

Analýza time managementu vedoucích oblastí ve firmě Baťa, a.s.

Katarína Pavlíková

Bakalářská práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Katarína Pavlíková**
Osobní číslo: **M19733**
Studijní program: **B0413A050024 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Analýza time managementu vedoucích oblastí ve firmě Baťa, a.s.**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte literární rešerši dané problematiky a zpracujte poznatky týkající se time managementu.

II. Praktická část

- Analyzujte využití času vedoucích oblastí ve firmě Baťa, a.s.
- Navrhněte možná řešení pro zlepšení time managementu vedoucích oblastí ve vybrané firmě.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

ALLEN, David a Brandon HALL. *Mít vše hotovo v praxi: cvičebnice produktivity bez stresu*. Přeložil Filip DRLÍK. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2021, 224 s. ISBN 978-80-7555-064-4.
FORSYTH, Patrick. *Jak si lépe zorganizovat čas: naučte se dobře nakládat se svým časem a zvládat úkoly v termínech*. Přeložil Dagmar KLEINOVÁ. V Brně: Lingea, 2020, 168 s. ISBN 978-80-7508-610-5.
GRUBER, David. *Time management: prokrastinace, konflikty, porady, vyjednávání, emaily, mobily, angličtina*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2017, 268 s. ISBN 978-80-7261-480-6.
JARROW, Craig. *Time management Ninja: 21 tips for more time and less stress in your life*. Coral Gables, FL: Mango publishing, 2019, 220 s. ISBN 978-1633538917.
WELLINGTON, Pat. *Effective people management: your guide to boosting performance, managing conflict and becoming a great leader in your start up*. 2nd edition. London: Kogan Page, 2017, 239 s. ISBN 978-0-7494-8082-0.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Jana Matošková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **11. února 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **20. května 2022**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

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

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Efektívne využívanie času je veľmi dôležitou súčasťou nie len pracovného života zamestnanca, pretože priamo ovplyvňuje jeho produktivitu i zdravotný stav. Hlavným cieľom tejto bakalárskej práce bola analýza súčasného stavu time managementu vedúcich oblasti vo firme Baťa, a.s. a následné predloženie návrhov na zlepšenie aktuálnej situácie. K vykonaniu analýzy bol najskôr vypracovaný teoretický základ k problematike time managementu. Zaistenie potrebných dát prebiehalo prostredníctvom časových snímok, dotazníku a rozhovoru s jednou z vedúcich oblastí, ktoré boli následne analyzované. Na základe zistených skutočností bolo vypracovaných niekoľko odporúčaní na zlepšenie time managementu oblastných vedúcich. Konkrétne bolo v práci pre zlepšenie súčasného stavu predložených 6 návrhov, ktoré zahŕňajú vzdelávanie vedúcich oblasti v oblasti time managementu a asertívnej komunikácie, vzdelávanie vedúcich predajne, zmenu odmeňovacieho systému asistentov predaja, vytvorenie pracovného priestoru a standardizáciu.

Kľúčové slová: time management, komunikácia, techniky time managementu, meranie time managementu, časové snímky, dotazník

ABSTRACT

The efficient use of time is a very important part not only of an employee's working life, because it directly affects his productivity and health. The main goal of this bachelor thesis was to analyse the current state of time management of district managers of Baťa, a.s. and the subsequent submission of proposals to improve the current situation. To perform the analysis, a theoretical basis for the issue of time management was first developed. The necessary data was provided through time tracking sheets, a questionnaire, and an interview with one of the district managers, which were then analysed. Based on the findings, several recommendations were made to improve the time management of district managers. Specifically, 6 proposals were submitted to improve the current situation, which include training of district managers in the field of time management and assertive communication, training of store managers, change of the sales assistants' remuneration system, creation of a workspace and standardization.

Keywords: time management, communication, techniques of time management, time management measurement, time tracking sheets, questionnaire

Rada by som touto cestou poďakovala pani doc. Ing. Jane Matoškovej, Ph.D. za cenné rady a pomoc pri vypracovaní tejto bakalárskej práce. Moje poďakovanie patrí tiež zamestnancom spoločnosti Baťa, a.s. za príležitosť spolupráce a poskytnutie všetkých potrebných informácií. A v neposlednom rade patrí moje ďakujem mojej rodine a priateľom, ktorí ma po celú dobu tvorby tejto bakalárskej práce podporovali.

Prehlasujem, že odovzdaná verzia bakalárskej práce a verzia elektronická nahraná do IS/STAG sú totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9
CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE.....	10
I TEORETICKÁ ČASŤ.....	11
1 MANAŽÉR A JEHO PRÁCA.....	12
2 TIME MANAGEMENT.....	13
2.1 GENERÁCIE TIME MANAGEMENTU.....	14
2.1.1 Prvá generácia.....	14
2.1.2 Druhá generácia.....	14
2.1.3 Tretia generácia.....	15
2.1.4 Štvrtá generácia.....	15
3 ČASTÉ CHYBY PRI PRÁCI S ČASOM.....	16
3.1 PRESTÁVKY NIE SÚ POTREBNÉ.....	16
3.2 PORIADOK.....	16
3.3 MULTITASKING ŠETRÍ ČAS.....	17
4 ZÁSADY RIADENIA ČASU.....	18
4.1 URČIŤ SI CIELE A PRIORITY.....	18
4.2 STANOVÍŤ SI ČAS PRE KAŽDÚ ÚLOHU.....	18
4.3 REŠPEKTOVAŤ SVOJE BIOLOGICKÉ HODINY.....	19
4.4 DELEGOVAŤ.....	19
5 KOMUNIKÁCIA Z HĽADISKA TIME MANAGEMENTU.....	21
5.1 OSOBNÁ KOMUNIKÁCIA.....	21
5.2 TELEFONOVANIE.....	22
5.3 E-MAILOVÁ KOMUNIKÁCIA.....	22
6 METÓDY A TECHNIKY TIME MANAGEMENTU.....	24
6.1 ČASOVÝ SNÍMOK DŇA.....	24
6.2 TODO-TODAY.....	24
6.3 TIMEBOXING.....	25
6.4 ABC ANALÝZA.....	25
6.5 POMODORO.....	26
6.6 GTD.....	27
7 MERANIE TIME MANAGEMENTU.....	28
8 ZHRNUTIE TEORETICKÝCH POZNATKOV.....	29
II PRAKTICKÁ ČASŤ.....	30
9 PREDSTAVENIE FIRMY.....	31

9.1	HISTÓRIA SPOLOČNOSTI	31
9.2	BAŤOVA SVETOVÁ ORGANIZÁCIA	32
10	OPIS PRÁCE VEDÚCEHO OBLASTI	33
10.1	KATEGORIZÁCIA ČINNOSTÍ	33
10.2	POŽADOVANÝ STAV	35
11	ČASOVÉ SNÍMKY	36
11.1	VÝSLEDKY ANALÝZY	37
12	DOTAZNÍKOVÉ ŠETRENIE	40
12.1	VÝSKUMNÁ VZORKA	41
12.2	DENNÉ PLÁNOVANIE	41
12.3	DÔVERA V DLHODOBÉ PLÁNOVANIE	42
12.4	PODPORA ZO STRANY ZAMESTNÁVATEĽA	44
13	ROZHOVOR S VEDÚCOU OBLASTI	45
14	ZHRNUTIE VÝSLEDKOV ANALÝZY	48
15	ODPORÚČANIA	49
15.1	VZDELÁVANIE VEDÚCICH OBLASTI V OBLASTI TIME MANAGEMENTU	49
15.2	VZDELÁVANIE VEDÚCICH OBLASTI V OBLASTI ASERTIVITY	51
15.3	VZDELÁVANIE VEDÚCICH PREDAJNE	51
15.4	ZMENA ODMEŇOVACIEHO SYSTÉMU ASISTENTOV PREDAJA	52
15.5	VYTVORENIE PRACOVNÉHO PRIESTORU	53
15.6	ŠTANDARDIZÁCIA	53
	ZÁVER	54
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	55
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK	59
	ZOZNAM OBRÁZKOV	60
	ZOZNAM TABULIEK	61
	ZOZNAM GRAFOV	62
	ZOZNAM PRÍLOH	63

ÚVOD

Efektívne využívanie času je veľmi dôležitou súčasťou ako pracovného tak i bežného života. Nie všetci sú však schopní hospodáriť s časom efektívne, čo následne spôsobuje mnoho problémov. Medzi tieto problémy patrí nízka produktivita práce, nesústredenosť zamestnancov či nespĺňanie stanovovaných cieľov. V horších prípadoch nezvládanie osobného time managementu spôsobuje ťažké psychické a následne i fyzické ochorenia. Preto je v záujme každého zamestnávateľa dbať na rozvoj svojich zamestnancov v oblasti time managementu.

Hlavným cieľom tejto bakalárskej práce je analyzovanie súčasného stavu využívania času vedúcich oblasti vo firme Baťa, a.s. a následné predloženie návrhov na zlepšenie aktuálnej situácie. Tento cieľ bol stanovený samotnou spoločnosťou, tak aby boli schopní identifikovať problémy oblastných vedúcich v oblasti riadenia svojho času a v prípade potreby zaviesť potrebné opatrenia.

Celá bakalárska práca sa zaoberá práve prevenciou možných problémov spojených s neefektívnym využívaním času a faktormi, ktoré toto ovplyvňujú. Na začiatku teoretickej časti je opísaná podstata práce manažéra a potreba dobrého time managementu pre jeho prácu. Ďalej je stručne opísaná história time managementu. Nasledujúce kapitoly sú venované najčastejším chybám a najpodstatnejším zásadám pri riadení času. Práca sa tiež venuje komunikácií z hľadiska time managementu a šiestim najznámejším metódam a technikám time managementu. Predposledná kapitola teoretickej časti je venovaná meraniu time managementu. Záver teoretickej časti zhrňuje teoretické poznatky obsiahnuté v tejto bakalárskej práci a naznačuje analytické metódy, ktoré budú využité pri výskume.

Začiatok praktickej časti opisuje základné informácie o spoločnosti Baťa, a.s. Ďalej nasleduje analýza pracovných činností vykonávaných vedúcimi oblasti, ktoré sú rozdelené do ôsmich kategórií. Následne sú opísané zastúpenia jednotlivých kategórií v minútach, hodinách i v percentuálnom vyjadrení a porovnané s predstavou vedenia obchodného oddelenia spoločnosti. Následne je venovaná pozornosť analýze dotazníku, ktorého účelom je zistiť najmä návyky oblastných vedúcich v oblasti denného i dlhodobého plánovania. Ďalšia kapitola sa venuje rozhovoru s jednou z vedúcich oblasti, ktorý sa zameriava hlavne na firemnú politiku a osobné postoje zamestnankyne. Predposledná kapitola je venovaná vyhodnoteniu zistených výsledkov a záver praktickej časti pojednáva o niekoľkých návrhoch na zlepšenie time managementu vedúcich oblasti.

CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE

Hlavný cieľ bakalárskej práce je analyzovanie súčasného stavu využívania času vedúcich oblastí vo firme Baťa, a.s. a následné predloženie návrhov na zlepšenie aktuálnej situácie. Čiastkové ciele práce spočívajú vo vypracovaní teoretického základu k problematike time managementu. A taktiež vo vykonaní výskumu prostredníctvom časových snímok, dotazníkového šetrenia a rozhovoru s jednou z vedúcich oblastí.

K získaniu dát potrebných pre analýzu a vytvorenie návrhov na zlepšenie sú použité viaceré metódy. Konkrétne je na základe obsahovej analýzy sekundárnych zdrojov vypracovaný teoretický základ k problematike time managementu. Použité sú najmä publikácie, ktoré obsahujú moderné prístupy k organizácii času. Pre čerpanie informácií o spoločnosti sú využité jej webové stránky. Analýza súčasného stavu je uskutočnená prostredníctvom časových snímok v kapitole 11 na strane 36, dotazníku v spolupráci so všetkými vedúcimi oblastí vo firme Baťa, a.s. v Českej republike v kapitole 12 na strane 40 a tiež prostredníctvom rozhovoru s jednou z týchto zamestnankýň v kapitole 13 na strane 45. Časový snímok svojou štruktúrou slúži na zachytenie všetkých činností a ich dĺžky, ktoré vedúce oblasti počas svojej práce vykonávali. Tieto činnosti sú ďalej rozdelené do kategórií a sčítané, tak aby bolo možné porovnať zachytený reálny stav s predstavou vyššieho manažmentu spoločnosti. Dotazník obsahuje osemnásť doplňujúcich otázok skúmajúcich spokojnosť vedúcich oblastí so svojou schopnosťou riadiť čas a podporou zamestnávateľa v tejto oblasti. Jeho cieľom je však najmä skúmať návyky oblastných vedúcich v oblasti dlhodobého a krátkodobého plánovania. Obsah rozhovoru s jednou z vedúcich oblastí vo firme Baťa, a.s. v Českej republike pojednáva o viacerých pre time management podstatných témach. Jedná sa napríklad o vnútornú politiku spoločnosti, osobných názoroch zamestnankyne na náročnosť a dôležitosť vykonávaných pracovných činností a niektoré jej pracovné návyky. Jeho cieľom je hlbšie skúmať konkrétne procesy v spoločnosti Baťa, a.s. a výkon práce vedúcich oblastí. Za pomoci vyššie uvedených formulárov bolo zistené, koľko času reálne vedúci oblasti venujú daným činnostiam a aké majú návyky v oblasti time managementu. Tento výsledok je porovnaný s požiadavkou riaditeľa obchodnej divízie spoločnosti. Vykonané analýzy sú doplnené aj o metódy vizualizácie, ktoré v tejto práci predstavujú tabuľky, grafy a obrázok. Na základe vykonaného výskumu sú na konci práce v kapitole 15 na strane 49 vypracované odporúčania pre odstránenie rozdielu v požadovanom stave time managementu vedúcich oblastí a ich reálnym stavom.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 MANAŽÉR A JEHO PRÁCA

Táto bakalárska práca pojednáva o využívaní času vedúcich oblastí vo firme Baťa a.s. Jedná sa o zamestnancov stredného managementu firmy, a preto je na úvod potrebné definovať podstatu manažérskej práce a dôvody prečo je pre jeho úspech kľúčový práve správny time management.

Management ako pracovný proces predstavuje sériu činností, ktoré spočívajú v stanovovaní cieľov a zabezpečovaní ich dosiahnutia. Účel manažérskej práce udávajú práve ciele organizácie. To však samo o sebe nestačí. Je potrebné tiež merať a optimalizovať vzťah medzi vynaloženými zdrojmi a dosiahnutými cieľmi. Úlohou manažéra je teda i racionálne kombinovať a koordinovať všetky druhy zdrojov, ktorými disponuje v záujme dosiahnutia požadovaných cieľov. Najvýznamnejšími z týchto zdrojov sú tie ľudské. V súvislosti s tým je teda možné tvrdiť, že manažér plní ciele najmä prostredníctvom pôsobenia na iných ľuďoch, a to ich vedením. (Sedlák a Líšková, 2015, s. 24-25)

Sedlák a Líšková (2015, s. 310) definujú manažéra ako toho, kto vykonáva aktivity managementu. Inými slovami ako človeka, ktorého primárnymi aktivitami sú manažérske funkcie, pomocou ktorých pôsobí na objekty managementu. Teda je možné manažéra vo všeobecnosti definovať ako človeka, ktorý plánuje, organizuje, vedie a kontroluje ľudské, finančné a informačné zdroje. Podľa tejto definície je manažérom predseda parlamentu, oblastný vedúci, riaditeľ neziskovej organizácie atď., pretože všetci dozerajú a usmerňujú v nejakej organizácii dostupné zdroje.

Wellington (2017, s. 2-3) opisuje niekoľko schopností a vlastností, ktorými by mal dobrý manažér disponovať aby odvádzal kvalitnú prácu. Prvou je tendencia nikdy sa nevzdávať. Hovorí, že vedenie ľudí nie je pre slabé povahy. Ďalšou je schopnosť budovať strategické partnerstvá. A nakoniec je nevyhnutná kompletnosť v plánovaní, rozpočtovaní, nábíraní nových zamestnancov, organizovaní a riešení problémov.

Práve posledné zmienené schopnosti, ktoré by dobrému manažérovi nemali chýbať sú veľmi úzko prepojené so schopnosťou riadiť čas. V prípade, že manažér nedisponuje dostatočnými kompetenciami v oblasti time managementu, nemôže podľa Forsytha (2020, s. 7-10) vykonávať svoju prácu efektívne a kvalitne. Je možné konštatovať, že produktivita a celková úspešnosť manažéra priamo závisí na dobrom time managemente. Čas je totiž nutné vnímať ako ďalší dôležitý zdroj, ktorý manažér musí riadiť a prostredníctvom ktorého taktiež dosahuje vytýčené ciele.

2 TIME MANAGEMENT

Pojem i obor time management sa podľa Brodského (2014, s. 13) rodil postupne v niekoľkých dielach rôznych autorov, ktoré na seba nadväzovali alebo sa navzájom dopĺňali. Tento proces, ktorý začal Ross Weber v roku 1972 publikovaním svojho diela *Management*, dodnes nie je ukončený a tak sa obor time managementu stále vyvíja, rovnako ako iné obory.

Podľa Grubera (2017, s. 15-16) však zrod time managementu siaha až k počiatkom homo sapiens pred zhruba dvestotisícimi rokmi. Naši predkovia potrebovali k prežitiu lepšie využitie času, aby sa dokázali ubrániť i nasýtiť. Neskôr na úsvite ľudskej civilizácie, prosperovala práve tá komunita poľnohospodárov, ktorá vedela kedy pole osiať, zožať, orať či kedy ho nechať oddychovať. A kľúčový význam plánovania ako aj presného načasovania počas vojnových výprav staroveku a stredoveku snáď ani nie je nutné zmieňovať.

Dnes dostáva time management úplne nový rozmer. Naše životy sa od životov našich predkov zásadne líšia. Sú rýchlejšie a prinášajú so sebou omnoho väčší tlak a stres. Na zvládanie riadenia času už nezávisí len naše nasýtenie a ochrana, ale i mentálne zdravie, ktoré je práve dnes oveľa zraniteľnejšie ako kedykoľvek v minulosti. Tu zohráva time management významnú úlohu. Jeho nezvládanie je totiž podľa viacerých expertov vrátane Tracyho (2014, s. 1) jedným z hlavných dôvodov akútneho stresu, úzkostí a depresíí.

Brodský (2014, s. 11-12) nazýva problematiku time managementu presnejšie osobným managementom a efektívnym rozhodovaním. Pojem time management je podľa jeho slov tradične chápaný ako efektívne plánovanie času, zahŕňa však i širšie súvislosti. Pri potrebe stanovenia definície je možné v najobecnejšom pohľade povedať, že time management sa snaží dať času jednoznačný zmysel. Iná definícia hovorí o time managemente ako o vyvíjajúcej sa a praxou neustále preverovanej metodike racionálneho využívania času.

Toto umenie efektívneho hospodárenia s časom je podľa Forsytha (2020, s. 12) čoraz dôležitejšie, kvôli zvyšujúcim sa požiadavkám spoločnosti na maximalizáciu produktivity. Zavedenie dobrého osobného time managementu do praxe má za následok nie len zvýšenie produktivity, ale aj pozitívne dopady na mentálne i fyzické zdravie a tým na celkovú kvalitu života. Preto je možné konštatovať, že time management nie je voliteľný. Je to niečo, na čo musí myslieť každý a v skutočnosti ho prakticky každý do určitej miery prevádzkuje.

2.1 Generácie time managementu

Brodský (2014, s. 15) tvrdí, že: „jednotlivé vývojové fázy time managementu nie je možné ohraničiť konkrétnymi dátumami. Jediné rozdelenie, ktoré autori používajú, vychádza z toho, ako vývoj time managementu charakterizoval Stephen R. Covey vo svojej knihe 7 návykov vodcovských osobností pre úspešný a harmonický život: návrat etiky charakteru.“ S týmto tvrdením súhlasí i Gruber. (2017, s. 17-18) Ten vo svojej knihe spomína viacero generácií time managementu, no opisuje najmä štyri základné, ktoré sa postupne vyvíjali.

2.1.1 Prvá generácia

Počiatok snáh o určité riadenie času predstavuje prvá generácia time managementu. Spočíva v tom, že povinnosti a úlohy sa z hlavy presúvajú na papier. Slabinou tejto generácie je sústredenie sa na konkrétne položky bez širších súvislostí. Zaoberá sa najmä tým aké povinnosti nás čakajú a ich spísaním na zoznam, teda otázkou čo urobiť. Ako príklad je možné uviesť nákupný zoznam. (Brodský, 2014, s. 15)

Mentlíková (2013, s. 13) vo svojej práci s Brodským súhlasí tvrdením, že time management prvej generácie reprezentuje jednoduchý zoznam úloh a jeho postupné odškrtvávanie, čo odľahčuje pamäť a zlepšuje orientáciu v daných úlohách. Taktiež dodáva, že takémuto zoznamu chýbajú podstatné širšie súvislosti.

2.1.2 Druhá generácia

Druhá generácia time managementu pridáva k otázke čo i otázku kedy. Podľa Brodského (2014, s. 16) tak dáva možnosť usporiadať svoje povinnosti na časovú linku, vytvoriť si plán dňa a plniť úlohy včas. Tento systém je zvyčajne využívaný automaticky pri zapisovaní si povinností do diárov a kalendárov, čím sa táto generácia vyznačuje. Pri postupnom zvyšovaní nárokov spoločnosti na efektívne riadenie času jednoduché organizovanie už však nepostačuje.

Time management druhej generácie je podľa Mentlíkovej (2013, s. 13) rovnako ako pri prvej generácií stále ešte intuitívny. Súhlasne s Brodským píše i ona o typickosti diárov a kalendárov pre túto generáciu. No pridáva tvrdenie, že ak je životné tempo pomalé je možné si s týmto modelom vystačiť, v opačnom prípade však bude nepostačujúci.

2.1.3 Tretia generácia

Tretia generácia time managementu urobila veľký skok vo vývoji tohto oboru. Podľa Grubera (2017, s. 17-19) pomáhala urobiť viac vecí za menej času. Táto generácia sa vyznačuje používaním komplexných plánovacích systémov. A to ako tých elektronických tak i tých klasických papierových. Charakteristickým príkladom sú hrubé zošity, či zakladače plné farebných oddeľovačov s pravítkami a taštičkami.

Ako píše Brodský (2014, s. 16) tretia generácia rozširuje pôvodné dve otázky o spôsob vykonania určených úloh. Pridáva pojmy ako delegovanie, hodnoty či priority. Sleduje stanovovanie krátkodobých, strednodobých i dlhodobých cieľov a porovnáva ich dôležitosť. Využíva a definuje podrobné plánovanie, tímovú prácu či dokonca nástroje kontroly plnenia stanovených úloh. Sústreďí sa na čas a povinnosti, neberie však do úvahy individuálne postoje a hodnoty.

2.1.4 Štvrtá generácia

Zatiaľ čo tretia generácia time managementu sa zameriavala najmä na čas a pomôcky určené na jeho ovládanie, tá štvrtá sa sústreďuje na človeka a jeho myslenie. Odmieta totiž tvrdenie, že by človek dokázal riadiť čas, avšak môže riadiť v čase sám seba. Zaoberá sa teda najmä sebazpoznávaním a sebariadením. Predchádzajúce generácie time managementu úplne nezavrhuje, dokonca používa niektoré ich techniky, no v centre pozornosti sa nachádza smer, ktorým sa chce jedinec uberať a to čo je pre neho naozaj dôležité. (Brodský, 2014, s. 17)

Gruber (2017, s. 19-20) ju považuje za finálnu. Pretože sa jedná o time management tak vysokej generácie, po ktorom nemôže prísť už žiadna ďalšia. Kapitulu vo svojej knihe venovanú historickému vývoju time managementu postupne ukončuje slovami: *„Takže, milí čitatelia, pokiaľ sa niekde v ponuke kníh alebo vzdelávacích služieb u iných lektorov objavia slogany ako „piata generácia“, „šiesta generácia“ a pod., berte to len ako marketingovú nálepku, ktorá má vyvolať dojem (podľa mňa klamlivý), že ponúkatel prišiel na niečo úžasne nového.“*

3 ČASTÉ CHYBY PRI PRÁCI S ČASOM

Medzi najčastejšie chyby v rámci riadenia času patrí jednoznačne nerešpektovanie nižšie zmienených zásad v kapitole 4 na strane 18. Táto kapitola však nebude znovu pojednávať o tom, čo už je raz napísané, ale priblíži ďalšie časté omyly, ktorých vyvarovanie sa šetrí nie len čas ale i zdravie.

3.1 Prestávky nie sú potrebné

Forsyth (2020, s. 63) tvrdí, že schopnosť sústrediť sa po nejakom čase strávenom pri práci na akejkolvek intenzívnej úlohe klesá. Prestávky preto nie sú v rozpore s produktivitou, v skutočnosti práve naopak zlepšujú výkonnosť a efektivitu. Vďaka prestávkam je možné získať určitý odstup, čo pomáha nájsť nový pohľad na riešenú úlohu a šetrí čas. Môže ísť o dlhší obed či prechádzku na čerstvom vzduchu, no niekedy postačí i pár minút strečingu v kancelárii alebo pitia čaju.

S Forsythovým tvrdením plne súhlasí i Seiwert (2013, s. 71-72), ktorý okrem toho zmieňuje i nebezpečný fenomén brania medikamentov za účelom nepretržitej práce. Podľa neho odhadom až 800 tisíc ľudí užíva tieto lieky pravidelne aj napriek tomu, že tým riskujú svoje vlastné zdravie. Seiwert (2013, s. 71-72) ďalej konštatuje ako fakt, že nikto nie je schopný pracovať nonstop, a preto každým rokom prudko stúpa počet ľudí s psychickými ochoreniami zo stresu v zamestnaní. Podľa jeho tvrdení sa depresie a vyhorenia stali každodennou súčasťou našich pracovných životov. Podľa výskumov minimálne každý štvrtý zamestnanec psychicky ochorie, pričom sa jedná len o oficiálne nahlásené prípady. Je preto nutné myslieť na to, že ľudská energia nie je nevyčerpatel'ná a pravidelné prestávky sú pre načerpanie nových síl veľmi dôležité. Dopriať si chvíľu voľna totiž znamená upevniť si zdravie a posilniť kreativitu.

3.2 Poriadok

Mnoho ľudí verí, že v neporiadku pracujú efektívnejšie. Podľa Seiwerta (2013, s. 214) však neupratané pracovné či domáce prostredie vždy svedčí aj o neporiadku v hlave a stojí nás priveľa energie a času. Rovnako tak i Tracy (2014, s. 97) píše o tom, že zatiaľ každá štúdia závislosti efektivity pracovníkov na poriadku preukázala vždy rovnaký výsledok. A to že po uprataní pracovného prostredia tak, aby mali pred sebou len jednu úlohu sa ich produktivita znásobila dva až tri krát prakticky cez noc.

Forsyth (2020, s. 53) okrem o jasnom spojení medzi výkonnosťou a poriadkom píše i o zvyšovaní našej osobnej hodnoty. Podľa neho sa totiž vyplatí byť poriadny nie len nám ale i firme, ktorá nás zamestnáva. Krutým faktom je, že väčšina ľudí a to platí i pre zamestnancov v strednom managemente sú postrádateľní. A tak k bežným pracovným povinnostiam patrí i zaistenie kontinuity v prípade neprítomnosti. Inými slovami je nevyhnutné byť ľahko zastupiteľní. A to je v neprehrádnom pracovnom prostredí vykonateľné len ťažko, prípadne vôbec. Zastupujúci pracovník bude s problémami nachádzať potrebné materiály a hrozí, že po návrate do práce sa rovnako zle budú nachádzať i zastupovanému.

3.3 Multitasking šetrí čas

Aj keď štúdie tvrdia opak, niektorí ľudia si stále myslia, že vďaka multitaskingu dosahujú vysokého levelu produktivity. Podľa Tracyho (2014, s. 64) výskumy dokazujú, že multitasking je v skutočnosti len presúvanie úloh, nie ich efektívne plnenie. Faktom podľa jeho slov je, že človek je schopný robiť a sústrediť sa len na jednu vec. Preto pri každom pokuse o plnenie viacerých úloh naraz je len pozornosť presúvaná z jedného bodu na druhý, čo v konečnom dôsledku zaberá omnoho viac času.

Seiwert (2013, s. 26) s Tracym súhlasí a píše, že kvôli pokusom o zvládnutie viacerých úloh naraz vzniká podstatne viac chýb, znižuje sa sústredenie a celkovo je potrebné viac času. Multitasking negatívne nevlýva len na produktivitu ale aj na zdravie. Podporuje bolesť hlavy, stres a v najhorších prípadoch stojí i za vyhorením. Preto je lepšie opustiť falošné predstavy o vysoko efektívnom multitaskingu a radšej pracovať na úlohách postupne.

4 ZÁSADY RIADENIA ČASU

Time management je možné opísať ako nikdy nekončiaci proces, počas ktorého si každý musí byť vedomý svojich potrieb a cieľov, pri tom analyzovať informácie o vlastnom využívaní času a pracovať na jeho zlepšení. Úspešný time management závisí na mnohých veciach, medzi nimi napríklad na tom ako dobre poznáme sami seba, ako dobre máme určené ciele a formovanú stratégiu na ich dosiahnutie či ako veľmi sme disciplinovaní pri plnení týchto cieľov. Podmienky zdarného time managementu je možné vo všeobecnosti pretaviť do štyroch zásad riadenia času, bližšie opísaných v podkapitolách nižšie.

4.1 Určiť si ciele a priority

Prvou zásadou je stanovenie si jasných cieľov a priorít. Ako píše Rao (2014, s. 279) určenie si cieľov poskytuje jasnosť a smeruje ľudí správnym smerom. Okrem toho ciele odstraňujú negatívne myšlienky a eliminujú tzv. zlodejov času. V rámci osobného time managementu je dôležitosť venovania svojho času dôkladnému plánovaniu jednoznačne nesporná. Určenie svojich cieľov a priorít, či už krátkodobých, strednodobých alebo dlhodobých napomáha k efektívnemu plánovaniu a tým i k úspešnému time managementu.

Jarrow (2019, s. 46) taktiež pripisuje prioritizácií veľkú váhu. Píše, že je nutné zoradiť svoje úlohy podľa stupňa dôležitosti. Pretože v opačnom prípade je prirodzené uprednostňovať plnenie jednoduchších úloh pred tými dôležitejšími, čo môže viesť k neefektívnemu správaniu.

4.2 Stanoviť si čas pre každú úlohu

Ďalej je dôležité stanoviť si pevný časový rámec pre každú úlohu. Newport (2016, s. 180-182) o tejto zásade hovorí v súvislosti so skutočnosťou, že väčšinu dňa ideme na autopilota a nepremýšľame nad tým, čo so svojím časom robíme. Ponúka riešenie vo forme presne plánovaných časových blokov. Píše, že by sme mali plánovať každú minútu svojho dňa. Samozrejme pripúšťa, že sa môžu objaviť problémy so zlým odhadom dĺžky pracovnej činnosti, či vyrušením. Prípadné nezrovnalosti navrhuje odstrániť ďalším prepracovaním svojho plánu opäť tak, aby mala každá minúta svoje určenie.

Rovnako i iní autori vrátane Hynkovej (2019, s. 20) hovoria, že je potrebné počítat' i s určitými odchýlkami od časového plánu. Väčšina z nich však odporúča vytvorenie si rezervy. Názory na to, koľko času ponechať ako rezervu pre tieto odchýlky, sa však líšia

a pohybujú medzi 10 – 40 % celkového pracovného času. Pri presnom určení záleží na type pracovnej pozície a druhu vykonávanej práce.

4.3 Rešpektovať svoje biologické hodiny

Viacerí autori, medzi nimi i Rao (2014, s. 280) odporúčajú objaviť a rešpektovať svoje biologické hodiny. Niektorí ľudia sú totiž produktívnejší skoro ráno, iní poobede a ďalší až večer.

Napriek tomu, že u každého človeka sa prejavuje nemenný približne dvadsaťštyrihodinový cyklus, najvyššie a najnižšie body kriviek produktivity sa medzi sebou líšia. Zhruba 40 % populácie tvorí skupinu tzv. ranných vtáčat, ktorých práca je najefektívnejšia v ranných hodinách. Ich protiklady efektívne v neskorých večerných až nočných hodinách, tzv. nočné sovy, tvoria približne 30 % celkovej populácie. A poslednú tridsaťpercentnú skupinu tvoria ľudia pohybujúci sa niekde medzi ranným a večerným typom. (Walker, 2018, s. 32)

V rámci úspešného time managementu nie je dobré ísť proti svojim biologickým hodinám, ale rešpektovať ich a zamerať sa na najdôležitejšie úlohy práve v čase, v ktorom sme najproduktívnejší.

4.4 Delegovať

Delegovanie menej dôležitých úloh je podľa Tracyho (2014, s. 59) jednou z najdôležitejších schopností manažéra. Ide o nástroj vďaka ktorému je možné nie len sa odbremeniť od nedôležitých a rutinných úloh, ale prostredníctvom ktorého možno i rozvíjať a motivovať podriadených. O rozhodovaní ktoré úlohy delegovať na základe ich významu práca pojednáva ďalej v kapitole 6.4 na strane 25. Tracy (2014, s. 59) spomína ako ďalší spôsob rozhodovania „pravidlo 70 %.“ To hovorí, že ak niekto zvládne konkrétnu úlohu na 70 % rovnako dobre ako manažér, je táto úloha výborným kandidátom na delegovanie danej osobe.

Aj keď je delegovanie skvelým manažérskym nástrojom s mnohými výhodami, nesmie sa stať výhovorkou na zbavenie sa každej otravnejšej práce. Podľa Brodského (2014, s. 24) by takýto prístup zo strany nadriadeného zamestnancov nemotivoval a už vôbec nerozvíjal ich schopnosti. Okrem toho by pravdepodobne ani nevedol k časovej úspore. Slabo zaučení a vedení zamestnanci totiž neplnia úlohy dobre, takže je nutné ich prerábať či opravovať. Správne delegovanie nie je jednoduché a manažér pri jeho osvojovaní musí prejsť od obyčajného úkolovania ku vedeniu a koučovaniu podriadených.

Nie nadarmo sa totiž hovorí, že keď nie je čas urobiť niečo poriadne musí byť čas urobiť to znovu. Forsyth (2020, s. 141) sa s týmto príslovím stotožňuje a tvrdí, že ak ľuďom neboli poskytnuté jasné inštrukcie existuje riziko, že bude potrebné výslednú prácu prerobiť. Ponúka preto niekoľko bodov, ktoré by podľa neho mali dobré a jasné pokyny obsahovať:

- čo je potrebné urobiť,
- prečo je to potrebné (cieľ),
- ako by sa to malo robiť (metodika),
- kedy by to malo byť dokončené.

Nakoniec je podľa Forsytha (2020, s. 141) potrebné uistiť sa, že je podriadeným zamestnancom naozaj všetko jasné a zrozumiteľné. Problém môže nastať i v prípade, že ľudia majú strach spýtať sa na nejasnosti. To je však jasná chyba komunikátora nie ich, preto je nutné dávať si aj na túto možnú prekážku pozor a budovať vzájomnú dôveru.

5 KOMUNIKÁCIA Z HĽADISKA TIME MANAGEMENTU

Rôzne formy komunikácie a ich dopad na produktivitu si určite v tejto práci zaslúžia vlastnú kapitolu. Manažérsku prácu ako je písané aj v kapitole 1 na strane 12 zo značnej miery tvorí práve komunikácia. Preto je i jej time management pre každého manažéra zásadný.

5.1 Osobná komunikácia

Pre manažment spoločnosti je podľa Forsytha (2020, s. 135-136) dôležité svojich zamestnancov vidieť a rozprávať sa s nimi. Tvrdí, že by nemalo ísť len o formálnu komunikáciu, no mala by byť v každom prípade vedomá a plánovaná najmä z časového hľadiska. Taktiež opisuje techniku MBWA, ktorá vznikla práve z dôvodu medziľudskej interakcie na pracovisku. Jedná sa o akúsi „manažérsku pochôdzku,“ ktorá opisuje potrebu vedenia (najmä vrcholového manažmentu) udržiavať priamy a osobný kontakt s ostatnými oddeleniami a to najmä s ľuďmi, ktorí v nich pracujú. Takéto pochôdzky môžu nie len zlepšiť komunikáciu vo firme, ale taktiež významne šetriť čas. Jedna pochôdzka môže totiž nahradiť hneď niekoľko porád a okrem toho zásadne zlepšovať manažérske zručnosti.

Je viac než vhodné vedome komunikovať i s kolegami, ktorí predstavujú našich priateľov či známych. Také ranné stretnutia, prestávky na kávu alebo obedy v sebe skrývajú vysoký potenciál plytvania časom. Podľa Forsytha (2020, s. 134) by práca bez spoločenského kontaktu, ktorý posilňuje medziľudské vzťahy však bola nie len nudnejšia, ale aj menej efektívna. Podstatné preto je nájsť a neprekročiť tenkú hranicu medzi produktívnym pracovným rozhovorom a obyčajným bavením sa.

V kapitole o komunikácií je bezpochyby podstatné zmieniť aj konflikt management. Expresívne vyjadrené, konflikty nežerú len nervy, ale i čas a tomu sa chce každý dobrý manažér samozrejme vyhnúť. Okolnosti, ktoré môžu vyústiť v konflikt a plytvanie časom môžu byť podľa Forsytha (2020, s. 139-140) chvíľkové. Preto odporúča mať pri všetkom do čoho sa púšťame na pamäti časový element. Zabránenie konfliktu v zárodku samozrejme zaberie drahocenný čas, no riešenie už vzniknutého sporu potrvá takmer vždy dlhšie. Faktom je, že niektoré konflikty môžu vyústiť aj v prínosnú diskusiu, podporiť kreativitu a inšpirovať k novej ceste a výsledkom. Tu je však nutné vedieť ich odlíšiť a tým zbytočným zabrániť. Gruber (2017, s. 163-164) rovnako ako iní autori ponúka rozdelenie na racionálne a emocionálne konflikty, pričom pochopenie ich odlišnosti značne napomáha pri odlišovaní produktívnej a neproduktívnej diskusie. Konflikty racionálne sú časovo úsporné, pretože obe strany si logicky uvedomujú, že výsledkom a teda ukončením prebiehajúceho sporu bude

s najvyššou pravdepodobnosťou kompromis. Zároveň v prípade nezhody do diskusie nevňášajú agresiu. Zatiaľ čo pri konfliktoch emocionálnych táto logika absentuje. Namiesto nej je vždy prítomný určitý stupeň agresie od nezdvorilej námietky až po fyzický útok.

5.2 Telefonovanie

Počas hlbokej a sústredenej práce manažéra je vyrušenie zvonení telefónu veľkým problémom. Gruber (2017, s. 139) toto vyrušenie prirovnáva k podkopávaniu nôh profesionálnemu bežcovi počas dôležitého závodu. Nie len on tvrdí, že čím je práca tvorivejšia, tým sú nerušené podmienky potrebnejšie. Takýmto vyrušeniam sa podľa neho dá predísť jednoduchým vypnutím zvonenia či notifikácií. To je viac než vhodné napríklad i počas dôležitých stretnutí s klientami či zamestnancami. Ďalšími možnosťami na eliminovanie rušenia telefónom sú i využitie hlasovej schránky alebo sekretárky. Ak však už telefón zazvonil, je potrebné sa s vyrušením vysporiadať, čo najefektívnejšie. V prípade nevyžiadaného a nechceného telefonátu je podľa Forsytha (2020, s. 79) dôležitá primeraná zdvorilosť a rozhodnosť. Vždy je možné slušne telefonát zrušiť z dôvodu nedostatku času a nezáujmu či dohodnúť iný čas hovoru.

V opačnom prípade kedy telefonát nepredstavuje vyrušenie, ale plánovanú pracovnú činnosť je tiež vhodné riadiť sa niekoľkými radami. Podľa Tracyho (2014, s. 82-83) je potrebné mať na mysli, že i na druhej strane telefónu je pracovne vyťažená osoba. Každý hovor by mal začínať dotazom, či je vhodný čas na telefonát a v prípade, že nie je navrhnutím iného. Ďalej Tracy odporúča vždy si pred volaním napísať meno, číslo a predmet hovoru každej osoby, ktorej je potrebné volať. Pri dôležitých telefonátoch je vhodné hovor si dôkladne naplánovať rovnako ako bežnú schôdzku, aby zbytočne nedochádzalo k plytvaniu časom. Pokiaľ je to možné, nápomocné môžu byť podľa Grubera (2017, s. 150) i SMS. Tie totiž nútia odosielateľa byť stručný a výstižný, čo dokáže ušetriť mnoho času nie len jemu. Navyše je menšia pravdepodobnosť, že SMS vyruší kontaktovanú osobu tak ako telefonát.

5.3 E-mailová komunikácia

Podľa Forsytha (2020, s. 89-90) spôsob používania e-mailu priamo ovplyvňuje pracovnú produktivitu. O elektronickej pošte píše ako o nevyhnutnom pracovnom nástroji, ktorý predstavuje mínové pole potencionálneho plytvania časom. Tým že nahrádza iné formy komunikácie ide na jednej strane o výborného pomocníka, ktorý pri správnom používaní šetrí mnoho času. Napríklad umožňuje vyhnúť sa menej dôležitým stretnutiam a je oveľa

efektívnejší ako klasická pošta. Na strane druhej privysoké obmedzenie osobného kontaktu môže mať za následok zhoršenie vzťahov na pracovisku, ktoré vedie k ďalším časovým stratám a ťažšej spolupráci.

Aj Kruse (2019, s. 62-66) vníma túto problematiku ako kariérne zásadnú. Uvádza, že priemerný kancelársky pracovník strávi až 2,6 hodín denne len čítaním a odpovedaním na e-maily, čo tvorí až 33 % štyridsaťhodinového pracovného týždňa. Preto spísal niekoľko rád, ktoré pomáhajú zefektívniť prácu s elektronickou poštou:

- odhláste si elektronické spravodajstvo,
- vypnite si všetky upozornenia na prichádzajúce správy,
- e-maily vybavujte maximálne trikrát denne,
- aplikujte metódu 4D, a teda každú správu buď ihneď vybavte, delegujte, odložte na neskôr alebo archivujte,
- dobre si rozmyslite či je správu potrebné preposlať, alebo poslať v kópií,
- predmet by mal vystihovať podstatu správy rovnako ako naznačovať požadovanú akciu,
- píšete naozaj stručne.

6 METÓDY A TECHNIKY TIME MANAGEMENTU

Nasledujúca kapitola sa zameriava na predstavenie niekoľkých možných prístupov ku triedeniu a zvládnutiu úloh. K správne plánovaniu existuje mnoho ciest a prístupov, táto práca ponúka vhl'ad do niekoľkých základných a najrozšírenejších z nich. Nie je možné kategoricky povedať, že jeden z nich je správny a univerzálny pre všetkých, keďže každému vyhovuje niečo iné. Dôležité však je nájsť ten správny prístup sebe na mieru a poctivo ho používať.

6.1 Časový snímok dňa

Prvou technikou je časový snímok alebo inak aj časový denník slúžiaci ako príležitostná metóda, ktorú je možné použiť raz za dlhšie časové obdobie v prípade potreby. Ide o nástroj učený na analyzovanie využívania času. To podľa Forsytha (2020, s. 24) môžeme skúmať dvomi spôsobmi: odhadom a časovými snímkami. Odhadovanie je samozrejme rýchlejšie, no zároveň i oveľa nepresnejšie. Preto je lepšie spoľahnúť sa na snímkovanie, ktoré prebieha jednoduchým zapisovaním si všetkých vykonávaných činností v priebehu aspoň siedmich dní.

Podľa Urbana (2015, s. 40-42) sú výsledky analýzy zvyčajne veľmi prekvapivé a reflektujú to, že máme značne skreslenú predstavu o skutočnom využívaní vlastného času. Na pamäť nie je možné sa spoliehať, pretože spravidla prehliada čas, ktorý bol stratený či využitý neefektívne. Výsledky snímkovania môžu byť nepríjemné. Sú ale nesporne podnetom a nástrojom vedúcim k úvahe, ako čas využívať lepšie.

6.2 TODO-TODAY

Ďalšou technikou je tzv. stratégia „to do,“ ktorá je veľmi jednoduchá. Jej podstatou je napísanie si všetkých úloh na papierové kartičky, prípadne zoznam a ich následné zoradenie podľa vlastnej potreby.

Najlepší čas na toto zapisovanie je podľa Tracyho (2014, s. 34-35) vždy večer, aby mohlo naše podvedomie na zozname pracovať počas spánku. Okrem toho, že ráno budeme mať pravdepodobne mnoho nových nápadov, zlepší sa i kvalita nášho spánku.

Seiwert (2013, s. 173) odporúča využívať i farebné odlišenie jednotlivých úloh, pri čom si napríklad tie dôležité označíme červenou. Veľkú výhodu tejto metódy vidí vo flexibilitate pracovnej doby, ktorú umožňuje. Naopak Kruse (2019, s. 29-30) toto vníma ako jej najväčšiu

nevýhodu. Hovorí o tom, že zoznam úloh nás podnecuje k preferovaniu naliehavých či jednoduchých úloh pred tými dôležitými. Taktiež píše i o zbytočnom strese vytváranom zoznamom nesplnených úloh, ktorý máme neustále pred sebou.

6.3 Timeboxing

Timeboxing alebo inak metóda časových blokov, či bloková metóda bola načrtnutá už vyššie v kapitole 4.2 na strane 18 tejto práce. Newport (2016, s. 180-181) ju vo svojej knihe odporúča a definuje takto: „*rozdel'te si hodiny pracovného dňa do blokov a každému bloku prirad'te činnosť.*“ To je v skratke celá podstata metódy časových blokov.

Seiwert (2013, s. 178) opisuje tzv. blokovú metódu ako niečo, čo nám pomôže ušetriť až polovicu nášho času. Odporúča spojiť do jedného bloku podobné činnosti. Napríklad si vyhradiť dva bloky v týždni na pochôdzky v meste, namiesto každodenného odbiehania. Vo svojej knihe píše: „*Vyhrad'te si jedno popoludnie v týždni na administratívu alebo si urobte každý deň hodinu času výhradne na telefonovanie, mejlovanie alebo komunikáciu s klientami.*“

Zatiaľ čo niektorí autori vrátane Seiwerta (2013, s. 178) definujú timeboxing ako jednoduché spájanie podobných úloh na „to do“ zozname a pracovanie na nich naraz. Kruse (2019, s. 35-38) doslova píše: „*Pracujte podľa kalendára, nie podľa zoznamu úloh.*“ Podľa tohto autora je správna cesta k dobrému plánovaniu práve zapisovanie si do kalendára opakované i nepravidelné záležitosti v blokoch. Pri čom apeluje na nepoužívanie zoznamu úloh ako hlavného nástroja time managementu. Zdôvodňuje to tým, že niektoré body na ňom môžu stagnovať donekonečna, pretože sú neustále odsúvané naliehavejšími záležitosťami. To vedie k zoznamu tzv. večne odkladaných úloh, čo môže byť príčinou trvalého stresu.

6.4 ABC analýza

Jednou z efektívnych metód určených k úspešnému riadeniu času je ABC analýza. Spočíva v rozradení daných úloh do troch kategórií:

- A. dôležité a naliehavé,
- B. dôležité a nenaliehavé alebo nedôležité a naliehavé,
- C. nedôležité a nenaliehavé.

Podľa Brodského (2014, s. 40-43) všeobecne platí odporúčanie, že by denný režim mal zahŕňať 1-2 úlohy z kategórie A, čo odpovedá približne 3 hodinám pracovnej doby. Ďalej 2-

3 úlohy z kategórie B, zaberajúcich cca 1 hodinu pracovnej doby. A nakoniec maximálne 1 hodinu pracovného času venovať riešeniu úloh z kategórie C. Pričom podľa zásady opísanej v kapitole 4.2 na strane 18 platí, že by malo byť naplánovaných maximálne 60 % pracovnej doby a zvyšných 40 % by malo byť venovaných operatívnym činnostiam.

Konečná (2014, s. 27) píše v spojitosti s ABC analýzou i o možnosti delegovania daných úloh podľa ich dôležitosti pre manažéra. Úlohy typu A sú podľa nej jednoznačne najdôležitejšie. Manažér by sa im mal venovať sám, pretože práve oni rozhodujú o jeho kariérnej úspešnosti. Úlohy typu B sú priemerne dôležité a preto je možné ich delegovať. A v prípade úloh typu C ide o rutinné záležitosti, ktoré spravidla zaberajú väčšinovú časť času manažéra a prinášajú najmenšiu hodnotu. Manažér by ich mal delegovať.

6.5 Pomodoro

Cieľom techniky Pomodoro je podľa Cirilla (2019, s. 25) minimalizovanie nesústredenosti, prokrastinácie, demotivácie a pocitu úzkosti spojeného s odvíjaním času. To všetko prostredníctvom využívania novej časovej jednotky autorom nazývanej Pomodoro.

Podľa Spechta (2019, s. 19) podstata techniky tkvie v rozdelení pracovného času a naplánovaných úloh do polhodinových úsekov, respektíve Pomodor a v riadení sa autorom nastavenými pravidlami.

Základné pravidlá využívania tejto techniky podľa Cirilla (2019, s. 170):

- jedno Pomodoro trvá 30 minút z čoho 25 minút tvorí práca a 5 minút prestávka,
- po každých 4 Pomodorách nasleduje 15-30 minútová prestávka,
- Pomodoro nie je možné deliť,
- každé spustené Pomodoro musí zazvoniť,
- definitívne prerušené Pomodoro je neplatné,
- ak je činnosť dokončená v priebehu Pomodora, zvyšok času je venovaný rekapitulácií a kontrole dokončenej činnosti,
- ak úloha zaberie viac ako 5-7 Pomodor, je potrebné ju rozdeliť,
- ak úloha zaberie menej ako 1 Pomodoro, pridaj k nej ďalšiu.

6.6 GTD

Allen (2016, s. 65) vo svojej knihe formuluje niekoľko princípov produktivity, ktoré ďalej uplatňuje v ním vytvorenej metóde GTD. Táto metóda predstavuje praktický proces, pomáhajúci dosahovať vysokú produktivitu bez zbytočného stresu. V praxi sa skladá z piatich krokov, a to zo zachytávania vstupných informácií, ich ujasňovania, usporiadania, premýšľania a zapojenia.

V prvom kroku ide o to zachytiť všetky vstupné informácie. To znamená e-maily, papiere, rôzne poznámky z rozhovorov či porád. Patria k tomu i rôzne nápady, potencionálne i potvrdené plány, úvahy a úlohy. Jednoducho všetko čomu je venovaná pozornosť. Tieto položky je nevyhnutne potrebné zhromažďovať na vopred určenom mieste. (Allen a Hall, 2021, s. 26)

Nadväzujúcim krokom je pravidelné ujasnenie jednotlivých položiek a určenie, čo je potrebné s nimi urobiť. Gro tohto kroku je podľa Allena a Halla (2021, s. 28) v presunutí informácií z tzv. vstupnej schránky, tam kam patria. A to práve prostredníctvom preskúmania podstaty týchto informácií, aby sme si ujasnili či patria do koša, na ďalšie preskúmanie alebo niekam inam. Allen a Hall (2021, s. 86-90) v súvislosti s týmto krokom hovoria o delegovaní, ktorého dôležitosť je bližšie opísaná v kapitole 4.4 na strane 19 tejto práce. Taktiež definujú „Pravidlo dvoch minút,“ ktorého podstata tkvie v tom, že pokiaľ je možné niečo vybaviť do dvoch minút, malo by to byť vybavené ihneď v danom momente.

Ďalším krokom je usporiadanie. Jeho cieľom je mať všetky položky na im určenom mieste tak, aby boli jednoducho dohľadateľné. A to pomocou diára či kalendára, rôznych zoznamov a zložiek. Allen (2016, s. 199) tvrdí, že úplný a najmä konzistentný systém organizácie práce dáva doslova neskutočnú silu.

Predposledným krokom je premýšľanie. Vyhradenie času na premýšľanie nad projektami s ktorými je potrebné pohnúť Allen a Hall (2021, s. 184) spájajú s pravidelným (ideálne týždenným) hodnotením. Autori sľubujú, že zapojenie opísaných krokov a predovšetkým týždenného hodnotenia zvyšuje produktivitu a znižuje stres. Vďaka týždennému hodnoteniu si totiž ujasníme, čo sa podarilo dokončiť a čo je ešte potrebné zaviesť.

Záverečným krokom je zapojenie. Počas zapojenia je potrebné naučiť sa a v praxi používať príslušné kroky. Osvojenie si umenia správne zvoliť na čom pracovať podľa toho, kde sa nachádzame, koľko máme času, energie a záväzkov je spolu s vierou v správne rozhodovanie posledným krokom metódy GTD. (Allen a Hall, 2021, s. 34)

7 MERANIE TIME MANAGEMENTU

Merat' time management je užitočné v mnohých prípadoch. Môže ísť o výskum dôvodov neúspešného ukončenia štúdia či príčin syndrómu vyhorenia naprieč rôznymi povolaniami. Je užitočné i pre súkromné využívanie napríklad za účelom kariérneho alebo osobného rozvoja. V priebehu rokov bolo za účelom merania schopnosti respondentov riadiť svoj čas vyvinutých viacero nástrojov a niekoľké z nich práca približuje nižšie.

A. TSQ

Goodman, Geiger a Wolf (2017, s. 5) definujú tzv. Dotazník časovej štruktúry ako výskumnú metódu, prostredníctvom ktorej je možné skúmať ako efektívne respondent využíva svoj čas. Dotazník pozostáva z 26 otázok typu: „Máte niekedy problém s organizovaním úloh, ktoré musíte splniť?“ a „Plánujete si svoje aktivity zo dňa na deň?“ Odpovede sa pohybujú na škále od 1 (áno, vždy) po 7 (nie, nikdy), okrem 4 výnimiek, kde sa koncové body odpovedí líšia. Pričom vyššie skóre poukazuje na lepšie využívanie času.

B. 14-item Likert-type Time-Management scale

Trueman a Hartley (1996, s. 203-215) píšú o 14-item Likert-type Time-Management scale ako o nástroji, skladajúcom sa z dvoch častí, konkrétne z denného plánovania a dôvery v dlhodobé plánovanie. Pri odpovedaní na každú otázku je možné vybrať si z piatich možností, a to z odpovedí: vždy, často, niekedy, občas a nikdy. Odpoveď „vždy“ je hodnotená piatimi bodmi okrem štyroch výnimiek, kedy je piatimi bodmi hodnotená odpoveď „nikdy“. Vyššie skóre značí rovnako ako pri TSQ lepšie využívanie času.

C. TMBS

TMBS bola podľa slov Douglasa, Borea a Munroa (2016, s. 271) navrhnutá tak, aby merala ako respondent využíva rôzne nástroje time managementu a do akej miery má kontrolu nad svojím časom. Výskumná metóda zahŕňa dotazník obsahujúci 29 položiek, hodnotených na päťbodovej škále. Ide o položky typu: „Nosím notebook, aby som si zapisovala poznámky a nápady.“ Dotazník skúma tri kľúčové faktory. Stanovovaniu cieľov a priorít je venovaných 10 otázok, mechanikám time managementu 11 a preferenciám v organizovaní 8.

8 ZHRNUTIE TEORETICKÝCH POZNATKOV

Teoretická časť tejto práce pojednáva o manažérovi a jeho práci, pojme time management, zásadách riadenia času, metódach a technikách time managementu, častých chybách, komunikácií z hľadiska time managementu a v neposlednom rade o jeho meraní.

Na úvod práca definuje postavenie manažéra a kompetencie, ktoré pre jeho úspech zohrávajú podstatnú úlohu. Rovnako i vysvetľuje dôvody, prečo je pre neho správne riadenie času z podstaty jeho práce nevyhnutné.

Ďalej sa práca venuje samotnému pojmu time management z pohľadu niekoľkých odborníkov na danú problematiku. Vysvetľuje prečo je podstatný a využívaný každým z nás a približuje históriu samotného pojmu time management a definuje jeho štyri generácie.

Práca nevynecháva ani rozbor najčastejších chýb pri riadení času. Ide o ignorovanie prestávok, podceňovanie poriadku a oslavovanie multitaskingu. Do istej miery nás tieto chyby „len“ pripravujú o čas. Však po prekročení určitej hranice predstavujú výrazné ohrozenie zdravia a v niektorých prípadoch vedú až k závažným mentálnym ochoreniam.

Nasledujúca časť práce sa orientuje na vysvetlenie zásad riadenia času. Medzi nimi určenie cieľov a priorit, stanovenie času pre každú úlohu, rešpektovanie svojich biologických hodín a delegovanie. Všetky spomenuté zásady predstavujú významnú pomoc ako pri riadení času manažéra, tak aj kohokoľvek kto má záujem zvýšiť svoju efektivitu a znížiť stres.

Z hľadiska time managementu je podstatné riadiť i komunikáciu s podriadeným personálom i s blízkymi kolegami. Nesprávne návyky v oblasti osobnej, telefonickej či elektronickej komunikácie nevyhnutne vedú k vysokým časovým stratám a znižovaniu produktivity.

Práca pokračuje praktickým priblížením najpopulárnejších metód a techník time managementu, ktoré ponúkajú pomoc pri plánovaní, prioritizácii a boji s prokrastináciou. Konkrétne ide o časový snímok dňa, TODO-TODAY, Timeboxing, ABC analýzu, Pomodoro a GTD.

Na záver teoretickej časti práca pojednáva o nástrojoch TSQ, 14-item Likert-type Time-Management scale a TMBS. Tie boli vyvinuté za účelom merania time managementu, čo prináša dôležitú spätnú väzbu pri riadení času a jeho zlepšovaní.

Poznatky z teoretickej časti predstavujú podklad pre vytvorenie praktickej časti tejto práce. Tá skúma súčasný stav vo firme vďaka metóde časových snímok, dotazníkovému šetreniu a rozhovoru s jednou z vedúcich oblasti ktoré sú následne vyhodnocované.

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

9 PREDSTAVENIE FIRMY

Akciová spoločnosť Baťa patrí podľa vyjadrení Baťa Central Europe (2022) medzi významné české firmy s dlhoročnou tradíciou. Jej úspech je celosvetovo spojovaný najmä s výrobou a predajom obuvi. Podľa informácií Baťa Česká republika (2022) maloobchodnú sieť spoločnosti v súčasnosti tvorí sedemdesiat predajní, vďaka čomu patrí medzi najväčších českých predajcov obuvi. Veľká časť z týchto predajní boli baťovskými obchodmi už v 20. a 30. rokoch minulého storočia. Podľa tvrdení Baťa Central Europe (2022) mnohé z nich prešli alebo aktuálne prechádzajú rozsiahlymi rekonštrukciami a modernizáciami. Cieľom spoločnosti Baťa, a.s. je totiž vybudovať pre svojich zákazníkov prvotriedne pohodlie moderného designu, ktoré sa týka ako usporiadania predajní, tak i poskytovania kvalitných služieb.

Spoločnosť Baťa je jednou z najznámejších svetových predajných značiek. V súčasnosti celosvetovo zamestnáva viac ako 40 000 zamestnancov. Svoje produkty vyrába v 40 výrobných zariadeniach v 25 krajinách sveta, v ktorých ročne vyrobí okolo 150 miliónov párov topánok. A každý deň obslúži viac ako 1 milión zákazníkov. (Baťova svetová organizace, 2022)

Podľa Baťa Česká republika (2022) si všetky spoločnosti Baťovej svetovej organizácie kladú za cieľ rozvíjať a podporovať myšlienky a hodnoty, ktoré tu vznikli pred viac ako sto rokmi. Všeobecne známe heslo „Náš zákazník, náš pán“ sa spoločnosť Baťa, a.s. stále svojou prácou snaží naplňať. A to tak, že poskytuje zákazníkovi špičkové a bezkonkurenčné služby na všetkých úrovniach svojej činnosti. Výsledkom výrobných a obchodných aktivít firmy je kvalita na svetovej úrovni, ktorú denne prinášajú svojim zákazníkom. (Baťa Česká republika, 2022)

9.1 História spoločnosti

Pod pôvodným názvom A. & T. Baťa firmu založili v septembri 1894 vo vtedajšom československom meste Zlín súrodenci Antonín, Anna a Tomáš Baťovi. Onedlho po tom sa vedenia ujal výhradne Tomáš Baťa a o necelých 10 rokov neskôr vyrábala spoločnosť Baťa, a.s. 2 200 párov topánok denne. Aby vyhovela dopytu, využívala moderné strojné zariadenia a spôsoby ich propagácie, citlivo reagujúce na chovanie zákazníka. (História, 2022)

Po 1. svetovej vojne vymyslel Tomáš Baťa plán ako sa prispôbiť povojnovému ekonomickým problémom a znížil ceny obuvi o 50 %. Tento odvážny krok sa osvedčil,

Baťove obchody zaplavili zákazníci a predaj spoločnosti sa zvýšil približne na dva milióny párov topánok ročne. (Historie, 2022)

Po 2. svetovej vojne keď komunistické vlády znárodnili všetky Baťove spoločnosti vo východnej Európe, Baťa pretrval vďaka obnove svojej spoločnosti zo zostávajúcich organizácií umiestených mimo tento región. V polovici minulého storočia Baťa, a.s. dosahuje pozície predného svetového vývozcu obuvi. (Historie, 2022)

V priebehu 70. až 90. rokov Thomas G. Baťa spolu so svojím otcom zahájili reorganizáciu podniku s využitím inovačných stratégií riadených Baťovými hlavnými zásadami zameranými na zákazníkov, marketing a zamestnancov. Baťa zaviedol mnoho originálnych koncepcií, napríklad predajnú politiku orientovanú na životný štýl. Dnes Baťa, a.s. predáva vo viac ako 70 krajinách priemerne 270 miliónov párov obuvi ročne. (Historie, 2022)

9.2 Baťova svetová organizácia

Od svojich skromných začiatkov pred 120 rokmi sa firma Baťa, a.s. rozrástla v dôveryhodnú globálnu spoločnosť, ktorá ponúka módnu a cenovo dostupnú obuv pre všetky vekové kategórie. V tomto raste podľa Historie (2022) pokračuje i v súčasnosti a naďalej sa snaží prekonať očakávania svojich zákazníkov. Podľa Baťova svetová organizace (2022) spoločnosť Baťa, a.s. prevádzkuje svoje aktivity na celom svete a to prostredníctvom Bata Shoe Organisation (BSO), jej činnosť na piatich kontinentoch je riadená tromi regionálnymi obchodnými jednotkami, Meaningful business unit (MBU). Tá pozostáva z:

- Bata Europe, Lausanne
- Bata Asia Pacific-Africa
- Singapore Bata Latin America, Mexico

MBU poskytuje kvalitné zdroje a podporu v kľúčových oblastiach pre riadenie spoločnosti, jedná sa predovšetkým o vývoj, zásobovanie a marketing. Zatiaľ čo sila BSO sa nachádza práve v celosvetovej pôsobnosti, lokálne spoločnosti zabezpečujú vlastné riadenie a časť zisku odvádzajú do BSO, ktorá im zabezpečuje finančne náročnú inováciu a výskum. Aj keď BSO pôsobí na širokej palete trhov s rôznou kúpnu silou a v rozličných klimatických podmienkach, prechádza nimi jednotný štýl vedenia. Najvyšší dôraz je kladený na vývoj nového tovaru a neustále zdokonaľovanie ekonomických procesov, ktoré majú za cieľ jediné – ponúknuť zákazníkovi čo najlepšiu cenu a služby. (Baťova svetová organizace, 2022)

10 OPIS PRÁCE VEDÚCEHO OBLASTI

Na základe príloh P I a P II je možné definovať pracovné povinnosti oblastných vedúcich. Oblastná vedúca je viazaná platnými vnútropodnikovými normami, s ktorými je oboznámená pri uzatváraní pracovno-právneho vzťahu ako i platnými zákonnými ustanoveniami Českej republiky v oblastiach zodpovednosti, povinností a právomocí svojej osoby. Vo všeobecných povinnostiach oblastnej vedúcej je taktiež stanovená povinnosť svedomitého hospodárenia s majetkom spoločnosti a aktívne rozširovanie svojich znalostí. Funkciu vedúcej oblasti je na základe P III možné zaradiť do stredného manažmentu spoločnosti. Priamou nadriadenou všetkých sledovaných oblastných vedúcich je Area Manager a ich priamymi podriadenými sú vedúci spolu 64 predajní po celej Českej republike.

10.1 Kategorizácia činností

Príloha P I obsahuje i bližšie stanovené pracovné povinnosti vedúcej oblasti vyplývajúce z jej funkcie. Všeobecne je na základe prílohy P IV možné tieto činnosti rozdeliť do ôsmich kategórií, v ktorých sa zlučujú viaceré obdobné pracovné povinnosti.

Prvou kategóriou je „Predaj.“ Táto kategória obsahuje najmä plánovanie a kontrolu plnenia určených ekonomických ukazovateľov, ktorými sú napríklad obrat tržieb či výška nákladov v danej predajni. Dôležitou súčasťou tejto kategórie je sledovanie jednotlivých druhov tovaru a ich potenciál. Vedúca oblasti je z povahy svojej práce povinná rozpoznať problémové či potencionálne úspešné tovary a prispôbiť tomu operatívne plány predajní. Táto kategória taktiež zahŕňa sledovanie konkurencie napríklad prostredníctvom osobných obchôdzok či iných druhov osobného výskumu. V oblasti konkurencie vedúca oblasti sleduje predajné akcie, otváranie či uzatváranie predajní, dispozície týchto predajní a diskkrétne i ich výsledky.

Druhou kategóriou sú „Zamestnanci.“ Ide o veľmi dôležitú časť práce vedúcej oblasti, keďže pod sebou majú niekoľko ďalších zamestnancov spoločnosti na ktorých priamo vplývajú. S odvolaním sa na prílohu P I je možné tvrdiť, že vedúca oblasti priamo zodpovedá za vedenie vedúcich pracovníkov predajní, prostredníctvom ktorých riadi chod predajní vo zverenej oblasti. Táto kategória opäť zahŕňa i analytické povinnosti akými sú plánovanie a kontrola odpracovaných hodín, produktivity práce alebo smien. Spolu s vedúcimi predajní a personálnym oddelením zodpovedá i za nábor nového personálu predajní, tak aby zodpovedal profilu dynamického človeka bat'ovského ducha a po prijatí dohliadnuť na jeho

riadne zaškolenie. Súčasťou tejto kategórie je samozrejme i sústavný tréning a motivácia zamestnancov predajní. To zahŕňa najmä osobný prístup k zamestnancom, ich koučing, všímanie si potenciálu či vypracovanie vzdelávacieho plánu na mieru podľa plnenia daných ukazovateľov výkonnosti. S tým priamo súvisia i tzv. päťminútovky, ktoré je každý vedúci predajne povinný denne absolvovať so svojimi podriadenými. Na týchto rýchlych stretnutiach oboznamuje podriadených s výsledkami predajne, aktuálnymi plánmi. Vedúca oblasti je povinná dohliadať na to, že tieto päťminútovky prebiehajú a že zamestnanci sú oboznamovaní s potrebnými informáciami i prostredníctvom nástienky.

Tretou kategóriou je „Podpora predaja“. Táto kategória pracovných činností je pre spoločnosť Baťa jedna z najpodstatnejších. Opäť sú tu sledované niektoré určené ekonomické ukazovatele. No v zásade ide najmä o to poskytnúť zákazníkovi špičkové a bezkonkurenčné služby, tak ako je zmienené v kapitole 9 na strane 31 tejto práce. Preto sa v tejto kategórii stretávajú činnosti ako aranžmán predajne, jej prerábka či čistota, hudba. V neposlednom rade i funkčnosť zariadení v predajni a uniformy zamestnancov.

Ďalšou kategóriou pracovných činností vedúcich oblastí sú „Financie“. V tejto konkrétnej kategórii sa zhromažďujú činnosti spojené s kontrolou hospodárenia predajne. Vedúca oblasti plánuje a pravidelne vykonáva inventúry s cieľom informovať sa o pohybe peňazí a tovaru na predajni. Taktiež je jej povinnosťou a právomocou autorizovať zľavy a reklamácie tovarov podľa vlastného svedomitého vyhodnotenia aktuálnych okolností.

Nasledujúcou kategóriou je „Prevádzka“. Táto kategória zoskupuje činnosti súvisiace všeobecne s chodom predajne. Spadá sem komunikácia so správou obchodného centra, v ktorom sa prevádzka nachádza. Predajňa je totiž povinná informovať centrum o zmenách v otváracíj dobe a v prípade prínosu pre predajňu je možné s obchodným centrom spolupracovať na rôznych marketingových akciách. Taktiež je potrebné centrum informovať a rôznych problémoch a požiadavkách predajne, preto je potrebné aby vedúca oblasti udržovala dobrý vzťah so správou obchodného centra. Ďalej môže vedúca oblasti navrhovať úpravy v otváracíj dobe predajne, tak aby zodpovedala miestnym zvyklostiam a otváracíj dobe obchodného centra. Táto kategória taktiež zahŕňa kontrolu plnenia opatrení, ktoré vyplynuli z predchádzajúcej návštevy predajne a zaistenie pravidelných obchodných hlásení od vedúcich predajní.

Ďalšou kategóriou činností vedúcich oblastí je „Administratíva“. Oblastná vedúca je povinná riadne vyplňovať dané administratívne dokumenty a včas ich odovzdávať určenej osobe či ich bezpečne uložiť na určené miesto. Tieto dokumenty zahŕňajú napríklad knihu

jázd, zápis z návštěvy predajne alebo týždenné správy. V súvislosti s touto kategóriou je vedúca oblasti povinná sa zúčastňovať zamestnávateľom určených školení a taktiež zabezpečovať servis a údržbu zvereného dlhodobého majetku ako je auto či notebook.

Predposlednú kategóriu tvoria „Operatívne činnosti.“ Tie v sebe zahŕňajú najmä e-mailovú korešpondenciu a vybavovanie telefonických hovorov. No taktiež sem spadá i operatívne riešenie rôznych náhodných situácií.

Poslednou kategóriou je „Cestovanie medzi prevádzkami.“ Táto kategória nezahŕňa množstvo pracovných činností, tak ako všetky predchádzajúce. Jedná sa len o čas strávený cestovaním medzi jednotlivými zverenými predajňami počas pracovnej doby.

10.2 Požadovaný stav

Cieľom tejto práce ako je stanovené už v jej úvode je zlepšiť time management sledovaných oblastných vedúcich vo firme Baťa. Tento cieľ je naplňovaný aj prostredníctvom analytického sledovania práce týchto zamestnancov a porovnávaním skutočného stavu s požadovaným stavom spoločnosti. Vedením spoločnosti bolo stanovené, že časové rozloženie medzi jednotlivými kategóriami pracovných činností by malo vyzerat' nasledovne:

- predaj: 5%
- zamestnanci: 20%
- podpora predaja: 20%
- financie: 10%
- prevádzka: 10%
- administratíva: 15%
- operatívne povinnosti: 18%
- cestovanie: 2%

11.1 Výsledky analýzy

Výsledky analýzy vykonávanej prostredníctvom snímkovania desiatich pracovných dní sú vyobrazené nižšie v tabuľke 1. Výskumnú vzorku tvorili všetky oblastné vedúce spoločnosti Baťa v Českej republike. Jedná sa o štyri ženy pracujúce na danej pracovnej pozícii minimálne jeden rok. Výpočty boli vykonávané spôsobom, ktorý je bližšie opísaný v kapitole 11 na strane 36 tejto práce a konečné výsledky boli zaokrúhlené na dve desatinné miesta matematicky.

Tabuľka 1 Výsledky analýzy snímkovnaním (vlastné spracovanie)

KATEGÓRIA	SPOLU (min)	SPOLU (h)	CELKOVÝ PODIEL	POŽADOVANÝ STAV	ROZDIEL
Predaj	2240	37,33	10,64%	5%	+5,64%
Zamestnanci	3210	53,50	15,25%	20%	-4,5%
Podpora predaja	5135	85,58	24,39%	20%	+4,29%
Financie	2275	37,92	10,81%	10%	+0,81%
Prevádzka	1640	27,33	7,79%	10%	-2,21%
Administratíva	2840	47,33	13,49%	15%	-1,51%
Operatívne povinnosti	3220	53,67	15,29%	18%	-2,71%
Cestovanie	495	8,25	2,35%	2%	+0,25%
Spolu	21055	350,92	100%	100%	-

Z výsledkov analýzy je možné konštatovať, že najväčšiu časť pracovných činností vedúcich oblastí tvoria činnosti spojené s podporou predaja. Ide až o 24,39%, čo tvorí skoro štvrtinu celkového pracovného času zamestnankýň. Týmto výsledkom bola predstava manažmentu prekročená o 4,29% a to na úkor iných činností. Ide napríklad o činnosti spadajúce pod kategóriu s názvom „Zamestnanci“. Podľa predstavy manažmentu by táto kategória mala zaberat' vedúcim oblasti rovnaký časový podiel ako kategória „Podpora predaja“. Avšak predstavuje len 15,25%, čo je o 4,5% menej ako požadovaný stav. Najvýraznejší rozdiel medzi reálne zachyteným stavom a tým požadovaným je možné pozorovať pri kategórii „Predaj.“ Čas venovaný činnostiam zoskupujúcim sa v tejto kategórii prevyšuje predstavu manažmentu až o 5,64%, čo je samozrejme opäť na úkor iných kategórií. Zvyšné kategória

sa od požadovaného stavu, určeného manažmentom spoločnosti Baťa a.s., líšia maximálne o 2,71%.

Prostredníctvom snímkovania bolo možné zachytiť i čas, ktorý zamestnankyne strávili prestávkou počas pracovnej doby. Pravidelné a dostatočne dlhé prestávky sú z hľadiska time managementu pracovníkov veľmi podstatné aj keď sa to tak na prvý pohľad nemusí javiť. Práca o tomto fakte pojednáva bližšie v kapitole 3.1 na strane 16. Pravidelné vynechávanie prestávok zo svojej pracovnej doby môže viesť k horšej sústredenosti, preťaženosti či dokonca k syndrómu vyhorenia s ktorým sa nesú rôzne psychické ochorenia. Krátkodobu sú telo a myseľ človeka schopné pracovať tzv. nonstop, no po čase to nevyhnutne musí skončiť, čo si telo vynúti rôznymi i fyzikami ochoreniami. Z analýzy časových snímok vyplýva, že až 13 dní z celkovo štyridsiatich pracovných dní vedúcich oblastí v sebe nezahŕňalo nijakú prestávku. Jedná sa až o tretinu všetkých sledovaných pracovných dní, čo je značne zlý výsledok vzhľadom na následky, ktoré môže prepracovanosť zamestnanca spôsobiť. Je však potrebné zdôrazniť, že u troch zo štyroch sledovaných zamestnankýň sa jednalo maximálne o tri dni, počas ktorých si nedopriali riadnu prestávku. Ani to nie je ideálne, avšak jedna z oblastných vedúcich vynechala odpočinok až sedem dní z desiatich. V tomto prípade sa jedná o 70%, čo tvorí skoro tri štvrtiny celkových sledovaných pracovných dní. V prípade dlhodobého preťažovania týmto spôsobom zamestnankyni hrozia vážne zdravotné problémy spolu s pracovnou indispozíciou.

Ďalej je potrebné poukázať i na zamestnankyňami často využívaný multitasking, taktiež vyplývajúci z analýzy časových snímok. Ide o nežiadúci trend približne poslednej dekády, ktorého dopady a neúčinnosť sú bližšie opísane v kapitole 3.3 na strane 17 tejto práce. Veľká časť časových snímok bola evidentne vyplňovaná chaoticky s odvolaním sa na rovnako usporiadaný denný rozvrh. Minimálne polovica z celkových sledovaných dní zamestnankýň evidentne nebola jasne naplánovaná a oblastné vedúce sa tak nechávali viesť aktuálnou situáciou. Bezpochyby je nemožné mať naplánovanú každú minútu svojho dňa pre danú činnosť. Avšak je mnoho spôsobov ako sa k tomuto stavu dá priblížiť, o niekoľkých z nich práca pojednáva v kapitole 6 na strane x. Navyše sa podľa vyplnených snímok zamestnankyne často nesústredili len na jednu pracovnú činnosť v daný okamih, ale často v rýchlosti menili svoje sústredenie a neskôr sa zase vracali späť k pôvodnej činnosti. Takéto pracovné správanie je z hľadiska dobrého time managementu naozaj nežiadúce, keďže zmena pozornosti si vždy žiada viac zbytočne strateného času. Pričom sústredenie sa na jednu činnosť až do momentu jej vyriešenia bez vyrušenia prináša výrazné šetrenie času

a kvalitnejšie pracovné výsledky. Práca všetky tieto tvrdenia podkladá literárnou rešeršou vo svojej teoretickej časti, konkrétne ide najmä o kapitolu 3 na strane 16, ktorá priamo opisuje multitasking a jeho negatívne dopady na pracovnú produktivitu. Taktiež kapitola 4 na strane 18, ktorá okrem iného pojednáva o výhodách stanovovania si požadovaného času pre každú plánovanú úlohu. Ďalej na strane 21 kapitola 5, ktorá vyrušenie a jeho dopady opisuje z hľadiska osobnej i virtuálnej komunikácie. A nakoniec kapitola 6 na strane 24 ponúka viacero spôsobov ako sa multitaskingu vyhnúť a umožniť si sústredenie na aktuálne riešenú úlohu a názory uznávaných svetových autorov na výhody či nevýhody týchto metód.

12 DOTAZNÍKOVÉ ŠETRENIE

Súčasťou analytickej časti tejto bakalárskej práce je aj dotazníkové šetrenie, ktoré umožňuje exaktne merať a hodnotiť time management vedúcich oblastí. Dotazník zahrňuje osemnásť jednoduchých otázok rozdelených do štyroch rôznych sekcií a jeho vyplnenie bolo plne anonymné. Konkrétna podoba celého dotazníku je priložená k práci ako príloha P V. Dôvodom zahrnutia dotazníkového šetrenia do tejto práce je umožnenie iného pohľadu na problematiku time managementu vedúcich oblastí vo firme Baťa. Zatiaľ čo časové snímky sprostredkovávajú pohľad do bežného pracovného dňa zamestnankýň a zachytávajú konkrétne vykonávané činnosti, dotazník umožní náhľad do hlboko zakorenených návykov oblastných vedúcich. Vďaka tomu je možné ísť do hĺbky daného problému a v súvislosti s tým zaviesť skutočne efektívne opatrenia, ktoré pomôžu vedúcim oblasti lepšie zvládať riadenie svojho času.

Pre účely práce bola použitá prispôsobená 14-item Likert-type Time-Management scale (Trueman a Hartley, 1996), o ktorej bližšie pojednáva kapitola 7 na strane 28 tejto práce. Táto škála zahŕňa štrnásť otázok, na ktoré respondenti odpovedajú formou výberu z piatich ponúkaných odpovedí. Pretože bola 14-item Likert-type Time-Management scale pôvodne vytvorená za účelom skúmania časových návykov vysokoškolských študentov, bolo ju potrebné pozmeniť. Posledná otázka znejúca: „Kontrolujete svoje poznámky z prednášok pravidelne, aj keď sa neblíži test?“ bola z dotazníku úplne odstránená. Takže použitá škála v dotazníku, ktorý bol vyplňovaný oblastnými vedúcimi zahrňoval namiesto štrnástich len trinásť otázok. Zvyšných päť otázok zahŕňa identifikačné otázky a súhrnné hodnotenie, zamerané na podporu zo strany zamestnávateľa a sebahodnotenie vedúcich oblastí.

Požitý dotazník je rozdelený do štyroch častí, ako je už zmienené vyššie. Prvá obsahuje identifikačné otázky určujúce pohlavie, vek a najvyššie dosiahnuté vzdelanie. Táto časť taktiež zahŕňa otázku skúmajúcu názor respondentiek na svoju schopnosť riadiť čas. Vo všetkých prípadoch sa jedná o otázky s uzatvorenými odpoveďami, z ktorých si respondentky mohli vždy jednu vybrať.

Druhá časť dotazníku je zameraná na rozpoznanie návykov zamestnankýň v oblasti každodenného plánovania. Táto časť je tvorená piatimi otázkami a piatimi možnými odpoveďami ku každej z nich, z ktorých si respondentky mohli vždy jednu vybrať. Ide

o prvú časť 14-item Likert-type Time-Management scale, takže odpovede boli určené autormi Truemanom a Hartleym v roku 1996, ide o: nikdy, občas, niekedy, často a vždy.

Dotazník pokračuje sekciou zameranou tentokrát na rozpoznanie návykov zamestnankýň v oblasti dlhodobého strategického plánovania. Zahŕňa osem otázok z druhej časti 14-item Likert-type Time-Management scale. Na tieto otázky mohli respondentky vždy zvoliť jednu z piatich ponúkaných odpovedí. Rovnako ako v predchádzajúcej sekcii aj v tejto išlo o odpovede: nikdy, občas, niekedy, často a vždy.

Posledná sekcia je tvorená len jednou otázkou. Tá je zameraná na rozpoznanie možností podpory zamestnávateľa, takže spoločnosti Baťa v oblasti rozvoja či uľahčenia time managementu vedúcich oblastí. V tomto prípade ide o otvorenú otázku, na ktorú mohli respondentky odpovedať akokoľvek, podľa vlastného uváženia.

Všetky otázky položené v dotazníkovom šetrení sú povinné, takže každá z respondentiek musela odpovedať na všetky. Dotazník bol vyplnený všetkými štyrmi oblastnými vedúcimi spoločnosti Baťa v Českej republike, čo umožňuje utvorenie si naozaj uceleného obrazu o návykoch a potrebách týchto zamestnankýň na tejto pracovnej pozícii.

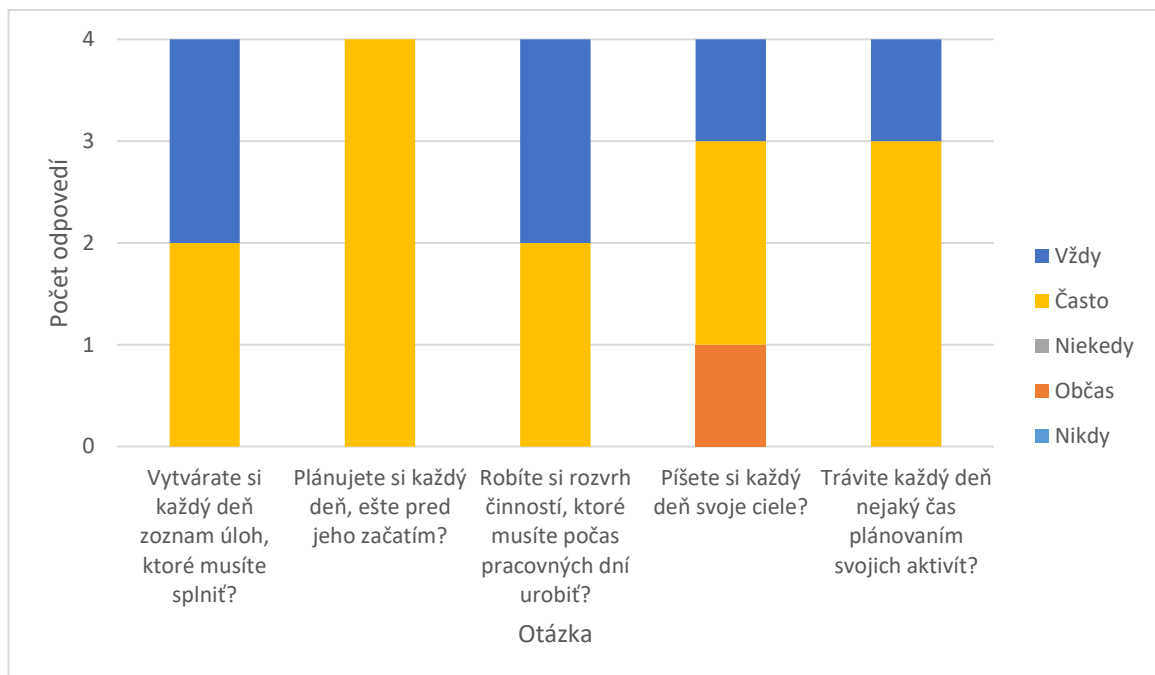
12.1 Výskumná vzorka

Všetky štyri vedúce oblasti spoločnosti Baťa v Českej republike sú ženy. 50% z nich je vo veku medzi dvadsaťšesť a štyridsaťpäť rokov. Zatiaľ čo druhá polovica zamestnankýň na tejto pracovnej pozícii je vo veku od štyridsaťšesť do šesťdesiatpäť rokov. 50% vedúcich oblastí dosiahli maximálne stredoškolské vzdelanie a ďalšie dve z týchto zamestnankýň dosiahli vysokoškolské vzdelanie 2. stupňa. 50% respondentiek sú veľmi spokojné so svojou schopnosťou riadiť čas. Druhých 50% sú spokojné so svojou schopnosťou riadiť čas.

12.2 Denné plánovanie

Prvá sekcia dotazníku obsahujúca jednu Likertovu stupnicu, skladajúcu sa z piatich otázok. Na tieto otázky je ponúkaných päť možností ako odpovedať a to: vždy, často, niekedy, občas alebo nikdy. V prílohe P VI a grafe 1 sa nachádzajú výsledky analýzy sekcii nazvanej denné plánovanie. Všetky otázky kladené v tejto sekcii sa zameriavajú na zistenie návykov vedúcich oblastí v oblasti každodenného plánovania. Ich konkrétne znenie sa uvádza v prílohe P V. Jedná sa o prvú časť 14-item Likert-type Time-Management scale, ktorá je vyhodnocovaná formou pridelenia príslušného počtu bodov, podľa zvolených odpovedí. Pričom odpoveď „vždy“ je hodnotená piatimi bodmi a vysoké skóre naznačuje pozitívne

riadenie času. Dosaiahnuté skóre vedúcich oblastí v spoločnosti Baťa a.s. je rovných dvadsať bodov z možných dvadsaťpäť, čo tvorí 80%. Tento výsledok poukazuje na veľmi dobré návyky oblastných vedúcich v oblasti denného plánovania. Z analýzy grafu 1, je možné tvrdiť, že priestor na zlepšenie sa vytvára v určovaní si krátkodobých každodenných cieľov. To napomáha pri motivácii a zvládaní stresu ako sa píše v kapitole 4.1 na strane 18.



Graf 1 Denné plánovanie (vlastné spracovanie)

12.3 Dôvera v dlhodobé plánovanie

Druhá sekcia obsahujúca Likertovu stupnicu sa skladá sa z ôsmich otázok. Na tieto otázky je ponúkaných znova päť možností rovnako ako v predchádzajúcej sekcii. V prílohe P VI a grafe 2 nižšie sa nachádzajú výsledky analýzy sekcie nazvanej dôvera v dlhodobé plánovanie. Všetky otázky kladené v tejto sekcii sa zameriavajú na zistenie návykov vedúcich oblastí v oblasti dlhodobého plánovania. Ich konkrétne znenie sa uvádza v prílohe P V. Jedná sa o druhú časť 14-item Likert-type Time-Management scale, ktorá je vyhodnocovaná formou pridelenia príslušného počtu bodov, podľa zvolených odpovedí ako je opísané už vyššie v kapitole 12.2 na strane 41. Výnimkou pri vyhodnocovaní sú otázky číslo tri, štyri, šesť a osem, kedy je najvyššie skóre pridelované odpovedi „nikdy.“ Priemerné dosiahnuté skóre vedúcich oblastí vo firme Baťa a.s. po zaokrúhlení je tridsaťjeden bodov z možných štyridsiatic, čo tvorí 77,5%. Tento výsledok poukazuje na dobré návyky oblastných vedúcich v oblasti dlhodobého plánovania, no odhaľuje i niektoré slabšie miesta, kde sa nachádza priestor na zlepšenie.

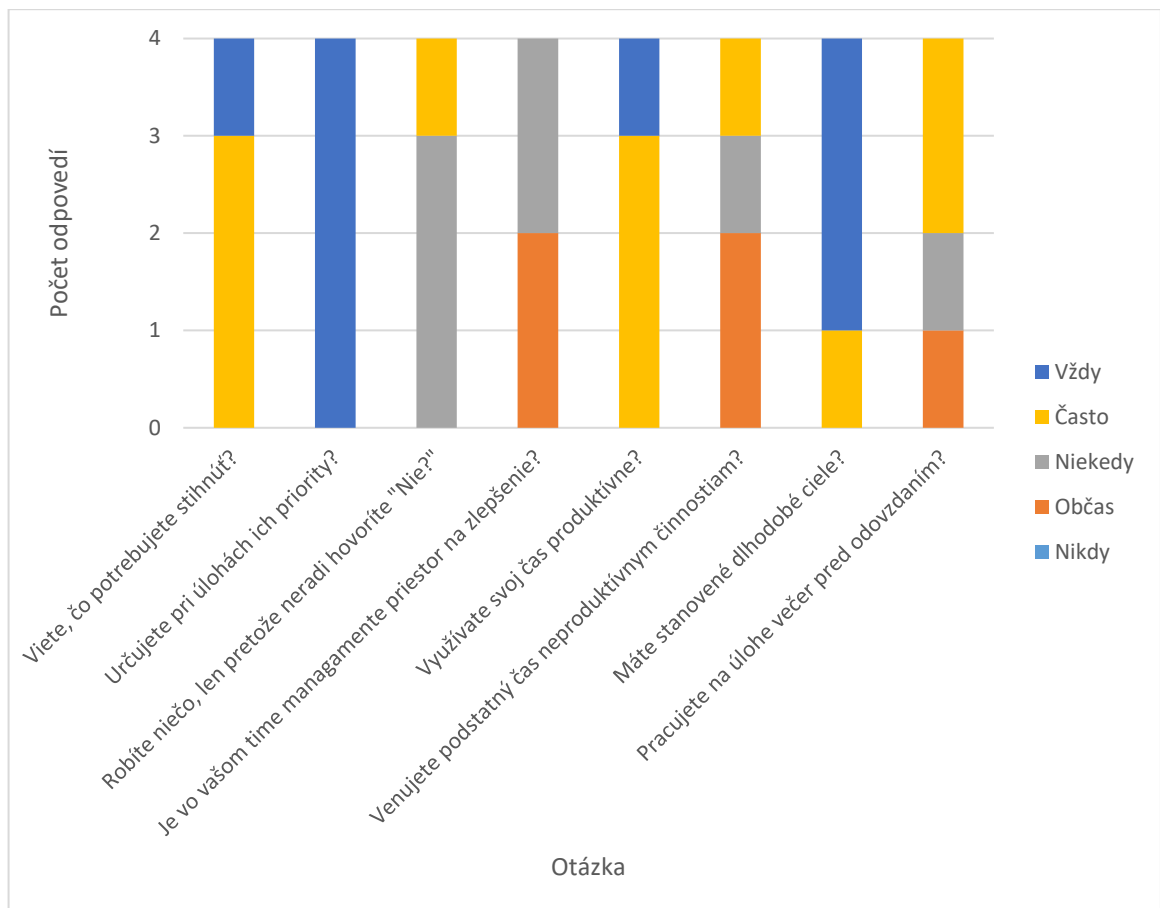
V tejto časti dotazníku je možné v prvom rade vyzdvihnúť výsledky odpovedí na otázky: „Určujete si pri úlohách ich priority?“ a „Máte stanovené dlhodobé ciele?“ Všetky oblastné vedúce uviedli, že si pri úlohách určujú priority vždy a svoje dlhodobé ciele majú určené vždy alebo často, čím naplňajú jednu zo zásad riadenia času opísaných v kapitole 4 na strane 18, konkrétne ide o zásadu „určiť si ciele a priority,“ o ktorej práca pojednáva v kapitole 4.1 na strane 18.

Otázky zamerané na tvorbu plánov, určovanie cieľov a prioritizáciu všeobecne poukazujú na dobré návyky vedúcich oblasti vo firme Baťa, a.s. Priestor na zlepšenie sa však vytvára najmä v oblasti plnenia týchto plánov a komunikácií. Na to poukazujú otázky číslo tri, štyri, šesť a osem. Na problém v komunikácií oblastných vedúcich poukazuje otázka číslo tri, znejúca: „Často sa pristihnete pri robení vecí, ktoré narušujú Vašu prácu len preto, že neradi hovoríte ľuďom "Nie?";“ kedy 75% respondentiek odpovedalo niekedy a 25% často. K takémuto výsledku môže viesť spolu s nerozvíjaním komunikačných schopností manažéra i jeho nízka miera pribojnosti. Asertivitu vedúceho pracovníka je možné rozvíjať rôznymi spôsobmi, z ktorých najrozšírenejšie sú rôzne kurzy či koučing.

Odpovede na túto otázku môžu priamo súvisieť i s odpoveďami na otázku číslo šesť, ktorá znie: „Venujete podstatný čas neproduktívnym rutinným činnostiam?“ Pri tejto otázke respondentky získali priemerné skóre po zaokrúhlení tri z možných piatich bodov, čo predstavuje len 60%. Tento výsledok môže poukazovať i na zvýšenú náklonnosť k prokrastináciám, kedy sa vedúce oblasti venujú viac rutinným a menej náročným úlohám ako tým zložitejším, ale o to podstatnejším. Tu sa taktiež ponúka viacero možných riešení, ktorými sú napríklad delegovanie či metóda time managementu nazvaná ABC analýza. Vďaka delegovaniu rutinných činností sa od nich oblastné vedúce môžu odbremeniť, čím si i znemožnia možnú prokrastináciu a podporujú svojich podriadených v ďalšom kariérom rozvoji. Použitie ABC analýzy na rozdelenie činností podľa dôležitosti a plánovanie svojho pracovného času pomáha rozpoznať podstatné úlohy a prideliť im dostatočný časový priestor.

Šiesta otázka pravdepodobne priamo súvisí i s otázkou číslo osem, ktorá presne znie: „Pracujete na dôležitej úlohe aj večer pred jej odovzdávaním?“ Zahľtenie pracovnej doby nepodstatnými rutinnými činnosťami spôsobuje odkladanie podstatných úloh a následnú časovú tieseň pri ich plnení. V tomto prípade platia rovnaké možné riešenia ako pri otázke číslo tri. Okrem iného sa tu ponúkajú i riešenia vo forme odstránenia multitaskingu a rôznych rušivých elementov pri práci. Odkladanie dôležitých úloh môže byť totiž

spôsobené i neustálym prerušovaním ako sa píše v o viacerých kapitolách v teoretickej časti tejto práce. Štvrtá otázka znejúca: „Veríte, že v spôsobe akým narábate so svojim časom je priestor na zlepšenie?“ poukazuje skôr na dobrú sebareflexiu vedúcich oblasti vo firme Baťa, a.s., pretože prakticky odráža výsledky výskumu. Predpokladom pre každé zlepšenie je v prvom rade uvedomenie a pripustenie si problému, čo tieto zamestnankyne evidentne spĺňajú.



Graf 2 Dôvera v dlhodobé plánovanie (vlastné spracovanie)

12.4 Podpora zo strany zamestnávateľa

Posledná sekcia dotazníku obsahuje len jednu otvorenú otázku. Tá sa pýta zamestnankýň, čo zo strany zamestnávateľa by im mohlo pomôcť dostať svoj čas lepšie pod kontrolu. Odpovede na túto otázku poukazujú na potrebu zlepšenia komunikácie medzi jednotlivými oddeleniami. Bližšie o tomto probléme práca pojednáva v kapitole 13 na strane 45 tejto práce, kedy je preberaná s jednou z vedúcich oblasti vo firme Baťa, a.s.

13 ROZHOVOR S VEDÚCOU OBLASTI

Jednej z vedúcich oblastí spoločnosti Baťa, a.s. v Českej republike bolo položených niekoľko otázok. Vybraná zamestnankyňa pracuje na danej pozícii dva roky, má pod sebou 15 predajní a v tejto práci nebude menovaná. Položené otázky pojednávajú o vnútornej politike spoločnosti najmä v oblasti komunikácie a vzdelávania oblastných vedúcich. Tiež o osobných názoroch zamestnankyne na náročnosť a dôležitosť vykonávaných pracovných činností a o niektorých pracovných návykoch vplyvajúcich na time management. Táto kapitola pojednáva o poznatkoch zistených na základe vykonaného rozhovoru.

Začiatok rozhovoru bol smerovaný najmä na firemné zvyklosti v oblasti komunikácie, vzdelávania a odmeňovania. Konkrétne sa zameriavali na porady vedúcich oblastí, ich vzdelávanie, komunikáciu medzi jednotlivými oddeleniami a spôsob hodnotenia oblastných vedúcich. Porady oblastných vedúcich prebiehajú pravidelne každé dva až tri mesiace, zvyčajne sú vedené online, tak aby sa niesli v kludnej a všetkým otázkam otvorenej atmosfére. Vedúce oblastí sa potom osobne stretávajú na firemných teambuildingoch spojených s rôznymi kurzami manažérskych zručností a inými firemnými školeniami. Vzdelávanie vedúcich oblastí spočíva taktiež v mentorovaní pracovne staršími zamestnancami. A to na začiatku výkonu funkcie, kedy ide o sústavné zaškolenie spojené s mentoringom, tak i v priebehu celého výkonu funkcie. Vedúce oblastí sa navyše dostávajú na túto pracovnú pozíciu zvyčajne prostredníctvom kariérneho postupu z pozície vedúcich predajní, kde boli taktiež priebežne rôznymi spôsobmi vzdelávané. Vďaka tomu nastupujú do funkcie s určitými potrebnými skúsenosťami a vedomosťami. Čo sa však týka konkrétne vzdelávania v oblasti time managementu, tomu v priebehu výkonu funkcie nie je venovaná zvýšená pozornosť. V rámci manažérskych školení sa vedúce oblastí dostávajú k čiastkovým informáciám, no tento systém postráda ucelené vzdelávacie bloky, ktoré by im pomohli riadiť svoj čas naozaj efektívne.

Napriec jednotlivými oddeleniami a pracovnými pozíciami zamestnanci firmy Baťa, a.s. komunikujú najmä prostredníctvom e-mailu, telefónu a chatovacích aplikácií ako napríklad WhatsApp. Vybraná zamestnankyňa považuje komunikáciu v spoločnosti za dobre fungujúcu, pociťuje dostatočný priestor na otázky, jasné inštrukcie od nadriadených a vždy promptné odpovede. Vedúce oblastí sú odmeňované fixnou mesačnou mzdou doplnenou o polročné alebo ročné odmeny. Tie sú stanovené a viazané každý rok na iné ukazovatele, zvyčajne ide o odmeny za plnenie stanovených plánov v oblasti obratu a produktivity práce.

Ďalej boli otázky smerované k osobným názorom zamestnankyne na dôležitosť jej vykonávaných pracovných činností a tiež niektoré jej vlastné návyky v oblasti time managementu. Z jej pohľadu sú najdôležitejšími činnosťami pre výkon jej funkcie tie, ktoré sa zoskupujú v kategórii s názvom „Zamestnanci.“ Vedúce oblasti sa svojim priamym podriadeným stávajú mentorkami a aktívne ich podporujú či už osobne, alebo v prípade potreby sprostredkovane. Vybraná zamestnankyňa hovorí o potrebe silného pracovného vzťahu s istou mierou vzájomnej dôvery medzi vedúcimi oblasti a vedúcimi predajní. Tí podľa jej slov potrebujú cítiť podporu zo strany nadriadených a rovnako tak i spätnú väzbu. Navyiac úprimná a priama komunikácia často predchádza rôznym konfliktom, čo je bližšie opísané už v kapitole 5.1 na strane 21 tejto práce. Všetky zvyšné pracovné činnosti považuje za rovnako podstatné pre svoju prácu.

Čo sa týka pracovného času a s ním spojeného pociťovaného tlaku, vybraná zamestnankyňa uvádza, že počas bežných pracovných dní a rutinných činností nepociťuje tlak na svoju osobu. Jej pracovná doba je sčasti flexibilná, kedy si niektoré činnosti ako napríklad administratívne povinnosti môže dorábať v kľude na home office, tak ako jej to vyhovuje. Pocit tlaku a preťažnosti však nastáva pri náročnejších a časom ohraničených úlohách, akými sú napríklad prerábka predajne či otvorenie novej predajne. Toto môže byť spôsobené nedostatočnými schopnosťami zamestnankyň riadiť svoj čas a plniť svoje plány, tak ako je uvedené v kapitole 12.3 na strane 42 tejto práce. Pri otázke či si zamestnankyňa pri každej úlohe stanovuje čas, ktorý jej daná úloha zaberie bola odpoveď nie. Vybraná vedúca oblasti uviedla, že svoj deň si plánuje len pomyselne a plány neuvádza do nijakého plánovacieho systému ako kalendár či diár.

Ďalej k pracovnému prostrediu vedúcich oblasti. Zamestnankyne na tejto pracovnej pozícii z menšej časti pracujú na home office, však väčšinou svojho pracovného času trávajú na im zverených predajniach. V týchto predajniach majú možnosť pracovať len v kancelárii vedúcich predajne, čím podľa slov vybranej zamestnankyne, narušujú ich pracovný priestor. Atmosféra v týchto „vypožičaných“ kanceláriách je podľa výsledkov rozhovoru s vedúcou oblasti zvyčajne príjemná. Ide väčšinou o miesta s príjemnou klímou, možnosťou potrebného kľudu a nerušenie pri práci, no keďže ide o cudziu kanceláriu nie je možné ovplyvniť jej poriadok. Poriadok je pre efektívnu prácu veľmi podstatný, o čom pojednáva kapitola 3.2 na strane 16 tejto práce. Počas rozhovoru bola zamestnankyňa niekoľkokrát vyrušená telefonátmi a podľa jej slov ide o bežnú súčasť jej práce. Aj keď sa jej darí e-mailovú komunikáciu vybavovať pravidelne tak raz za deň vo vyhradenom čase, tá

telefonická stále prerušuje všetky jej pracovné činnosti. Podľa vybranej zamestnankyne je to však nevyhnutné, pretože zvyčajne ide o súrne problémy jej priamych podriadených.

Záver rozhovoru poukázal na niektoré ďalšie priestory na zlepšenie time managementu vedúcich oblastí. V prvom rade je tu náborový problém firmy. Aj keď ide zdanlivo o nesúvisiacu tému, nekonečné pohovory a získavanie zamestnancov na pozíciu asistent predaja často zahluje pracovný čas vedúcich oblastí. Vybraná zamestnankyňa uvádza, že problém súvisí s nízkym mzdovým ohodnotením asistentov predaja. To spôsobuje nezaujím o danú pracovnú pozíciu, časté odmietanie pracovnej ponuky uchádzačmi či odchod zamestnancov ku konkurencii, ktorá ponúka lepšie mzdové ohodnotenie. Pohovory na túto pracovnú pozíciu vedú vedúce oblasti sami, prípadne s vedúcimi predajne bez doprovodu personalistu. To je spôsobené dlhodobou chýbajúcim personálom personálneho oddelenia. Priestor na zlepšenie sa vytvára i v delegovaní určitých činností a zvýšení samostatnosti vedúcich predajní. Podľa vybranej zamestnankyne by mohli byť niektoré administratívne pracovné činnosti napríklad inventúra, delegované na vedúce predajne. Tie však často nemajú dostatočné skúsenosti a vedomosti na to aby ich vykonávali sami bez pomoci oblastných vedúcich. To potom znemožňuje delegáciu a zahluje pracovný čas vedúcich oblastí rutinnými činnosťami, takže nemôže byť venovaný činnostiam s vyššou pridanou hodnotou.

14 ZHRNUTIE VÝSLEDKOV ANALÝZY

Analyzovanie časových snímok ukázalo pri každej kategórii pracovných činností odchýlku skutočného stavu od toho požadovaného. Ide o rozdiel pohybujúci sa medzi 0,25% až 5,64%, pričom priemerný rozdiel predstavuje 2,74%. V niektorých kategóriách, konkrétne ide o: predaj, zamestnanci a podpora predaja, sa teda nachádza výraznejší priestor na zlepšenie. Iné kategórie ako napríklad „Cestovanie medzi prevádzkami“ či „Financie“ sa však svojím podielom na celkovom pracovnom čase zamestnankýň odchyľujú od požadovaného stavu len minimálne.

Dotazníkové šetrenie ďalej ukázalo, že vedúce oblasti v spoločnosti Baťa, a.s. majú v oblastiach krátkodobého i dlhodobého plánovania veľmi dobré návyky. No i napriek tomuto pozitívnemu výsledku sa tu ukazuje určitý priestor na zlepšenie. Ide najmä o oblasť plnenia stanovených plánov a komunikáciu. Poukazujú na to výsledky dotazníkovej sekcie zameranej na podporu zo strany zamestnávateľa a dlhodobé plánovanie, konkrétne otázky číslo tri, štyri, šesť a osem. Pri týchto otázkach respondentky dosahovali v priemere len 2,94 bodov z možných piatich. Naopak pri otázkach skúmajúcich plánovanie a prioritizáciu priemerne dosahovali skóre až 3,81 opäť z možných piatich.

Rozhovor s vedúcou oblasti bol vedený tak, aby sledoval najmä vnútropodnikovú politiku spoločnosti a osobné návyky a postoje vybranej zamestnankyne. Vďaka tomu poukázal a bližšie konkretizoval určité problémy, kde sa nachádza väčší či menší priestor na zlepšenie. Ide v prvom rade o častú nemožnosť delegovania rutinných činností oblastných vedúcich na vedúcich predajne. To je spôsobené nízkymi kompetenciami a znalosťami vedúcich predajne. Ďalej ide o tlak a stres, vznikajúci najmä v situáciách, kedy rutinu oblastných vedúcich nabúra niečo nepravidelné s jasne stanoveným termínom ukončenia, ako napríklad otváranie novej predajne. Vedúce oblasti taktiež postrádajú vlastný pracovný priestor v predajniach, kde trávajú značnú väčšinu svojho pracovného času. Nutné je podotknúť i vyrušovanie oblastných vedúcich častými telefonátmi, čo narúša ich sústredenie a spôsobuje ich nižšiu pracovnú efektivitu. Nakoniec je tu problematicky fungujúci náborovací systém spoločnosti, kedy nízke mzdové ohodnotenie asistentov predaja často znemožňuje obsadenie tejto pracovnej pozície. Pohovory s možnými uchádzačmi preto pravidelne zahlcujú pracovný čas vedúcich oblasti.

15 ODPORÚČANIA

Na základe vykonaného výskumu bolo vypracovaných niekoľko odporúčaní, ktoré sú komunikované v tejto kapitole. Spomínané odporúčania sú zamerané na zlepšenie time managementu vedúcich oblasti vo firme Baťa, a.s., tak aby bola ich práca efektívnejšia a prinášala požadované výsledky, stanovované manažmentom spoločnosti. Táto kapitola pojednáva aj o nákladoch a rizikách, ktoré môžu obchodnému oddeleniu spoločnosti vzniknúť v súvislosti s nižšie opísanými odporúčaniami.

15.1 Vzdelávanie vedúcich oblasti v oblasti time managementu

V priebehu výskumu vykonávaného pre účely tejto kvalifikačnej práce bolo zistené, že vedúce oblasti nie sú vzdelávané priamo v oblasti time managementu. Pri svojej práci postrádajú konkrétne vedomosti o možných spôsoboch riadenia svojho času ako aj o ich prínosoch a možných nástrahách. Výsledkom je neskôr skreslený pohľad na efektivitu ich vlastného plánovania a riadenia času, prípadne problém s plnením stanovených cieľov. To preukázalo okrem iného najmä dotazníkové šetrenie v kapitole 12.3 na strane 42 tejto práce.

Snímkovaním bol zachytený i problém s vynechávaním prestávok počas pracovnej doby. To z dlhodobého hľadiska vedie k horšej sústredenosti, preťažnosti či dokonca k syndrómu vyhorenia s ktorým sa nesú rôzne ťažké psychické ochorenia. Riešením môže byť zavedenie povinných minimálnych prestávok. To je však v prípade vedúcich oblasti ťažko sledovateľné, keďže ich pracovná doba a program činností sú flexibilné. Zamestnankyne si môžu urobiť prestávku kedykoľvek, prípadne si ju môžu rozdeliť na viacero kratších prestávok počas dňa. Vzhľadom na to, že je prakticky nemožné sledovať či si oblastné vedúce doprali prestávku alebo nie, je v tomto prípade efektívnejšie informovať ich o dôležitosti oddychu počas pracovnej doby.

Oblastným vedúcim sú poskytované rôzne aktivity zamerané na ich odborný i osobný rozvoj. Ide o mentoring služobne staršími zamestnancami spoločnosti, pravidelné porady vedúcich oblasti, exkurzie do firemných výrobných tovární či rôzne manažérske školenia. Preto sa vedľa možnosti úplne nových kurzov zameraných výhradne na rozvoj znalostí a zručností vedúcich oblasti v oblasti time managementu ponúka i iná možnosť. Ide o úpravu štruktúry všetkých rozvojových aktivít oblastných vedúcich, tak aby bola nejaká časť venovaná výhradne time managementu.

V prípade zahrnutia blokov zameraných na time management do sedení vedúcich oblasti s menotrom či do programu pravidelnej porady ide o nenákladnú záležitosť. Nie je potrebné vynakladať vyššie náklady na dané činnosti, pretože sú bezpodmienečne vykonávané. Stačí mentora alebo pracovníka vedúceho pracovnú poradu upovedomiť o potrebe venovať napríklad 20 minút zo stretnutia problematike time managementu.

Možnosťou sú aj jednorazové alebo pravidelné kurzy zamerané výhradne na rozvoj schopnosti vedúcich oblasti riadiť svoj čas. V tomto prípade ide o nákladnejší, no o to efektívnejší spôsob sprostredkovania potrebných informácií. Vďaka takémuto kurzu budú zamestnankyne oboznámené s najčastejšími chybami pri riadení svojho času, so zásadami dobrého time managementu a rôznymi metódami, ktoré si budú môcť vyskúšať. A samozrejme by sa školenie venovalo aj komunikácií z hľadiska time managementu, keďže ide o veľmi dôležitú časť práce vedúcich oblasti. Niekoľko takýchto kurzov bolo vybraných a porovnaných v tabuľke 2 nižšie. Najnižšie náklady so sebou nesie kurz od spoločnosti Seduo. V tomto prípade však ide len o dvojhodinový online kurz, ktorý by pravdepodobne nepostačoval pre sprostredkovanie všetkých potrebných informácií. Pomer medzi ponúkaným obsahom kurzu a jeho cenou najlepšie splňa „Time, priority & self management“ od spoločnosti Top Vision.

Tabuľka 2 Ponuka kurzov zameraných na time management (vlastné spracovanie)

Názov kurzu	Sprostredkovateľ	Forma štúdia	Dĺžka štúdia (h)	Cena s DPH (Kč/os.)	Cena s DPH (Kč/4 os.)
Time, priority & self management	Top Vision	online	7,5	6 038	22 944
Konec prokrastinace	Seduo	online	2	1 790	7 160
Time Management - jak uřídit svůj čas	Gradua	Prezenčně – Praha	14,5 (2 dni)	10 285	41 140

Riziko v tomto prípade predstavuje neochota zamestnankyň zúčastniť sa školenia, či preberať túto tému počas iných aktivít. Taktiež hrozí, že si preškolené vedúce oblasti z absolvovaného kurzu neodnesú potrebné poznatky alebo ich jednoducho len nezaradia do svojho každodenného života.

15.2 Vzdelávanie vedúcich oblasti v oblasti asertivity

Na problém v komunikácii oblastných vedúcich poukazuje dotazníkové šetrenie v kapitole 12.3 na strane 42. Konkrétne ide o nízku priebornosť zamestnankýň, prejavujúcu sa ich problémom s odmietaním niektorých neproduktívnych činností, len aby sa vyhli konfliktu. Riešením je rozvíjanie komunikačných schopností vedúcich oblasti. To je možné dosiahnuť bez zvýšených nákladov spoločnosti, a to zahrnutím rozvíjania asertivity prostredníctvom koučingu. Ďalšou možnosťou je poskytnúť zamestnankyniam kurz asertivity, vďaka ktorému nadobudnú komplexné informácie a zručnosti, ktoré im neskôr pomôžu nie len pri presadzovaní svojich názorov. Niekoľko takýchto kurzov bolo vybraných a porovnaných v tabuľke 3 nižšie. Najnižšie náklady so sebou nesie kurz od spoločnosti Seduo. V tomto prípade však ide len o krátky online kurz, ktorý by nemusel postačovať pre sprostredkovanie všetkých potrebných informácií. Pomer medzi ponúkaným obsahom kurzu a jeho požadovanou cenou najlepšie spĺňa „Asertivní desatero v praxi“ od spoločnosti Top Vision.

Tabuľka 3 Ponuka kurzov zameraných na asertivitu (vlastné spracovanie)

Názov kurzu	Sprostredkovateľ	Forma štúdia	Dĺžka štúdia (h)	Cena s DPH (Kč/os.)	Cena s DPH (Kč/4 os.)
Asertivní desatero v praxi	Top Vision	Prezenčne – Praha	7,5	6 038	22 944
Osobní hrdost a asertivita: jak si vážít sám sebe?	Seduo	online	1	890	3560
Asertivita v praxi	Gradua	Prezenčne – Praha	14,5 (2 dni)	10 285	41 140

Riziko opäť predstavuje neochota zamestnankýň zúčastniť sa školenia, či prebrať túto tému počas sedení s mentorom. Taktiež hrozí, že si preškolené vedúce oblasti z absolvovaného kurzu neodnesú potrebné poznatky alebo ich jednoducho len nezaradia do svojho každodenného života.

15.3 Vzdelávanie vedúcich predajne

Pracovný čas vedúcich oblasti je často zahltený rutinnými povinnosťami akými sú vyplňovanie rôznych tabuliek, robenie inventarizácií či príprava predajní pred návštevou.

Bohužiaľ tie zvyčajne nie je možné v prípade potreby delegovať na priamych podriadených. Riešením je zvýšenie kvalifikácie a právomocí vedúcich predajne. To je možné urobiť bez zvýšenia nákladov na vzdelávanie, tak že budú títo pracovníci poučení o spôsobe vykonávania daných činností počas úvodných školení pred nástupom na pracovnú pozíciu. Pre uistenie sa, že potrebné informácie nezabudnú alebo sa k nim v prípade potreby dostanú je ideálne vytvoriť k daným činnostiam štandardizované postupy, ktoré im budú vždy k dispozícii. Takéto opatrenia pomôžu okrem iného znížiť podiel kategórie činností „Predaj.“ V prípade prípravy predajní pred návštevou je možné zodpovednému zamestnancovi poskytnúť viac autonómie tak, že pri konkrétnej príprave nebude musieť byť prítomná vedúca oblasti. Takýto krok by zvýšil pocit dôležitosti a tým i motiváciu vedúcich predajní a znížil časovú záťaž ich priamych nadriadených, ktorí by mohli výsledky prípravy schváliť i na diaľku prostredníctvom fotografií. Opäť ide o spôsob odbremenenia vedúcich oblasti v prípade potreby, ktorý so sebou nenesie dodatočné náklady a umožní znížiť podiel kategórie činností „Podpora predaja.“

Problémom môže byť v tomto prípade nedostatočná pozornosť venovaná školeniu zo strany zamestnanca, neschopnosť sa dané veci naučiť a neskôr ich uplatniť v praxi. Taktiež môže nastať neochota vedúcich predajne prijať vyššiu zodpovednosť a teda ich neochota plniť delegované činnosti.

15.4 Zmena odmeňovacieho systému asistentov predaja

Pracovný čas vedúcich oblasti je zahlcovaný i častými pracovnými pohovormi na pozíciu asistenta predaja. Tá je ťažko obsadzovaná z dôvodu nízkeho mzdového ohodnotenia. Riešením je upovedomenie personálneho oddelenia na tento problém s tým, že je potrebné upraviť systém odmeňovania. A samozrejme pravidelné informovanie sa o stave riešenia tohto problému, keďže bude delegovaný inému oddeleniu. Z hľadiska manažmentu obchodného oddelenia spoločnosti, ktoré zadávalo tému tejto práce, nevzniknú dodatočné náklady. Z pohľadu celej firmy Baťa, a.s. však budú zvýšené výdavky nevyhnutné pre to, aby znížili fluktuáciu asistentov predaja a zvýšili nie len ich celkovú spokojnosť.

Keďže ide o plošné zvyšovanie výdavkov celej spoločnosti môže tu nastať neochota top managementu spoločnosti uvoľniť prostriedky na riešenie tohto problému. Navyiac ide v tomto prípade o zdĺhavý proces vyžadujúci dlhé časové obdobie na vyriešenie.

15.5 Vytvorenie pracovného priestoru

Vedúce oblasti v prevádzkach nemajú svoj vlastný priestor pre výkon pracovných činností. Tak ako je bližšie opísané už vyššie v kapitole 13 na strane 45 tejto práce zamestnankyne veľkú časť svojho pracovného času trávia v cudzej kancelárii. Mať svoj vlastný pracovný priestor, ktorého vzhľad je priamo možné ovplyvniť, nie len že poskytuje väčší priestor nerušenosti, ale aj zvyšuje produktivitu, tak ako je písané už v kapitole 3.2 na strane 16. Riešením je umiestenie menšieho pracovného stola do kancelárií vedúcich predajne, ktorý bude vyhradený výhradne pre vedúcu oblasti. Priemerná cena takéhoto stola je 800 Kč/ks. Pri sedemdesiatich predajniach sa tak jedná o sumu 56 000 Kč za nákup pracovných stolov. Okrem toho je potrebné nakúpiť i stoličky, ktorých cena sa pohybuje okolo 600 Kč/ks, čo predstavuje 42 000 Kč. Spolu sa teda jedná o 98 000 Kč. Problémom môže byť rozmer kancelárií vedúcich predajní. V prípade príliš malých priestorov do nich nebude možné umiestniť ďalší pracovný stôl.

15.6 Štandardizácia

V prípade častého vyrušovania vedúcich oblasti telefonátmi od priamych podriadených s požiadavkami na vyriešenie akútnej situácie sa ponúka riešenie v podobe štandardizácie. Podľa slov vybranej zamestnankyne sú niektoré často opakujúce sa problémy písomne zachytené a pretavené do inštrukcií pre vedúcich predajne. No i napriek tomu dostávajú neustále množstvo telefonátov s dotazmi na riešenie operatívy. Na odbremenenie vedúcich oblasti by pomohlo zachytenie i menej častých problémov. Ich riešenie môže byť ideálne sprostredkované elektronickou formou, kde sa vedúci predajne ľahko zorientujú a budú schopní riešiť značnú väčšinu problémov sami. Vedúca oblasti neskôr pri plánovanej pravidelnej návšteve konkrétnej predajne skontroluje, či bolo riešenie efektívne a či je nutné podniknúť nejaké ďalšie kroky. Toto riešenie môže prísť s nulovými nákladmi, keď budú štandardizované postupy sprostredkované prostredníctvom dokumentu vo formáte doc či pdf. Taktiež je možné použiť platenú platformu ako napríklad notion.so, ktorej mesačná cena sa pohybuje okolo 200 Kč/osoba. To by v prípade štyroch vedúcich oblasti a vedenia obchodného oddelenia spoločnosti predstavovalo 1 000 Kč/mesiac. Problém môže nastať pri vedúcich predajne a ich neochote s novým systémom pracovať. Prípadne pri nepochopení inštrukcií a následného zlého riešenia aktuálneho problému.

ZÁVER

Pre vedúcich oblasti spočíva význam práce s časom v sústavnom zvyšovaní životnej spokojnosti prostredníctvom znižovania stresovej záťaže a zvyšovania svojej produktivity. Hlavným cieľom tejto práce bola analýza súčasného využívania času vedúcich oblasti vo firme Baťa, a.s. a následné predloženie návrhov na zlepšenie zistenej situácie. Čiastkové ciele práce spočívali vo vypracovaní teoretického základu k problematike a vo vykonaní výskumu prostredníctvom časových snímok, dotazníku a rozhovoru s vedúcou oblasti.

V práci bola vypracovaná literárna rešerš na tému time management, obsahujúca podstatu práce manažéra a pojmu time management. Ďalej chyby a zásady riadenia času, komunikáciu, metódy, techniky a meranie time managementu. Záver teoretickej časti zhrnul tieto teoretické poznatky a naznačil metódy využité pri výskume. Praktická časť opisovala základné informácie o firme Baťa, a.s. Bola vykonaná analýza pracovných činností vedúcich oblasti, časových snímok, dotazníku a rozhovoru s vedúcou oblasti. Záver obsahoval vyhodnotenie výsledkov a návrhy na zlepšenie využitia času vedúcich oblasti.

Hlavné ciele práce boli naplnené prostredníctvom šiestich návrhov na zlepšenie. A to návrhov týkajúcich sa vzdelávania vedúcich oblasti v oblasti time managementu a asertívnej komunikácie, vzdelávania vedúcich predajne, zmeny odmeňovacieho systému asistentov predaja, vytvorenia pracovného priestoru pre vedúce oblasti a štandardizácie. Vzdelávanie v oblasti time managementu a asertívnej komunikácie sa zameriavajú na rozvoj samotných vedúcich oblasti. Vzdelávanie vedúcich predajní, zmena odmeňovacieho systému asistentov predaja a štandardizácia by svojim naplnením výrazne pomohli vedúcim oblasti odbremenit' sa od rutinných úloh. A nakoniec vytvorenie pracovného priestoru poskytne oblastným vedúcim ich vlastné kľudné miesto pre plnenie svojich úloh.

Prínos tejto práce spočíva najmä v odhalení slabých stránok firmy, na ktorých je možné pracovať. Po odstránení týchto nedostatkov bude zvýšená efektivita práce, a vďaka väčšiemu priestoru pre kreatívnu činnosť zamestnankýň i zvýšené tržby spoločnosti. Aplikovaním aspoň niektorých z navrhovaných riešení bude dosiahnuté lepšieho využitia času vedúcich oblasti. Výhodou týchto návrhov je, že väčšina pre firmu nepredstavuje výrazné finančné zaťaženie, takže sa dá požadovaný výsledok dosiahnuť pomerne jednoducho.

V práci by bolo možné pokračovať hlbším rozoberaním daných odporúčaní. A to vytvorením projektu na ich aplikáciu, ktorý by obsahoval jednotlivé kroky a podmienky ich zavedenia spolu s podrobnými nákladmi a výnosmi pre firmu. Taktiež by bolo potrebné sa zaoberať tým, ako budú zamestnanci na tieto opatrenia reagovať a ako budú účinné.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY

ALLEN, David, 2016. *Mít vše hotovo: umění produktivity bez stresu*. Vydání druhé, přepracované. V Brně: Jan Melvil Publishing, 399 s. Žádná velká věda. ISBN 9788075550002.

ALLEN, David a Brandon HALL, 2021. *Mít vše hotovo v praxi: cvičebnice produktivity bez stresu*. V Brně: Jan Melvil Publishing, 219 s. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-064-4.

ASERTIVITA V PRAXI, 2015. *Gradua.cz* [online]. Gradua-CEGOS [cit. 2022-05-17]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence/asertivita-v-praxi.html>

ASERTIVNÍ DESATERO V PRAXI, 2022. *Topvision.cz* [online]. EDUA Group [cit. 2022-05-16]. Dostupné z: <https://www.topvision.cz/nabidka/soft-skills/asertivni-desatero-v-praxi>

BAŤA Central Europe, 2022. In: *LinkedIn: O nás* [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/company/bata-centraleurope/?originalSubdomain=cz>

BAŤA ČESKÁ REPUBLIKA, 2022. *Bata.cz* [online]. BATA BRANDS [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.bata.cz/spolecnost-bata.html>

BAŤOVA SVĚTOVÁ ORGANIZACE, 2022. *Bata.cz* [online]. BATA BRANDS [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.bata.cz/bata-ve-svete.html>

BRODSKÝ, Jan, 2014. *Time management*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 109 s. Edice právo a management. ISBN 9788090524798.

CIRILLO, Francesco, 2019. *Technika Pomodoro: legendární systém pro plánování času a dokonalou koncentraci během hluboké práce*. V Brně: Jan Melvil Publishing, 183 s. Briquet. ISBN 9788075550699.

DOUGLAS, H.E., M. BORE a D. MUNRO, 2016. *Coping with University Education: The relationships of Time Management Behaviour and Work Engagement with the Five Factor Model Aspects*. Learning and Individual Differences [online]. 45, 268 - 274 [cit. 2022-05-18]. ISSN 18733425. Dostupné z: doi:10.1016/j.lindif.2015.12.004

FORSYTH, Patrick, 2020. *Jak si lépe zorganizovat čas: naučte se dobře nakládat se svým časem a zvládat úkoly v termínech*. V Brně: Lingea, 168 s. Vstříc úspěchu. ISBN 9788075086105.

GOODMAN, William K, Ashley M GEIGER a Jutta M WOLF, 2017. *Leisure activities are linked to mental health benefits by providing time structure: comparing employed, unemployed and homemakers*. Journal of Epidemiology and Community Health (1979-) [online]. 71(1), 4 [cit. 2022-05-18]. ISSN 0143005X. Dostupné z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsjrs&an=edsjrs.44133840&scope=site>

GRUBER, David, 2017. *Time management: prokrastinace, konflikty, porady, vyjednávání, emaily, mobility, angličtina*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Management Press, 268 s. ISBN 9788072614806.

HISTORIE, 2022. *Bata.cz* [online]. BATA BRANDS [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.bata.cz/historie-spolecnosti.html>

HISTÓRIA, 2022. *Bata.sk* [online]. BATA BRANDS [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.bata.sk/historia-spolocnosti.html>

HYNKOVÁ, Jiřina, 2019. *A Time Management Knowledge Analysis of a Selected Organization*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 56 s. (78 587 znaků). Dostupné také z: <http://hdl.handle.net/10563/45009>. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta humanitních studií, Ústav moderních jazyků a literatur. Vedoucí práce Matošková, Jana.

JARROW, Craig, 2019. *Time management Ninja: 21 tips for more time and less stress in your life*. Coral Gables, Fl: Mango publishing, 220 s. ISBN 9781633538917.

KONEC PROKRASTINACE, 2022. *Seduo.cz* [online]. LMC [cit. 2022-05-17]. Dostupné z: <https://www.seduo.cz/konec-prokrastinace>

KONEČNÁ, Monika, 2014. *Time management vedoucích prodejen společnosti Baťa, a.s.* Zlín. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

KRUSE, Kevin, 2019. *Moderní time management: zdvojnásobte svou produktivitu, aniž byste se cítili přepracovaní*. Praha: Grada, 174 s. ISBN 9788027124527.

MENTLÍKOVÁ, Lea, 2013. *Time Management IV. generace z hlediska informačního sebeřízení*. Brno. Bakalářská diplomová práce. Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav české literatury a knihovnictví. Vedoucí práce PhDr. Iva Zadražilová.

NEWPORT, Cal, 2016. *Hluboká práce: pravidla pro soustředěný úspěch v roztěkaném světě*. V Brně: Jan Melvil Publishing, 240 s. Žádná velká věda. ISBN 9788075550088.

OSOBNÍ HRDOST A ASERTIVITA: JAK SI VÁŽIT SÁM SEBE?, 2022. *Seduo.cz* [online]. LMC [cit. 2022-05-17]. Dostupné z: <https://www.seduo.cz/osobni-hrdost-a-asertivita-jak-si-vazit-sam-sebe>

RAO, M.S., 2014. *Timeless tools to manage your time. Industrial and Commercial Training* [online]. 46(5), 278 - 282 [cit. 2022-02-04]. ISSN 00197858. Dostupné z: doi:10.1108/ICT-09-2013-0059

SEDLÁK, Mikuláš a Caroline LÍŠKOVÁ, 2015. *Manažment*. Bratislava: Wolters Kluwer, 387 s. Ekonómia. ISBN 9788081682964.

SEIWERT, Lothar J., 2013. *Simplify your time - konečně mít čas*. Olomouc: ANAG, 311 s. ISBN 9788072637737.

SPECHT, Doug, 2019. *Why we study and setting goals. In The Media and Communications Study Skills Student Guide* [online]. University of Westminster Press, 5-20 [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/j.ctv11cvxcf.4>

TIME MANAGEMENT - JAK UŘÍDIT SVŮJ ČAS, 2015. *Gradua.cz* [online]. Gradua-CEGOS [cit. 2022-05-17]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence/time-management.html>

TIME, PRIORITY & SELF MANAGEMENT, 2022. *Topvision.cz* [online]. EDUA Group [cit. 2022-05-16]. Dostupné z: <https://www.topvision.cz/nabidka/soft-skills/time-priority-self-management>

TRACY, Brian, 2014. *Time management*. New York: American Management Association, 104 s. The Brian Tracy success library. ISBN 9780814433430.

TRUEMAN, M. a J. HARTLEY, 1996. *A Comparison between the Time-Management Skills and Academic Performance of Mature and Traditional-Entry University Students*. Higher Education [online]. 32(2), 199–215 [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/3447923>

URBAN, Jan, 2015. *Jak lépe naložit s časem: 50 doporučení pro ty, jejichž čas je vzácný*. Praha: Grada Publishing, 141 s. ISBN 9788024757520.

WALKER, Matthew P., 2018. *Proč spíme: odhalte sílu spánku a snění*. V Brně: Jan Melvil Publishing, 414 s. Pod povrchem. ISBN 9788075550507.

WELLINGTON, Pat, 2017. *Effective people management: your guide to boosting performance, managing conflict and becoming a great leader in your start up*. 2nd edition. London: Kogan Page, 239 s. Business success. ISBN 9780749480820.

Interné dokumenty

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

GTD	Getting Things Done
MBWA	Management By Walking About
TMBS	The Time Management Behavior Scale
TSQ	Time Structure Questionnaire
BSO	Bata Shoe Organisation
MBU	Meaningful business unit

ZOZNAM OBRÁZKOV

<i>Obrázok 1 Časový snímok dňa (vlastné spracovanie)</i>	<i>36</i>
--	-----------

ZOZNAM TABULIEK

<i>Tabuľka 1 Výsledky analýzy snímokovaním (vlastné spracovanie)</i>	<i>37</i>
<i>Tabuľka 2 Ponuka kurzov zameraných na time management (vlastné spracovanie)</i>	<i>50</i>
<i>Tabuľka 3 Ponuka kurzov zameraných na asertivitu (vlastné spracovanie)</i>	<i>51</i>
<i>Tabuľka 4 Denné plánovanie (vlastné spracovanie)</i>	<i>79</i>
<i>Tabuľka 5 Dôvera v dlhodobé plánovanie (vlastné spracovanie)</i>	<i>79</i>

ZOZNAM GRAFOV

<i>Graf 1 Denné plánovanie (vlastné spracovanie)</i>	42
<i>Graf 2 Dôvera v dlhodobé plánovanie (vlastné spracovanie)</i>	44

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha P I: Opis práce oblastní vedoucí

Príloha P II: Etický kodex

Príloha P III: Organizačná štruktúra oddelenia

Príloha P IV: Kategorizácia činností oblastnej vedúcej

Príloha P V: Dotazník

Príloha P VI: Výsledky dotazníkového šetrenia (časť 14-item likert-type time-managemet scale)

PRÍLOHA P I: POPIS PRÁCE OBLASTÍ VEDOUCÍ



POPIS PRÁCE

Funkce: OBLASTNÍ VEDOUCÍ

Základní pracovní povinnosti:

Zaměstnanec pracuje v souladu s:

1. platnými právními normami ČR
2. pracovním řádem a platnou pracovní smlouvou
3. platným popisem práce dané pracovní pozice

Obecné pracovní povinnosti:

Zaměstnanec je povinen dbát všech aktuálních předpisů společnosti (např. pracovní řád). Je povinen dbát aktuálních firemních předpisů, které se týkají práce s majetkem společnosti. Dodržovat všechny předpisy týkající se bezpečnosti práce a požární ochrany. Je povinen zúčastňovat se vzdělávacích aktivit pořádaných společností a samostatně rozšiřovat svoje znalosti a vědomosti. Se svěřenými hodnotami a majetkem společnosti nakládá s péčí řádného hospodáře.

Pracovní povinnosti vyplývající z funkce:

Plánování

Je přímo odpovědný za stanovování individuálních plánů prodejen v oblasti:

- obratu
- nákladů
- spotřeby
- personálního obsazení a změn
- řízení a organizace
- rozvoje přímo podřízených pracovníků

Stanovuje plán:

- kontrolních návštěv prodejen
- mimořádných inventur
- lokálních vzdělávacích akcí (tréninky, zaškolování,...)
- lokálních motivačních programů (soutěže, motivační akce)

Alokace

- vyhledává a doporučuje vhodné lokality pro možné umístění prodejen
- vyhledává a doporučuje možnosti využití lokálních zdrojů na trhu práce
- identifikuje a doporučuje vhodné kandidáty na kariérové posuny

Organizuje:

- realizaci řádných a mimořádných inventur
- pravidelné měsíční porady vedoucích prodejen
- lokální motivační programy (soutěže, motivační akce)
- další akce dle požadavků nadřízených pracovníků



Vedení a řízení

je přímo odpovědný za vedení vedoucích pracovníků prodejen a prostřednictvím nich řídí chod prodejen ve svěřené oblasti. V této souvislosti postupuje dle modelu situačního vedení, kdy řídicí styl (příkazování, zapojování, koučování, delegování) volí v závislosti na situaci a připravenosti podřízeného ke splnění zadaného úkolu. Intenzita v řízení je kromě výše zmíněných kritérií dána také naléhavostí a úkolů.

Kontrola a hodnocení

je odpovědný za kontrolování:

- účelní a administrativní správnosti požadovaných dokumentů
- docházkové evidence na všech podřízených prodejnách
- stavu zásob a hotovosti
- dodržování standardů:
 - skladování zboží
 - prezentace zboží
 - informační povinnosti
 - reklamačního řízení
 - zákaznického servisu
 - zákonných norem vztahujících se k pracovní pozici (zákoník práce, zákon na ochranu osobních údajů, občanský zákoník, zákon na ochranu spotřebitele)
 - stanovených závaznými firemními dokumenty (pokyny, pracovní řád, etický kodex, vnitřní mzdový předpis, pracovní smlouva, mzdový výměr...)

Je odpovědný za přípravu a realizaci hodnocení podřízených pracovníků a supervizi hodnocení liniových pracovníků prodejen dle aktuální a platné metodiky personálního útvaru.

Rozhodování

Samostatně rozhoduje o:

- způsobu řešení reklamací
- realizaci mimořádných inventur a kontrol
- realizaci lokálních vzdělávacích akcí
- realizaci lokálních motivačních programů
- udělení pochval a udělení postihu při porušení pracovních povinností
- přiznání odměn pracovníkům prodejen v rozsahu stanoveném vnitřním mzdovým předpisem
- způsobech korekce odchylek od požadovaných standardů v oblasti:
 - zákaznického servisu
 - pravidel prezentace
 - čistoty prodejny
 - práce vedoucího prodejny

Spolurozhoduje o:

- personálním obsazení prodejen
- využívání agenturních zaměstnanců
- stanovování bonusových kritérií oblastního aranžéra
- přiznání výše bonusů oblastnímu aranžérovi
- plánu rekonstrukce prodejen
- stanovování otevírací doby jednotlivých prodejen
- standardech kvality zákaznického servisu



Další činnosti vyplývající ze zastávané pozice

- podílí se na průzkumu trhu (struktura a členění přímých a nepřímých konkurentů)
- na lokální úrovni se podílí na vyjednávání se zástupci orgánů státní správy a samosprávy, vzdělávacími institucemi a policií
- je povinen realizovat akce spojené s náborem a výběrem nových pracovníků
- spolupracuje s odbornými útvary ve věcech:
 - plánování (lidských zdrojů, nákladů, zásobování, vzdělávání, rozvoje)
 - evaluace vzdělávacích aktivit a rozvojových programů
 - marketingových akcí
 - komunikace a součinnosti s orgány státní správy a samosprávy
 - tvorby a realizaci adaptačních programů
 - kariérového plánování
- poskytuje včas a úplně informace pracovníkům odborných útvarů, které souvisí s činností společnosti v oblastech:
 - obchodu a služeb
 - průzkumu přímých i nepřímých konkurentů společnosti
 - plánování a strategie
 - kontrola a hodnocení
 - práce s finančními, majetkovými a lidskými zdroji

Ostatní pracovní povinnosti:

- svědomitě plní úkoly stanovené v souvislosti s dlouhodobými plány úseku obchodních operací a jsou zařazeny do individuálně stanovených bonusových kritérií
- je povinen řídit se veškerými relevantními pokyny nadřízených pracovníků a dle jejich pokynů plnit úkoly související činností společnosti
- dbá na řádné zaznamenávání evidence své pracovní docházky
- vede veškerou evidenci požadovanou interními předpisy a zákonnými normami ČR.
- řádně se stará o svěřený majetek společnosti (PC, prezentační technika, materiály ke školení, služební automobil apod.)
- včas informuje nadřízeného o veškerých skutečnostech, které mají nebo by mohly mít negativní vliv na optimální fungování jednotlivých úseků společnosti a společnosti jako celku
- neustále zlepšuje své pracovní chování takovým způsobem, aby dosahoval co možná nejlepšího hodnocení nadřízeného
- včas, vhodně a úplně informuje ostatní zaměstnance společnosti o všech skutečnostech, které jsou relevantní pro žádoucí výkon jejich pracovní pozice
- sám podává svému nadřízenému návrhy na svůj osobnostně profesní rozvoj
- zúčastňuje se firemních porad a školení
- spolupracuje s ostatními zaměstnanci společnosti.

Ve Zlíně dne:

Jméno, příjmení pracovníka:

Podpis pracovníka:

Podpis nadřízeného:

PRÍLOHA P II: ETICKÝ KODEX



ETICKÝ KODEX

Vydaný níže uvedeného dne, měsíce a roku společností BAŤA, akciová společnost, zapsanou u Krajského soudu v Brně, oddíl B, vložka 872 se sídlem Dlouhá 130, 762 22 Zlín.

1. ZÁKLADNÍ VYMEZENÍ

- a) Cílem etického kodexu je definovat případy obchodních záležitostí a osobního jednání zaměstnanců společnosti, které mohou mít vliv na dodržování zásady dobrého jména společnosti, soudržnosti a korektního jednání. Důvodem je potřeba dodržování zásady dobrého jména společnosti, soudržnosti, korektního jednání a férového vystupování, což je silnou stránkou společnosti Baťa.
- b) Etický kodex má objasnit případy obchodních záležitostí a osobního chování, jež se může každého pracovníka týkat v souvislosti s jeho pracovním zařazením ve společnosti.
- c) Etický kodex se pokouší objasnit některé vztahy vyplývající z běžné pracovní činnosti (vnější vztahy, finanční zájmy) a vytvořit atmosféru vzájemného porozumění mezi společností a jejími zaměstnanci. Záměrem je vytvářet a udržovat dobré obchodní a mezilidské vztahy.

Často již při nástupu do společnosti máte navázané nějaké vztahy v obuvnickém průmyslu a v příbuzných odvětvích nebo si tyto vztahy budete teprve v průběhu své kariéry vytvářet. Asi už máte ve vnějším světě i další vztahy a finanční zájmy, které ačkoli jsou v první řadě osobní, mohou se také dotýkat vašeho pracovního života.

Nelze se zabývat všemi situacemi, ve kterých se můžete ocitnout, ale zásady správného chování jsou však vždy obecně platné. Není tedy těžké uvědomit si ty situace, které jsou zřetelně v rozporu se zájmy společnosti. Nastávají však i jiné situace, v nichž je méně jasné, jak se zachovat správně eticky.



2. DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Největší pravděpodobnost vzniku střetů zájmu je ve vztazích k zaměstnancům a jejich příbuzným a ostatním partnerům - zákazníkům, konkurentům a dodavatelům.

- a) **Zákazník** – jakákoliv fyzická nebo právnická osoba nakupující zboží nebo služby od společnosti.
- b) **Zaměstnanec** – rozumí se pracovník společnosti, který má uzavřený platný pracovní poměr.
- c) **Příbuzný** – jakýkoliv člen rodiny zaměstnance spřízněný pokrevně, sňatkem nebo registrovaným partnerstvím
- d) **Dodavatel** – společnost, firma nebo osoba dodávající zboží nebo služby společnosti, včetně všech pronajímatelů nemovitostí.
- e) **Konkurence** – fyzická nebo právnická osoba s konkurenčními zájmy a sledující aspekty aktivit společnosti.

3. NEJČASTĚJŠÍ ZDROJE KONFLIKTU

Nejběžnější konflikty vznikají, pokud zaměstnanec:

- a) přijímá dary vyšší než symbolické hodnoty (nad 100 Kč, 4 €) od současného nebo budoucího zákazníka, dodavatele či konkurenta, které nelze považovat za upomínkové předměty nízké hodnoty
- b) má finanční zájem (přímý nebo nepřímý) nebo vztah k současnému nebo potenciálnímu zákazníkovi, dodavateli nebo konkurentovi
- c) obchodně jedná jménem firmy se zákazníkem, dodavatelem nebo konkurentem, ve kterém je akcionářem, ředitelem, partnerem, zaměstnancem nebo obchodním agentem jeho příbuzný
- d) využije-li výhody svého postavení ve společnosti pro osobní finanční prospěch
- e) je zapojen do výběru uchazečů nebo jiné personální agendy, která může zahrnovat příbuzného
- f) zneužije informace získané v zaměstnání
- g) poruší povinnosti o nakládání s majetkem s péčí řádného hospodáře
- h) zmaří investice společnosti



4. FINANČNÍ KONFLIKTY

Střet zájmů nastává, když vaši povinnost poskytovat svou obchodní věrnost vaší společnosti ovlivní skutečný nebo potenciální osobní prospěch z jiného zdroje. Střetem zájmů je také to, když využijete svého postavení ve společnosti pro osobní finanční zisk.

Střety zájmů mohou vyvstat při vašich jednáních se zákazníky a konkurenty, nejčastější jsou však ve vztazích s dodavateli.

- každý finanční zájem na akciích firemního zákazníka, dodavatele nebo konkurenta, které nejsou veřejně obchodovatelné, nebo každá zainteresovanost ve společném podniku (partnership) nebo živnosti představuje potenciální střet zájmů
- zainteresovanost na 1% (nebo nižší) jakékoli kategorie akcií kótovaných na burze cenných papírů, nebo pravidelně obchodovaných mimo burzu, se nepovažuje za podstatnou, a tudíž střet zájmů nepředstavuje. Pokud existují jiné nejasné faktory, měly by se nahlásit.

5. VZTAHY S DODAVATELI

- a) žádný zaměstnanec nesmí obdržet peníze nebo jiné osobní výhody od dodavatele společnosti
- b) zaměstnanec, který vlastní přímo nebo nepřímo jakékoli finanční nebo jiné důležité zájmy u zákazníků, dodavatelů nebo konkurentů, nesmí zastávat ve společnosti místo, na němž by mohl mít vliv při rozhodování o vztahu k účastníkovi
- c) BAŤA, akciová společnost nepřipouští akvizice nebo skryté provize v jakékoliv formě. Žádný zaměstnanec nesmí přijmout žádnou slevu při osobních nákupech dodavatelových výrobků, jestliže sleva mohla být vykládána jako nabídka ve smyslu obchodního vztahu. Zaměstnanec také nesmí přijmout žádné osobní výhody při jednání s dodavatelem.

Každá situace, která dává možnost vzniku konfliktu zájmu, musí být posouzena. Vznikne-li pochybnost o správnosti investice nebo možnost finančního poškození zájmů společnosti, je potřebné informovat nadřízeného.



6. ZÁLEŽITOST ETIKY

6.1 Sebevýchodnění

„Sebevýchodnění“ zahrnuje jakékoli jednání, které by mohlo, přestože třeba přímo nepoškozuje podnikání společnosti, vypadat, že koliduje s vaším vztahem ke společnosti nebo s prací pro společnost podle vašeho nejlepšího vědomí a svědomí. Sebevýchodnění nemusí být protizákonné na to, aby bylo nepřijatelné.

- nesmíte využít pro své vlastní finanční obohacení ani pro použití jiných lidí žádné vnitřní informace o společnosti, které prací u společnosti získáte
- práce mimo společnost, například soukromá výdělečná činnost, může v některých případech ohrozit váš vztah ke společnosti, a může tedy představovat sebevýchodnění.

Ve výše uvedených případech včetně darů, pohoštění, finančních zájmů apod. jste povinni informovat nadřízeného a vyžádat si souhlas s Vašimi aktivitami.

6.2 Neosobní konflikty

Zaměstnancům doporučujeme zapojení do služeb veřejných a dobrovolných organizací a společenských skupin. Je však potřebné postupovat citlivě a v případě pochybností projednat veškeré záležitosti s nadřízeným.

6.3 Jednání s ostatními zaměstnanci a zákazníky společnosti

Je považováno za nepřijatelné využívat při prosazování zájmů jakýchkoli diskriminačních a účelových forem jednání, které mají nebo by mohly mít za následek ponižování nebo naopak upřednostňování některých jedinců či skupin z důvodu jejich vyznání, politických názorů, členství v odborových organizacích, pohlaví či sexuální orientace.

Za zvlášť hrubé porušení etických zásad společnosti je považováno chování kvalifikovatelné jako mobbing (neetické formy zákeřného znepříjemňování života na pracovišti).

6.4 Používání nelegálních programových vybavení, kopií a falsifikátů

Chování a jednání, které by umožnilo nebo by mělo za následek používání či pořizování nelegálního programového vybavení, kopií a falsifikátů na pracovištích a zařízeních zaměstnavatele je považováno za nepřijatelné. Stejně tak je považováno za nepřijatelné využívání



zařízení programů a informací, které není v souladu se smluvními a licenčními podmínkami vlastníků či provozovatelů.

7. VAŠE OCHRANA A OCHRANA DOBRÉHO JMÉNA FIRMY

7.1 Zásady chování

- a) od každého zaměstnance se očekává, že zabrání provizím nebo zájmům, které by mohly nepříznivě poškodit dobré jméno společnosti nebo konkrétního pracovníka. Vždy však musí být přihlíženo k zákonům a společenským zvyklostem platných v konkrétní zemi tj. v České republice.
- b) Vzhledem k tomu, že je prakticky nemožné vyjmenovat všechny situace, doporučujeme poradit se vždy s přímým nadřízeným v situacích nejasných či pochybných.
- c) Zodpovědnost za vyloučení veškerých pochybností a potenciálních rozporů leží zcela na pracovníkovi. Proto můžete být při vstupu do společnosti požádáni o pochopení významu etického kodexu a nutnosti jeho dodržování, včetně zamezení a ohlášení možných rozporů či pochybností.

7.2 Jak naložit s dary

- a) většina darů je zaměstnancům nabízena z důvodu jejich postavení ve společnosti. Je proto potřebné prokázat značnou diskrétnost při přijímání jakýchkoliv nabídek, darů či služeb, aby uvedená skutečnost nevedla dárce k domněnce, že může očekávat přednostní vyřízení svých záležitostí
- b) nabídnuté nebo přijaté dary musí být hlášeny přímému vedoucímu. Je-li dar nepřijatelný, vedoucí rozhodne o dalším postupu (vrácení, darování jinému subjektu)
- c) přijetí peněz je nepřípustné
- d) tradiční suvenýry nebo dárky u příležitosti svátků, otevřeně prezentované, které mají spíše propagační charakter lze přijmout do hodnoty 100 Kč (4 €); rovněž lze přijmout propagační drobnosti (kalendáře, těžítka apod.)
- e) zákazník ani dodavatel by se neměl dožadovat žádného zvýhodnění.

7.3 Směrnice o společenské činnosti – zábava – pobavení – posezení

- a) očekává se od Vás, že prokážete maximální diskrétnost při přijímání nabídek na společenské akce. Tato oblast obchodních vztahů je velmi často uplatňována jako vyrovnání za přednostní



vyřízení záležitosti. Tento trend je průběžný a široce rozšířený ve všech vrstvách společnosti, očekává se proto spíše předcházení těmto situacím

- b) společnosti v rámci Bata Shoes Organization neočekávají přednostní zacházení jako výsledek společných obchodních vztahů
- c) všeobecně platí, že můžete přijmout nabídku, pokud:
 - ji schválí Váš vedoucí
 - je rozumná svou frekvencí, povahou a náklady
 - nenarušuje přijatá pravidla – kodex společnosti
 - nemá za účel ovlivnění či dojem přimět kteroukoliv ze stran realizovat nebo změnit podmínky obchodu (jednání)
 - vystupování a diskrétnost

7.4 Příklady potenciálního chování a jednání ve vztahu k etice

Je nemožné postihnout všechny případy, proto uvádíme pouze jejich možnosti, příklady:

- a) pracovní obědy jsou přípustné, pokud nepřesahují normy stanovené společností, odpovídají společenskému standardu a jsou vhodné pro pracovníky určitého zařazení a postavení
- b) lze pozvat potenciálního zákazníka na večeři za předpokladu, že nejde o událost výjimečnou pro přijímající společnost
- c) možnost přijmout ubytování a stravu zástupcům při obchodním jednání u cizí společnosti pouze po předchozím souhlasu přímého nadřízeného.

Nabídky posezení, zábavy a ostatních služeb jsou nepřijatelné, pokud:

- a) posezení nebo služba přesahují nebo by mohly přesahovat společensky přijatelné normy slušného chování
- b) forma zábavy je v rozporu s právem, může způsobit veřejné problémy nebo může být nesprávně interpretována třetí stranou
- c) nabídky zábavy jsou pravidelné nebo se jedna ze stran nemůže revanšovat a vzniká dojem závazku.

8. PÉČE ŘÁDNÉHO HOSPODÁŘE

Zájmem zaměstnavatele je postupovat vždy s péčí řádného hospodáře, jak při nakládání s majetkem svým, tak s majetkem cizích či veřejných subjektů. Zaměstnanci, kteří tento oprávněný zájem a požadavek zaměstnavatele svým neehospodárným konáním porušují, se proto zcela



nepochybně vystavují riziku postihu za toto chování a jednání. Příkladem nežádoucího chování a jednání je například:

- a) neopodstatněné využívání firemního zařízení (soukromé pořizování kopií, komunikačních zařízení a SW)
- b) nevhodný nákup materiálu a drobných administrativních předmětů
- c) nedostatečná ochrana majetku proti neadekvátní spotřebě a opotřebení
- d) poskytování slev a zvýhodnění vnitřním či vnějším zákazníkům společnosti, které není v souladu s vnitřními předpisy či přímým rozhodnutím odpovědného pracovníka.

9. MAŘENÍ INVESTIC SPOLEČNOSTI

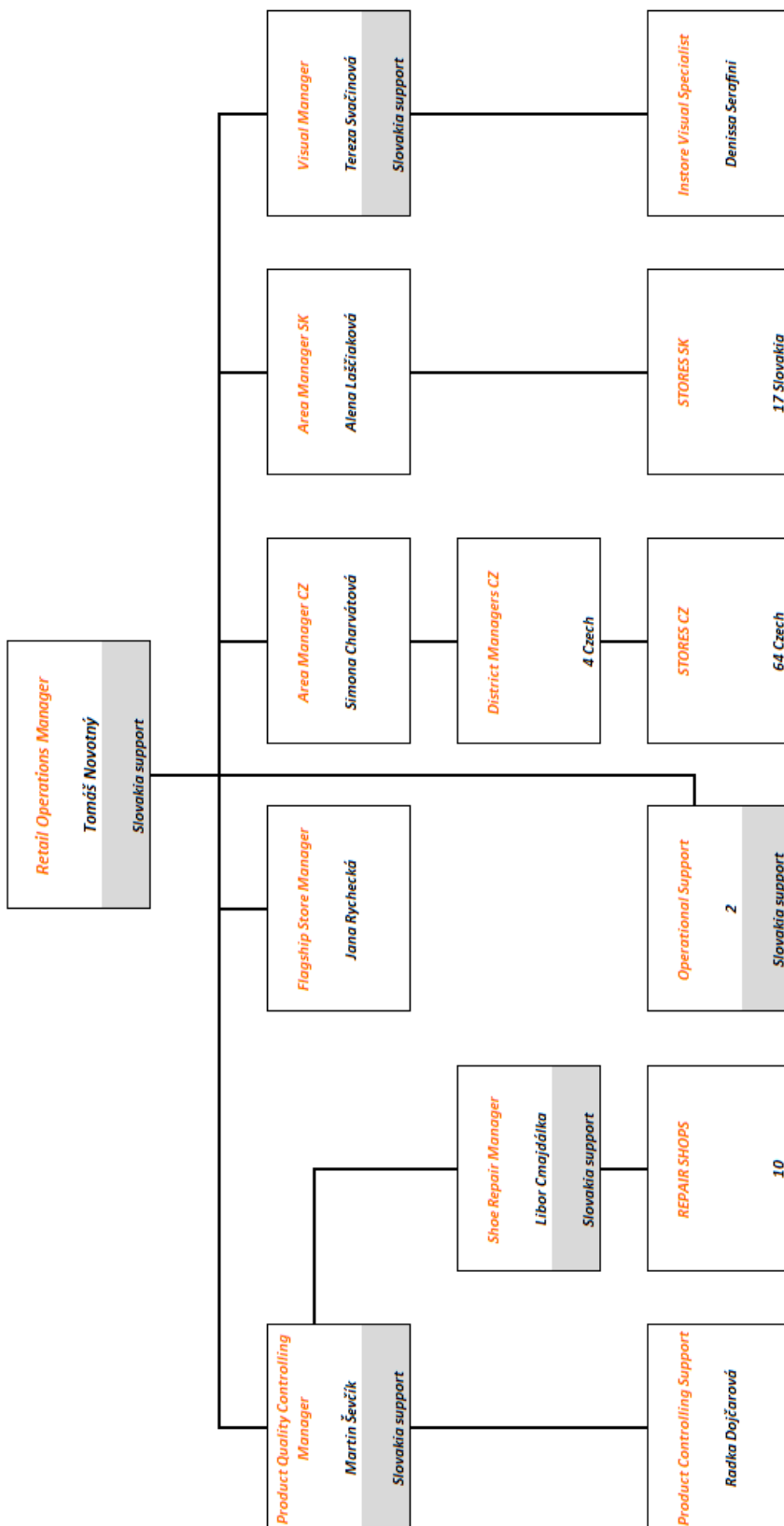
Zaměstnanci na celé řadě pozic jsou dennodenně v konfrontaci se zájmy společnosti, které směřují k efektivnímu využívání a investování zdrojů. Některé z těchto investic však mohou být ohroženy nebo dokonce zmařeny nedůsledným nebo neodpovědným jednáním zaměstnanců. Za maření investic lze považovat:

- a) nedodržování postupu souvisejících se zájmem zaměstnavatele dosahovat optimálních obchodních výsledků (porušování směrnic o aranžování nebo zákaznickém servisu)
- b) prozrazení informací nebo nerespektování mlčenlivosti o informacích, které přímo navazují na strategické jednání organizace (prozrazení Mystery Shoppingu, prozrazení výprodejových akcí před datem zahájení marketingových kampaní, omezení možnosti výkonu kontrolních orgánů společnosti vyzrazením utajených plánů kontrol)
- c) porušování předpisů souvisejícím se mzdovým i mimomzdovým hodnocením (neoprávněné přiznávání individuální prémie, poskytování nepravdivých údajů, na základě nichž jsou zaměstnanci odměňováni, atp.)
- d) neodůvodněné nevyužívání existujících nástrojů společnosti sloužících k rozvoji obchodního a výrobního potenciálu společnosti a rozvoji lidských zdrojů (nedostatečné reagování na výsledky kontrolních zjištění, neomluvená absence na vzdělávacích aktivitách, upřednostňování zastaralých technologií před existujícími a především efektivnějšími nástroji).

Ve Zlíně dne

podpis:.....

PRÍLOHA P III: ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA ODDELENIA



PRÍLOHA P IV: KATEGORIZÁCIA ČINNOSTÍ OBLASTNEJ VEDÚCEJ

Kategorizácia činností vedúceho oblasti

1. PREDAJ

- plnenie plánu / prosperitné tabuľky
- predaj podľa kategórií (zostavy RS 805, 868 a 878, LinStore 1.3.1. a 2.2.11)
- predispozície / kapacita predajne
- defektár
- plánovanie obratu na ďalšie obdobie
- činnosť konkurencie

2. ZAMESTNANCI

- odpracované hodiny / plánovanie smien
- produktivita práce
- tréning & koučing / motivácia
- nástenka a 5-minútovky
- nábor personálu

3. PODPORA PREDAJA

- ukazovatele výkonu (KM; P/Ú; BH; Mystery Shopping; Mystery Reklamace)
- aranžmán
- prerábka predajne
- príprava predajne pred návštevou
- čistota a poriadok
- funkčnosť zariadení predajne
- uniformy a hudba

4. FINANCIÉ

- pohyby peňazí
- pohyby zboží (inventúry, obmedzenie strát)
- autorizácia znižovania cien
- autorizácia reklamácií
- hospodárenie strediska

5. PREVÁDZKA

- komunikácia so správou centra
- otváracia doba
- obchodné hlásenia
- kontrola plnenia opatrení

6. ADMINISTRATÍVA

- kniha jázd
- servis / správa dlhodobého majetku
- časové snímky
- školenie Radiál, manažérske zručnosti
- týždenná správa (komentáre)
- kontrola fotiek z predajní
- zápis z návštevy predajne

7. OPERATÍVNE POVINNOSTI

- riešenie a pomoc pri náhodných problémoch
- telefonovanie
- e-mail

8. CESTOVANIE

- počet hodín cestovania medzi predajňami

PRÍLOHA P V: DOTAZNÍK

Návyky v oblasti time managementu

Dobrý deň,

som študentkou bakalárskeho študijného programu Ekonomika a management na Fakulte managementu a ekonomiky na Univerzite Tomáše Bati v Zlíne.

Za účelom tvorby mojej záverečnej bakalárskej práce Vás chcem zdvorilo požiadať o vyplnenie tohto krátkeho dotazníka zameraného na výskum časových návykov oblastných vedúcich vo firme Baťa, a.s. Jeho vyplnenie mi umožní lepšie pochopiť potreby vedúcich oblastí, ktoré budem následne prostredníctvom svojej práce komunikovať vedeniu spoločnosti za účelom zvýšenia spokojnosti a kvality života týchto zamestnancov.

Vyplnenie dotazníka Vám nezaberie ani 5 minút a jeho výsledky sú plne anonymné.

V prípade otázok týkajúcich sa práce či prieskumu sa neváhajte obrátiť na môj univerzitný e-mail: k1_pavlikova@utb.cz.

Vopred veľmi pekne ďakujem za Váš čas.

Katarína Pavlíková

*Povinné pole

Identifikačné otázky

1. Pohlavie *

Označte len jednu elipsu.

žena

muž

iné

2. Vek *

Označte len jednu elipsu.

menej ako 26

26 - 45

46 - 65

66 a viac

3. Najvyššie dosiahnuté vzdelanie *

Označte *jen jednu elipsu*.

- stredoškolské
- vysokoškolské vzdelanie 1. stupňa (Bc.)
- vysokoškolské vzdelanie 2. stupňa (Ing., Mgr.)
- vysokoškolské vzdelanie 3. stupňa (Ph.D., doc., prof. ...)

4. Ako ste celkovo spokojný/á so svojou schopnosťou riadiť čas?

Označte *jen jednu elipsu*.

- veľmi spokojný/á
- spokojný/á
- nie som si istý/á
- nespokojný/á
- veľmi nespokojný/a

Denné plánovanie

5. Odpovedzte, prosím, na nasledujúce otázky: *

Označte *jen jednu elipsu na každom rādke*.

	Nikdy	Občas	Niekedy	Často	Vždy
Vytvárate si každý deň zoznam úloh, ktoré musíte splniť?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plánujete si každý deň, ešte pred jeho začatím?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Robíte si rozvrh činností, ktoré musíte počas pracovných dní urobiť?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Píšete si každý deň svoje ciele?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trávite každý deň nejaký čas plánovaním svojich aktivít?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dôvera v dlhodobé plánovanie

6. Odpovedzte, prosím, na nasledujúce otázky: *

Označte jen jednu elipsu na každom riadku.

	Nikdy	Občas	Niekedy	Často	Vždy
Máte jasnú predstavu o tom, čo potrebujete stihnúť v priebehu budúceho týždňa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Určujete pri úlohách ich priority?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Často sa pristihnete pri robení vecí, ktoré narušujú Vašu prácu len preto, že neradi hovoríte ľuďom "Nie?"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veríte, že v spôsobe akým narábate so svojím časom je priestor na zlepšenie?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Využívate svoj čas produktívne?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Venujete podstatný čas neproduktívnym rutinným činnostiam?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Máte stanovené dlhodobé ciele?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracujete na dôležitej úlohe aj večer pred jej odovzdaním?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Podpora zo strany zamestnávateľa

7. Čo zo strany zamestnávateľa by Vám pomohlo dostať svoj čas lepšie pod kontrolu? (napr. zdieľané kalendáre, zlepšenie komunikácie, jasnejšie zadanie úloh, poskytnutie odborných kurzov/koučingu a i.) *
