 32% by potřebovali k vykonávání činností v kanceláři a ve skladu pak 16%.



Graf 12 Komparace místa trávení pracovní doby (vlastní zpracování)

Vysoká neshoda panuje zejména u činností vykonávaných na prodejně, představa nadřízeného pracovníka je 175 minut denně, což odpovídá 36% pracovní doby, vedoucí však na tomto místě průměrně tráví více než polovinu času, přesněji 251 minut denně. Jejich představa je ještě o celých 28 minut vyšší. Delší časový úsek by byl v pořádku, pokud by se vykonávané činnosti týkaly primárně vedení svých podřízených a jejich kontrole. Vedoucí prodejen však stále upřednostňují samotný prodej, který by při výkonu jejich funkce měl být zahrnut pouze okrajově.

Činnosti, k jejichž výkonu je zapotřebí klidné prostředí, jsou vykonávány v prostorech kanceláře. Dle nadřízeného pracovníka by se na tomto místě měli zdržovat 155 minut denně. Od skutečnosti se tento čas příliš neliší, činní 151 minut denně. Představa vedoucích prodejen je však mírně vyšší, rádi by v kanceláři trávili něco málo přes 190 minut. Vzhledem k tomu, že mezi činnosti vykonávané v kanceláři patří časově náročné reklamace, prodloužení tohoto času by bylo vhodné.

Nedostatkem času, který tráví vedoucí prodejen ve skladu, se pravděpodobně dorovnává přemíra tráveného času na jiných místech. Představy obou stran se pohybují okolo 90 minut, skutečně strávený čas je však pouhých 72 minut denně. Je nutné, aby měli vedoucí prodejen podrobný přehled o skladových zásobách, strávený čas by měl být prodloužen.

5 NÁVRH OPATŘENÍ PRO ZLEPŠENÍ ÚROVNĚ TIME MANAGEMENTU VEDOUČÍCH PRODEJEN SPOLEČNOSTI BAŤA, A.S.

Na základě analýzy současné úrovně time managementu vedoucích prodejen bylo zjištěno několik nedostatků. Tato část práce se zabývá návrhy opatření, díky kterým by se nedostatky eliminovali a které vedou k zefektivnění hospodaření s časem u vedoucích prodejen společnosti Baťa, a.s. a přiblížení se představě nadřízeného pracovníka.

Základním prvkem time managementu je plánování. Více jak polovina dotazovaných odpověděla, že svůj pracovní den předem neplánuje. Právě absence plánování pracovního dne může však vést ke ztrátě času v důsledku nekontrolovatelnosti. Mnoho z vedoucích prodejen tuto absenci omlouvá tím, že při povaze jejich práce není možnost plánovat. Tímto tvrzením sami sebe vedou k omylu, právě u pracovníka ve vedoucí pozici se plánování vyžaduje a neodmyslitelně by mělo být součástí jeho každodenní práce. Svůj pracovní den by měli vedoucí prodejen předem plánovat ze dne na den, plánování by měli věnovat alespoň 30 minut. Společnost Baťa, a.s. by měla pro své vedoucí prodejen a jejich zástupce zajistit externí vzdělávací program v oblasti plánování, který by měl být propojen i s osvětou technik time managementu, jež vedoucím prodejen výrazně plánování usnadní a jimiž se zabývám v teoretické části. Jednotlivé společnosti zabývající se vzděláváním v oblasti time managementu dokážou dle požadavků zaměstnavatele, u kterého má přednáška či seminář probíhat, sestavit program přímo na míru. Doporučovala bych vzdělávací program provádět prostřednictvím seminářů, které propojují monolog přednášejícího s aktivním zapojením účastníků. Seminářů by se jednotlivě mělo účastnit od 10 do 20 osob. Doporučuji je rozdělit po krajích, aby nedocházelo ke zvyšování nákladů o vyšší náklady na dopravu či ubytování. Průměrná cena vzdělávacího programu je 1000 Kč za osobu, při 68 prodejnách, ze kterých by se programu účastnili vždy 2 lidé, celková částka činí 136 000 Kč, nutno počítat i s náklady na dopravu, které by společnost Baťa, a.s. svým zaměstnancům proplatila. Z pohledu jednorázové investice se může zdát částka vysoká, pokud bychom však přesčasy a nekvalitně odváděnou práci v důsledku časového presu za celý rok přepočítali na finanční prostředky, částka by s jistotou činila mnohem více. Jedině na pevném základu je možno dále stavět a proto toto opatření považuji za stěžejní.

Další z chyb, kterých se vedoucí prodejen dopouští je fakt, že mnoho času a pozornosti věnují činnostem, které tak úplně nespádají do jejich popisu práce. Jedná se zejména o sa-

motný prodej zboží, obsluha zákazníků nebo aranžmá prodejny. Vedoucí prodejen si pravděpodobně neuvědomují, že jako vedoucí pracovníci by se neměli těmito činnostmi zabývat. Jsem toho názoru, že si tímto pouze přidělávají práci a ztrácí čas, který by měli věnovat důležitějším činnostem, u kterých delegace není možná, například práci s ukazateli výkonů nebo analýze prodeje zboží. Řešením v této situaci je delegování. Všichni z dotazovaných odpověděli, že s delegováním nemají problém. Chyba bude tedy pravděpodobně ve stanovování priorit a přiřazování důležitosti určitým pracovním činnostem. I s tímto problémem by vedoucím prodejen měl pomoci vzdělávací program navrhovaný výše.

Další z problémů, který může být z části eliminován již zmiňovaným návrhem, je nekontrolovatelné vyrušování, které může mít za následek přerušení koncentrace, zvýšení chybovosti či ztrátu potřebného času. Samozřejmě existují situace, při kterých nelze vyrušení nikterak ovlivnit, jedná se o situace důležité, které není schopen vyřešit ani zástupce vedoucího prodejny. V ostatních případech by se ale vedoucí prodejny měl na svého zástupce spolehnout. Pokud si vedoucí prodejny nepřeje být vyrušován, měl by činnostmi spojenými s rušivými elementy na předem stanovenou dobu pověřit svého zástupce. Tímto získá potřebný čas, kdy může zvýšenou koncentrací věnovat právě činnostem, které to vyžadují. Navíc dává svému zástupci určitou míru odpovědnosti a kompetencí navíc, což ho může spolehlivě motivovat k vyšším výkonům, za něž by měl být následně vedoucím prodejny pochválen, a nižší chybovosti.

Z výsledků komparace je zřejmé, že by vedoucí prodejny měli a chtěli získat více prostoru na zákaznický servis, s čímž však nemohu souhlasit, jelikož činnosti, které při výkonu zákaznického servisu provádějí nejčteněji, nejsou činnosti s jejich funkcí spjaté. Doporučovala bych vedoucím prodejen, aby se pokusili naplánovat tuto část pracovní doby a dle představy nadřízeného zákaznickému servisu věnovali jen 60 minut denně. Z mého pohledu je tato doba k výkonu kontroly zaměstnanců a prodejny dostačující. Naopak souhlasím s tím, aby dostali vedoucí prodejny více prostoru na řešení reklamací, které neodmyslitelně k výkonu jejich funkce patří a zabírají více času, než je požadováno nadřízeným pracovníkem. Tento časový úsek by měl trvat alespoň 50 minut denně, což je o 5 minut více, než si představuje nadřízený. Těchto 5 minut bych ubrala u práce s ukazateli výkonů, kdy vedoucí prodejen této činnosti věnují méně než polovinu požadovaného času a pro začátek by tedy nárok mohl být snížen, konkrétně na 25 minut denně. Doporučovala bych, aby vedoucí prodejen dostali tyto poupravené hodnoty do rukou a zkusili se podle nich řídit například po dobu jednoho týdne, kdy si povedou snímek a sami tak lépe uvidí a zhodnotí, zda čas,

který u konkrétních činností tráví, není zbytečně dlouhý, a co by mohli delegovat či změnit pro to, aby požadovaných hodnot dosáhli. Dále bych navrhovala, aby společnost Baťa, a.s. vedoucím prodejen zajistila na nezbytně dlouhou dobu konzultanty, na které se při řešení problémů s využitím pracovní doby budou moci obrátit. Tito konzultanti by měli být kvalifikováni v oblasti time managementu a měli by být po celou dobu reorganizace pracovní doby k dispozici. Tuto funkci může zastávat několik personálních pracovníků, kteří na čas upustí od řešení jiných problémů a budou se primárně věnovat svým kolegům. Výhodou je, že řešení nepřináší žádné markantní výdaje navíc. Komunikace může probíhat přes internet či telefonicky, v nejnútnejších případech by vedoucí prodejen mohli přijít na konzultaci osobně. Je však třeba vymezit, jaké problémy mají vedoucí s konzultanty řešit oproti tomu je potřeba informovat vedoucí prodejny, že se nejedná o jednostranné poučování a konzultace nikterak neohrožují jejich autoritu. Mezi vedoucím prodejny a jeho přímým nadřízeným by měl, například po uplynutí 3 měsíců, proběhnout hodnotící pohovor, kdy nadřízený i vedoucí prodejny zhodnotí dle výsledků odvedenou práci. Při hodnotícím pohovoru by měl být zhodnocen výkon podřízeného, pokud se vyskytují problémy, měly by být pojmenovány a mělo by být navrženo řešení pro jejich odstranění. Hodnotící rozhovory napomáhají zlepšit komunikaci mezi různými stupni řízení a pomáhají odbourávat stres.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout opatření, která by eliminovala zjištěné problémy při využívání pracovního času vedoucími prodejen.

V teoretické části byl vymezen pojem time management a techniky, které napomáhají k efektivnímu hospodaření s časem. Byly zde popsány problémy, které mohou při využívání času nastat a faktory, jež více či méně efektivnímu využívání času brání, tzv. zloději času. Další z popisovaných pojmů jsou prokrastinace, chorobné odkládání činností, a motivace, která ji napomáhá potlačit a přispívá ke zlepšení time managementu. V poslední kapitole teoretické části jsou prezentovány projevy selhání, se kterými se může člověk při dlouhodobém deficitu efektivního time managementu setkat.

Začátek praktické části byl věnován představení společnosti Baťa, a.s., kde zkoumání time managementu vedoucích prodejen probíhalo. Současná úroveň byla zjišťována prostřednictvím dotazníkového šetření u 10 vedoucích prodejen z různých měst v České republice. Analýza byla zaměřena na plánování, pracovní činnosti, úroveň delegování a faktory omezující efektivní hospodaření s časem. Součástí dotazníku byl i snímek týdne, kde vedoucí prodejen zaznamenávali konkrétní činnosti a délku jejich trvání. Komparací skutečně zjištěného rozložení pracovního času s představou vedoucích prodejen o optimálních časových úsecích a představou nadřízeného pracovníka, bylo zjištěno několik neshod.

Na základě poznatků byla navržena doporučení. Doporučuji, aby společnost Baťa, a.s. svým zaměstnancům na pozici vedoucí prodejny a zástupce vedoucího prodejny zajistila vzdělávací program v oblasti plánování a technik time managementu, neboť bylo zjištěno, že si vedoucí prodejen nejsou schopni předem plánovat svůj pracovní den a neumí přiřadit jednotlivým činnostem správné priority. Dále navrhuji, aby po skončení semináře společnost zajistila na nezbytně dlouhou dobu vedoucím prodejen konzultanty, na které se mohou při problémech vzniklých s reorganizací pracovního času a priorit obrátit a kteří jim v tomto ohledu budou nápomocní.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ADAIR, John Eric, 2005. *Jak řídit druhé i sám sebe*. Brno: Computer Press. Praxe manažera. ISBN 8025107841.
- BATA, ©2016. Bata-cz. *Bata-online.cz* [online]. [cit. 2016-04-02]. Dostupné z: <http://www.bata-online.cz/bata-cz>
- BRODSKÝ, Jan, 2014. *Time management*. Praha: Ústav práva a právní vědy. Edice právo a management. ISBN 80-905247-9-8.
- DRUCKER, Peter Ferdinand, 2008. *Efektivní vedoucí*. 2. vyd. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-189-8.
- GRUBER, David, 2009. *Time management: efektivní hospodaření s časem – klíčová součást beneopedie*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-211-6.
- HELLER, Robert a Tim HINDLE, 1998. *Essential manager's manual*. New York, N.Y.: DK Publishing. ISBN 0-7894-3519-5.
- KNOBLAUCH, Jörg, 2012. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4431-5.
- KNOBLAUCH, Jörg a Holger WÖLTJE, 2006. *Time management: jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1440-X.
- LUDWIG, Petr, 2013. *Konec prokrastinace: jak přestat odkládat a začít žít naplno*. V Brně: Jan Melvil. Briquet. ISBN 978-80-87270-51-6.
- PACOVSKÝ, Petr, 2006. *Člověk a čas: time management IV. generace*. Praha: Grada. Cesty k osobní prosperitě. ISBN 80-247-1701-8.
- PORVAZNÍK, Ján a Janka LADOVÁ, 2010. *Celostní management*. 4., přeprac. a dopl. vyd. Bratislava: IRIS. ISBN 978-80-89256-48-8.
- SEIWERT, Lothar J, 2013. *Simplify your time – konečně mít čas*. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-773-7.
- SEIWERT, Lothar J, 2014. *Jak si zorganizovat čas: time management: během 30 minut víte víc!*. Praha: Beta. ISBN 978-80-7306-579-9.
- ŠULEŘ, Oldřich, 2008. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha [i.e. Brno]: Computer Press. ISBN 978-80-251-2316-4.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Paretovo pravidlo (vlastní zpracování)	18
Obrázek 2 Eisenhowerův princip (vlastní zpracování).....	20
Obrázek 3 Logo společnosti Baťa, a.s. (BATA, ©2016).....	34

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Používané techniky time managementu (vlastní zpracování)	38
Graf 2 Doba věnovaná plánování pracovního dne (vlastní zpracování).....	39
Graf 3 Příčiny stresové zátěže (vlastní zpracování).....	39
Graf 4 Nejdůležitější pracovní činnosti (vlastní zpracování)	40
Graf 5 Zbytečné pracovní činnosti (vlastní zpracování).....	41
Graf 6 Časově nejnáročnější pracovní činnosti (vlastní zpracování)	42
Graf 7 Délka nutných přesčasů (vlastní zpracování)	42
Graf 8 Delegovatelné činnosti (vlastní zpracování)	44
Graf 9 Nejčastější zloději času (vlastní zpracování).....	45
Graf 10 Komparace pracovních časů (vlastní zpracování)	52
Graf 11 Komparace pracovních činností (vlastní zpracování)	53
Graf 12 Komparace místa trávení pracovní doby (vlastní zpracování)	57

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Plánování pracovního dne (vlastní zpracování).....	38
Tabulka 2 Stresová zátěž (vlastní zpracování)	39
Tabulka 3 Časová zátěž (vlastní zpracování)	42
Tabulka 4 Delegování méně důležitých úkolů (vlastní zpracování).....	43
Tabulka 5 Názor na delegování (vlastní zpracování)	44
Tabulka 6 Zloději času (vlastní zpracování).....	45
Tabulka 7 Představa nadřízeného pracovníka o využívání pracovní doby (vlastní zpracování)	47
Tabulka 8 Skutečně vynaložený čas vedoucích prodejen (vlastní zpracování).....	49
Tabulka 9 Představa vedoucích prodejen o využívání pracovní doby (vlastní zpracování)	51
Tabulka 10 Představa nadřízeného pracovníka o místě trávení pracovní doby (vlastní zpracování)	55
Tabulka 11 Skutečné rozložení pracovní doby z hlediska místa trávení (vlastní zpracování)	56
Tabulka 12 Představa vedoucích prodejen o místě trávení pracovní doby (vlastní zpracování)	56

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI: Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážený pane/ Vážená paní,

jsem studentkou 3. ročníku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulty managementu a ekonomiky. Ráda bych Vás tímto požádala o vyplnění přiloženého dotazníku. Dotazník obsahuje otázky týkající se time managementu vedoucího prodejen společnosti Baťa, a.s., což je téma mé bakalářské práce. Vaše odpovědi budou sloužit pouze jako podklad pro moji bakalářskou práci.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu.

Dagmar Vaculíková

Dotazník: Analýza time managementu vedoucího prodejny

1) Pohlaví:

- Muž
- Žena

2) Jak dlouho pracujete na pozici vedoucího prodejny?

3) Kolik zaměstnanců pod Vámi pracuje?

4) Plánujete si pravidelně svůj pracovní den?

- Ano
- Ne

Pokud jste odpověděl/a ANO, jakou techniku time managementu využíváte?

Pokud jste odpověděl/a ANO, kolik času denně věnujete plánování?

5) Pracujete často pod tlakem?

- Ano
- Občas
- Ne

Pokud jste odpověděl/a ANO nebo OBČAS, co Vás do takové situace dostává?

6) Které z činností ve Vaší pozici považujete za:

- a) nejdůležitější:
- b) zbytečné:
- c) časově nejnáročnější:

7) Máte dostatek času na zvládnutí všech činností, které jsou s Vaší pozicí spjaty?

- Ano
- Ne

Pokud jste odpověděl/a NE, znamená to, že pracujete přesčas? Kolik hodin v měsíci?

8) Delegujete méně důležité úkoly na své podřízené?

- Ano
- Občas
- Ne

Pokud jste odpověděl/a ANO nebo OBČAS, které z úkolů máte na mysli?

Pokud jste odpověděl/a NE, proč méně důležité úkoly nedelegujete?

9) Je dle Vašeho názoru delegování riskantní?

- Ano
- Ne

10) Potýkáte se ve své pozici s rušivými elementy?

- Ano
- Občas
- Ne

Pokud jste odpověděl/a ANO nebo OBČAS, co Vás při práci nejčastěji vyrušuje?

11) Doplňte, kolik hodin týdně byste optimálně potřebovali na zvládnutí těchto činností.

	Počet potřebných hodin týdně
ZÁKAZNICKÝ SERVIS (mystery shopping, kontrola chování a znalostí zaměstnance, prodej, ...)	hodin/ týden
LIDSKÉ ZDROJE	
Provozní porady	hodin/ týden
Školení	hodin/ týden
ŘÍZENÍ PRODEJE	
Reklamace	hodin/ týden
Dobírky	hodin/ týden
Komunikace s vedením	hodin/ týden
ŘÍZENÍ ZÁSOB	
Příjem zboží (fyzický)	hodin/ týden
Předispozice zboží	hodin/ týden
Přehled o skladu	hodin/ týden
MZDY, PRODUKTIVITA, PLÁNOVÁNÍ SMĚN	
Rozpis služeb a dovolených	hodin/ týden
Mzdy, odměny	hodin/ týden
Prosperitní tabulka	hodin/ týden

ADMINISTRATIVA	
Tržba	hodin/ týden
Docházka	hodin/ týden
Účetní uzávěrka	hodin/ týden
Příjem zboží	hodin/ týden
ARANŽMÁ PRODEJNY	
Aranžmá prodejny a výloh (dodržování pokynů)	hodin/ týden
Rozmístění zboží po prodejně	hodin/ týden
PREVENCE ZTRÁT	hodin/ týden
ÚKLID A ÚDRŽBA	hodin/ týden
NEOČEKÁVANÉ SITUACE (návštěvy, krádeže, focení, přehlídky, ...)	hodin/ týden

