

OSOBNÍ MANAGEMENT (SELF A TIME MANAGEMENT) SPOLEČNOSTI GLOBAL TELE SALES BRNO S.R.O.

Bc. Marie Malcherová

Diplomová práce
2010

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Marie MALCHEROVÁ**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Osobní management (self a time management)
vrcholových manažerů společnosti Global Tele Sales
Brno s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Presentujte poznatky o self a time managementu.
- Vysvětlete význam self a time managementu pro vrcholové manažery.

II. Praktická část

- Analyzujte současnou úroveň self a time managementu vrcholových manažerů společnosti Global Tele Sales Brno s.r.o.
- Vytvořte projekt efektivního self a time managementu manažerů společnosti Global Tele Sales Brno s.r.o.
- Návrhněte opatření pro zvýšení úrovně self a time managementu ve firmě Global Tele Sales Brno s.r.o. a zdůvodněte reálnost jejich uplatnění.

Závěr


Rozsah práce: 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] PORVAZNÍK, Ján. Celostní management: pilíře kompetence v řízení. 2. přepracované a doplněné vydání. Bratislava: SPRINT, 2003. 512 s. ISBN 80-89085-05-9.
[2] VÁGNER, Ivan, WEBER, Miroslav. Osobní management. 2. přepracované vyd. Brno: Masarykova Univerzita, 2007. 142 s. ISBN 978-80-210-4265-0.
[3] PACOVSKÝ, Petr. Člověk a čas : time management čtvrté generace. 1. vyd. Tábor: Time Expert, 2000. 251 s. ISBN 80-902783-0-2.
[4] PLAMÍNEK, Jiří. Sebeřízení: praktický atlas managementu cílů, času a stresu. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 182 s. ISBN 80-247-0671-7.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: 29. března 2010
Termín odevzdání diplomové práce: 3. května 2010

Ve Zlíně dne 29. března 2010


doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Moje diplomová práce se zabývá osobním managementem vrcholových manažerů ve společnosti Global Tele Sales Brno s.r.o., která zprostředkovává služby pro letecké společnosti Lufthansa German Airlines, Swiss International Air Lines Ltd. a Austrian Airlines. V teoretické části definuji pojmy self a time management, ze kterých se osobní management skládá. Poukazuji na metody a techniky, které slouží k lepšímu hospodaření s časem a ke zvýšení úrovně sebeřízení. Práce sleduje také význam self a time managementu pro vrcholové manažery. V analytické části se věnuji průzkumu celkové úrovně self a time managementu vrcholových manažerů Global Tele Sales Brno s.r.o. Na základě získaných poznatků z dotazníků a pohovorů ve firmě navrhuji kroky k dosažení a zvýšení efektivního hospodaření s časem a úrovně sebeřízení.

Klíčová slova: time management, self-management, sebeuvědomění, sebeakceptování, sebeuplatňování, seberozvoj, sebevzdělávání, plánování, zloději času, techniky řízení času, vrcholový manažer.

ABSTRACT

My Master's thesis deals with personal management of Global Tele Sales Brno s.r.o. top managers. This company provides services for Lufthansa German Airlines, Swiss International Air Lines s.r.o. and Austrian Airlines. The theoretical part of this project defines the terms self and time management, which together form personal management. Basic methods and techniques for better time organisation and self-management are introduced. The theoretical part also emphasizes the importance of personal management for top managers. The analytical part investigates the level of self and time management of company's managers. The project part, which is based on information gained from the questionnaires and interviews, contains recommendations and steps to efficiently manage time and self.

Keywords: time management, self-management, self-awareness, self-acceptance, self-efficacy, self-development, self-education, planning, time thieves, time management techniques, top manager.

Děkuji vedoucímu práce, Prof. Ing. Jánu Provazníkovi CSc., za trpělivé vedení mé diplomové práce a jeho odborné konzultace, při kterých mi poskytnul mnoho cenných rad.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
1 SELF-MANAGEMENT	12
1.1 DEFINICE A FUNKCE SELF-MANAGEMENTU	12
1.1.1 Sebeuvědomění či sebeakceptování	13
1.1.2 Sebeuplatnění.....	15
1.1.3 Seberozvoj a sebezodělavání.....	20
2 TIME MANAGEMENT	22
2.1 DEFINICE A VÝVOJ TIME MANAGEMENTU	22
2.2 PLÁNOVÁNÍ	24
2.3 ZLODĚJI ČASU.....	26
2.4 TECHNIKY ŘÍZENÍ ČASU	28
2.4.1 Delegování.....	28
2.4.2 Paretovo pravidlo.....	29
2.4.3 Analýza ABC.....	30
2.4.4 Eisenhowerův princip.....	31
3 VÝZNAM SEBEŘÍZENÍ V ČASE PRO VRCHOLOVÉ MANAŽERY.....	33
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI GLOBAL TELE SALES BRNO S.R.O.....	36
4.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE A HISTORIE SPOLEČNOSTI	36
4.2 ZALOŽENÍ A VZNIK SPOLEČNOSTI.....	37
5 ANALÝZA SELF A TIME MANAGEMENTU MANAŽERŮ SPOLEČNOSTI GLOBAL TELE SALES BRNO S.R.O.	38
5.1 ANALÝZA OSOBNÍCH A PROFESNÍCH CÍLŮ	39
5.2 ANALÝZA SEBEROZVOJE A SEBEVZDĚLÁVÁNÍ.....	40
5.3 ANALÝZA MANAŽERSKÉHO PLÁNOVÁNÍ ČASU	43
5.4 ANALÝZA SNÍMKU PRACOVNÍHO DNE MANAŽERA.....	44
5.5 IDENTIFIKACE ZDROJŮ ČASOVÝCH ZTRÁT.....	45
5.6 ANALÝZA VÝKONNOSTNÍCH KŘIVEK.....	47
5.7 ANALÝZA PRACOVNÍCH PORAD	48
5.8 ANALÝZA ÚROVNĚ DELEGOVÁNÍ.....	51
6 NÁVRH PRO ZVÝŠENÍ ÚROVNĚ OSOBNÍHO MANAGEMENTU VRCHOLOVÝCH MANAŽERU VE SPOLEČNOSTI GLOBAL TELE SALES BRNO S.R.O.....	54
6.1 PROJEKT EFEKTIVNĚJŠÍHO SEBEŘÍZENÍ VRCHOLOVÝCH MANAŽERŮ.....	54
6.2 PROJEKT EFEKTIVNĚJŠÍHO PLÁNOVÁNÍ A ORGANIZACE ČASU MANAŽERA	56

6.3	PROJEKT REDUKCE ZDROJŮ ČASOVÝCH ZTRÁT	58
6.4	PROJEKT ZVÝŠENÍ KVALITY PRACOVNÍCH PORAD	60
6.5	PROJEKT ZAVEDENÍ EFEKTIVNĚJŠÍHO SYSTÉMU DELEGOVÁNÍ.....	63
	ZÁVĚR	65
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	66
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	68
	SEZNAM TABULEK	69
	SEZNAM PŘÍLOH	70

ÚVOD

Téma této diplomové práce, osobní management (self a time management) vrcholových manažerů, jsem si vybrala z důvodu neustále vzrůstajícího významu těchto dvou pojmů v rámci vrcholného managementu, v mém případě nadnárodní společnosti Global Tele Sales Brno s.r.o.

Znalost self a time managementu je velmi často podceňována a není jí přikládána taková důležitost jako ostatním součástem řízení. Sebeřízení a efektivní řízení času je však jednou z nejdůležitějších dovedností manažera, která má zásadní vliv na jeho výkonnost a úspěšnost.

Snahou této diplomové práce je ukázat sebeřízení v čase jako neoddělitelnou a důležitou součást celého procesu řízení každého vrcholového manažera. Teprve uvědomění si významu a praktikování self a time managementu může vést k úspěšnému vykonávání této náročné profese a k vyváženému pracovnímu i osobnímu životu.

Společnost Global Tele Sales Brno, s.r.o. je call centrem, které zajišťuje služby leteckým dopravcům Lufthansa German Airlines, Swiss International Air Lines Ltd. a Austrian Airlines. Práce vrcholových manažerů spočívá v koordinaci více než 180 zaměstnanců různých národností a již z tohoto důvodu se mnohdy jedná o nelehký úkol. Kromě toho práce v oblasti letecké dopravy přináší zejména v současnosti nečekané a krizové situace. V průběhu pracovního dne se proto můžeme na pracovišti setkat se stresem, nervozitou a s nutností dokončovat své povinnosti v čase po pracovní době, který by měl být správně určen pro rodinu či osobní zájmy.

V teoretické části diplomové práce chci shrnout hlavní poznatky o self a time managementu a představit metody a tipy pro jejich ovládnutí. V poslední kapitole teoretické části je vysvětlen význam znalosti self a time managementu pro vrcholové manažery a její přínos.

Analytická část práce se zaměřuje na zkoumání self a time managementu vrcholových manažerů společnosti Global Tele Sales Brno s.r.o. Formou dotazování a osobních pohovorů chci dospět ke zjištění, na jaké úrovni se

v současnosti nachází jejich znalost a využívání těchto dvou součástí řízení. Cílem bude identifikace slabých stránek a snaha o určení příčin jejich výskytu.

V závěru diplomové práce chci vytvořit projekt, ve kterém navrhnu kroky ke zvýšení úrovně self a time managementu vrcholových manažerů společnosti Global Tele Sales s.r.o.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SELF-MANAGEMENT

1.1 Definice a funkce self-managementu

Self-management lze do českého jazyka přeložit jako sebeřízení, neboli řízení sebe sama. V literatuře se můžeme setkat s různými definicemi tohoto pojmu, jelikož každý z autorů na něj nahlíží z jiného úhlu. Profesor Ján Porvazník, autor knihy Celostní management, definoval tento pojem následovně [18, s. 380]:

„Sebeřízení je proces skládající se z aktivit a činností, jejichž prostřednictvím si každý pracovník a vlastně každý člověk stanovuje své pracovní a osobní cíle, plánuje a organizuje jejich plnění a hodnotí jejich dosahování.“

Od narození je člověk regulován zejména vnějšími vlivy, jako například rodiči či školou. Postupně by však měl usilovat o vnitřní seberegulaci. Přejít od vnější výchovy k sebeřízení je totiž základem pro spokojený a naplněný život jedince [2]. Stále se však můžeme setkat s mnoha jedinci, kteří potřebují zvenku organizované řízení i v dospělosti. Tato potřeba je často přikládána špatné výchově.

Základem procesu řízení sebe sama je položení si zdánlivě jednoduché otázky: „Co chci a jakým způsobem toho dosáhnou?“ Odpovědí by měl být seznam určitých cílů, o které jedinec usiluje, spolu s výběrem a realizací postupu, kterým jich chceme dosáhnout. Po dosažení cílů je třeba celý proces zpětně zhodnotit a prověřit, zda byla vybrána správná cesta k dosažení cílů, která je v souladu s hodnotami, které uznáváme.

Obsahem sebeřízení jsou následující funkce, které lze seřadit podle časové posloupnosti následovně [18, s. 381]:

- sebeuvědomění či sebeakceptování
- sebeuplatňování (sebeplánování, sebeorganizování, sebekontrola)
- seberozvoj a sebevzdělávání

1.1.1 Sebeuvědomění či sebeakceptování

Funkce sebeuvědomění stojí na počátku celého procesu sebeřízení a je jeho nedílnou a důležitou součástí. V této fázi se člověk snaží poskytnout odpovědi na velké množství otázek s cílem objevit sebe sama a získat k sobě pozitivní přístup. Mezi základní otázky, které bychom si měli položit patří zejména [23, s. 13]:

- Kdo jsem?

Předpokladem pro úspěšný život, nalezení vhodné profese a seberealizaci je uvědomění si toho, kdo jsme. Základním předpokladem je však přijetí skutečnosti, že mnohé z toho „kdo jsme“ je určeno geneticky a výchovou.

- V čem jsou mé přednosti?

Ke zjištění svých předností a slabín lze využít například metodu analýzy zpětné vazby, která spočívá v porovnání předpokládaných důsledků našich rozhodnutí se skutečností [23, s.15]. Po úspěch této metody je nutno ihned po rozhodnutí důsledky, které by podle našich představ měly následovat zapsat a po určité době je srovnat se skutečnými výsledky.

- Jakým způsobem pracuji?

Pracovních výsledků nelépe dosáhneme tak, že budeme vykonávat svoji činnost způsobem, který nám osobně vyhovuje. Každý upřednostňuje odlišný způsob práce, který není doporučováno měnit, ale pouze modifikovat.

- Jakým způsobem se učím?

Důležitou součástí sebepoznání je také uvědomění si toho, jaký nám vyhovuje způsob učení (např. zapisování, poslouchání, za chůze, apod.). Způsob učení, který je pro nás nejlepší, také není doporučeno měnit, ale snažit se jej co nejvíce využít v praxi.

- Kam patřím?

Podle ekonomy P.F. Druckera by si člověk měl uvědomit kam patří či nepatří od věku 25 let a uvědomit si, kam směřuje ve své kariéře a čemu by se měl vyhnout.

- Co je nebo může být mým přínosem?

Odpovědí na tuto otázku je určení toho, co vyžaduje daná situace, jak v ní mohu maximálně přispět s využitím svých předností a s ohledem na hodnoty, které vyznáváme.

- Jsem schopen brát na sebe vztahovou zodpovědnost?

Podstatou přijetí vztahové zodpovědnosti je přijetí skutečnosti, že každý člověk je jedinečný, individuální a i přes tuto znalost se snažit tyto vlastnosti respektovat. Teprve potom je možné rozvíjet sebedůvěru jednotlivců a důvěru mezi nimi..

Proces sebeuvědomění a sebpřijetí není pro každého příjemnou záležitostí, jelikož si musí mimo své silné stránky upřímně přiznat i slabosti a zlozvyky. Pokud je ale tato fáze podceňena, je velmi obtížné nalézt cestu k vlastnímu zdokonalení a k ovládnutí sebeřízení.

Při poznávání sebe sama je třeba se vyvarovat následujících chyb, kterých se lidé nejčastěji dopouští. Jejich přehled jsem čerpala z knihy Trénink Radosti od autorů Karla Paulíka a Davida Grubera [14]:

- Přílišná shovívavost či přísnost.

Při sebepoznávání je třeba dávat pozor, abychom na sebe nebyli zbytečně přísní a nároční či naopak shovívaví a tolerantní.

- Vidíme se v příliš pozitivním světle.

Vlastní chyby si musíme uvědomit a nepopírat je. Pouze poté může sebepoznání vést k osobnímu rozvoji. Ne pro každého je snadné si vlastní nedostatky přiznat, a proto se schylujeme spíše ke klamům a iluzím. Tato cesta se totiž může zpočátku zdát snadnější než rozhodnutí s chybami bojovat a snažit se je napravit.

„*Chybovat je lidské, prohrou je však vlastní chyby popírat nebo přehlížet.*“ [14, s. 16]

- Podle sebe soudím tebe.

Pokud chybujeme, přičítáme své nedostatky často někomu jinému. Tímto způsobem si ale takový člověk může myslet, že v podstatě nedělá nic špatného a jedná jako všichni ostatní.

„*Pro lakomce jsou všichni kolem sobečtí a skoupi. Zloděj si je jist, že všichni kradou.*“ [14, s. 12]

Existuje celá řada metod, které napomáhají k sebepoznávání, mezi které patří například sledování informací z okolí (formou hodnocení našich činů ostatními lidmi, hodnocení ve škole, atd.), záznamy různých událostí, přímé dotazování, posouzení psychologa a mnoho dalších.

1.1.2 Sebeuplatnění

Poté, co si člověk uvědomí a přijme sebe sama, může učinit další krok a přejít k fázi sebeuplatnění. Součástmi této fáze jsou procesy sebeplánování, sebeorganizace a sebekontroly. Kvalita těchto procesů je závislá na následujících pilířích kompetence [18, s. 390]:

- Sebeplánování: závislé na míře kompetence sociální zralosti a odborné zdatnosti
- Sebeorganizování: závislé na míře kompetence odborné zdatnosti a praktické dovednosti
- Sebekontrolování: závislé na míře kompetence sociální zralosti, odborné zdatnosti a praktické dovednosti.

Základem procesu sebeplánování je stanovení si vlastních cílů a jejich promítnutí do plánů. Někteří manažeři se snaží co nejvíce pracovat, aby dosáhli úspěchu a ani si neuvědomí, že mnohdy jejich kroky nemají správný směr. Člověk by měl na své životní cestě mířit vpřed a klást si neustále nové cíle. Pokud manažer nestanoví správně své cíle, bude pracovat pro to, aby dosahoval cílů ostatních. Určení toho, čeho chceme dosáhnout zvyšuje pravděpodobnost, že budeme úspěšní, jelikož nám poskytuje cenný zdroj motivace. Tato skutečnost je podložena mnoha výzkumy a shodují se na ní i autoři knih zabývajících se self a time managementem. Bezcílnost a absence plánování vede k tomu, že člověk nemá žádné zážitky úspěchu, přichází pocity méněcennosti, což má za následek ochromení činností. [11, s. 16]

Nejprve je třeba se zaměřit na určení toho, čeho bychom chtěli dosáhnout ve svém osobním i profesním životě. K úspěšnému stanovení cílů můžeme použít například metodu práce s životními rolemi, kterou navrhuje autor knih o

sebeřízení Jiří Plamínek. Tato metoda spočívá v tom, že si člověk určí, v jakých rolích v běžném životě vystupuje (například role partnera, rodiče, přítele, nadřízeného, podřízeného). Samozřejmě je nutné mezi role zařadit i roli „JÁ“, která představuje naše zdraví, záliby a podobně. Po stanovení všech životních rolí ke každé z nich přiřadíme klíčový cíl, kterého bychom v této oblasti chtěli dosáhnout.

Po stanovení cíle klíčového neboli strategického cíle následuje určení cíle hlavního a nakonec cíle dílčího, neboli konkrétní aktivity. Možnost dělení klíčového cíle na cíle postupné, je předpokladem úspěchu. Splnění drobných plánů nám přináší radost, motivuje a posouvá nás k uskutečnění cílů vyšších. Rozdělením cílů na menší části je také usnadněna kontrola plnění cílů. Postupné dělení cílů názorně zobrazuje následující tabulka:

Tab.1. Určení cílů pomocí časových horizontů [vlastní zpracování]

Nejvzdálenější časový horizont <i>Rok až několik let</i>	Bližší časový horizont <i>MĚSÍCE až rok</i>	Nejbližší časový horizont <i>DNY až týdny</i>
Formulujeme strategické záměry	Formulujeme hlavní cíle k dosažení strategických cílů	Formulujeme dílčí cíle k dosažení hlavních cílů
Získání státní zkoušky z anglického jazyka	Získání certifikátu FCE	Naučit se 20 anglických slovíček každý den Zvládnutí jedné kapitoly gramatiky týdně

Pro úspěšné určení cílů je doporučováno využití známé metody SMART, která nám určuje vlastnosti, které by správně cíle měly mít:

- **Konkrétní** (specific): pokud si určíme cíle jasné a konkrétní, povede to k usnadnění jejich dosažení. Mimo to je všechny cíle nezbytné zapisovat, abychom je měli neustále před sebou a nezapomínali na jejich dodržování.

Tab. 2. Definice cílů [vlastní zpracování]

Nesprávná definice cílů	Správná definice cílů
Najdu si více času na rodinu	Každý víkend zorganizuji rodinný výlet
Naučím se anglický jazyk	Každý den se naučím 20 anglických slovíček

„Tím, že si člověk dokáže cíl přesně vymezit, překoná už polovinu cesty k jeho dosažení. Je tomu tak proto, že v samotném stanovení cíle je obsažena jeho pevná vůle a víra, že to zvládne, že to chce dosáhnout.“ [18, s. 388]

- **Měřitelné** (measurable): zásadní otázkou, kterou je nutno si položit je: „Jak poznáme, že jsme cíle dosáhli?“ Pokud nejsme schopni na tuto otázku odpovědět, znamená to, že cíle nejsou korektně stanoveny.
- **Akceptovatelné** (acceptable): cíle by měly být přijatelné pro všechny zúčastněné osoby.
- **Reálné** (realistic): kritériem pro správné určení cílů je jejich reálnost. Toho dosáhneme tím, že si uvědomíme, jaké zdroje k dosažení cílů vlastníme (naše znalosti a dovednosti, peníze, čas, psychické a fyzické možnosti a podobně), jaké jsou naše přednosti a slabiny. Uvědoměním si těchto skutečností si určíme cíle reálné, nastavené tak, abychom se nepřecenili či naopak nepodcenili.

- **Časově ohraničené** (timed): ke každému z cílů je třeba stanovit termín nebo lhůtu. Pokud takto neučiníme, nelze mluvit o cílech, ale pouze o přání či představě.

Po vytvoření seznamu cílů je následuje proces stanovení priorit a snaha organizovat život tak, aby byly vykonávány přednostně ty věci, které jsou nejdůležitější. K usnadnění tohoto procesu je možno použít následující tabulku:

Tab. 3. Priority mezi cíli [16, s.37]

Role	Priorita role (0-10)	Strategický cíl	Priorita cíle v roli (0-10)	Celková priorita (0-10)
R1 JÁ	7	C1 <i>Udržet svoji duševní kondici</i>	8	56
R2 otec	9	C2 <i>Udržovat dobré vztahy se synem</i>	10	90
R3 manžel	8	C3 <i>Být spolehlivým partnerem</i>	10	80
R4 manažer společnosti	8	C4 <i>Získávat nové zákazníky a zvýšit</i>	9	72
		C5 <i>Zajistit spokojenost zaměstnanců</i>	8	56

Správné stanovení cílů je pouze prvním krokem v celém procesu sebeuplatnění. Je třeba začít pracovat na plnění svých cílů a začlenit je do našeho života. Samotná realizace cílů nebo jejich úprava je náplní procesu sebeorganizace, který následuje po fázi sebeplánování.

Dosažení cíle mnohdy není jednoduchou záležitostí. Na cestě se setkáme s celou řadou překážek v podobě lenosti, nedostatku trpělivosti, nedostatku pevné vůle či času a podobně. K jejich překonání je potřeba, aby člověk disponoval velkou dávkou odhodlanosti, vytrvalosti a udržel si pevnou vůli.

Závěrečná fáze sebekontrolování, čili sebehodnocení je jednou z nejdůležitějších. Umožňuje zhodnotit kvalitu předchozích dvou fází sebeplánování a sebekontrolování. Při sebekontrolě porovnáváme pomocí zpětné vazby míru splnění stanoveného cíle se skutečným stavem. [18, 391] Jakmile se na naší cestě k cíli budeme příliš odchylovat od směru postupu, musíme hledat cestu k nápravě a návratu do správného směru.

Rozlišujeme tyto metody sebehodnocení [18, 391]:

- Pravidelná registrace vlastního chování.

Tato metoda je jednoduchým způsobem, který spočívá v každodenním zapisování všeho, co jsme udělali dobrého a naopak.

- Pravidelná reflexe nebo úvahy nad tím, co jsem vykonal.

Tato metoda se od předchozí liší tím, že vyžaduje analýzu příčin a následků konání. Tímto způsobem již předkládáme návrh, jak se těchto chyb v budoucnu vyvarovat.

- Sebehodnocení prostřednictvím druhých lidí.

Kritika i připomínky od ostatních lidí jsou také užitečnou metodou, která nám umožní lépe hodnotit a poznat sama sebe, objevit naše chyby a snažit se je odstranit. Je však potřeba tyto názory respektovat a uvědomit si, že ne vše je myšleno negativně.

- Sebehodnocení introspekcí

Metoda je založena na pozorování vlastních vnitřních jevů, zejména myšlenek

1.1.3 Seberozvoj a sebevzdělávání

Seberozvoj a sebevzdělávání je procesem, který by měl být součástí celého našeho života. Je započat ihned po našem narození, kdy se učíme mluvit či chodit a pokračuje vzděláním, které získáme na školách. Po ukončení školního vzdělání proces pokračuje získáváním nových poznatků například v zaměstnání. Bohužel jen někteří lidé pokračují po ukončení školní docházky v soustavném studiu a znalosti jsou získávány spíše nahodile.

V současnosti je však potřeba soustavně a pravidelně prohlubovat své studium k tomu, abychom neztratili kontakt s novými poznatky, které velmi rychle zastarávají a udržovali svoji duševní kondici.

„Člověk, který postupuje vpřed např. pociťuje uspokojení v práci, radost mu činí vzdělávat se, pomáhat druhým lidem atp. Člověk, který ve svém rozvoji stagnuje, resp. postupuje nesprávným směrem, je např. vnitřně neklidný, provází ho neúspěch a nedaří se mu navazovat dobré mezilidské vztahy.“ [23, s.23]

Pěstování intelektu je prioritou, která se vyplatí. Tuto skutečnost si dostatečně neuvědomují zejména dospělí a starší lidé, kteří nejčastěji používají výmluvy typu:

- Ostatní to také dotáhli daleko i bez vzdělání.
- Nemám na to čas.
- V mém věku již nemá vzdělání smysl.
- Již nejsem schopen používat mozek tak, jako v mládí.

Pravděpodobně nejtěžší součástí sebevzdělávání je počáteční fáze, kdy je třeba najít si ve svém rozvrhu čas. Není jednoduché se přimět ke studiu po práci či o víkendech. Vyhradit si čas na vzdělání znamená vynechání některé činnosti, kterou bych místo toho běžně dělal. Samozřejmě není doporučeno krátit čas určený pro rodinu a blízké a spíše si odepřít zábavu jako například sledování televize nebo čas strávený na internetu.

Do celého procesu studia je třeba vnést pravidelnost, což může být také poměrně problematické. Není dobré klást na sebe příliš velké nároky, jejichž nesplnění by nás mohlo silně nemotivovat. Pokud si studium rozdělíme na menší, pravidelné a reálné dávky, tím pravděpodobněji se dočkáme úspěchu.

Nedílnou součástí procesu sebevzdělávání je rozhodnutí o tom, čemu bychom se měli učit. V dnešní době je k dispozici nepřehledné množství informací a poznatků, které bychom se rádi naučili. Je ale nutné vybrat si ke studiu pouze to, co je užitečné a co můžeme uplatnit v praxi.

2 TIME MANAGEMENT

2.1 Definice a vývoj time managementu

Do českého jazyka je pojem „time management“ nejčastěji překládán jako „řízení času“. Tato definice je však zpochybňována z důvodu její nepřesnosti. Čas totiž ve skutečnosti nelze řídit, lze pouze ovlivnit to, jakým způsobem jej využijeme.

„Řízení času je důsledné, cílené používání osvědčených pracovních postupů v denní praxi, jež nám pomáhá vést a organizovat samy sebe i jednotlivé oblasti našeho života tak, abychom optimálně a smysluplně využívali čas, který máme k dispozici.“ [19, s.14]

Efektivnímu hospodaření s časem se může naučit každý z nás. Nejedná se však o jednoduchý úkol a vyžaduje zejména vytrvalost, důslednost, sebekázeň a motivaci naučit se něco nového.

Vývoj time managementu rozlišujeme do čtyř generací, které vznikaly postupně v závislosti na tom, jak se měnil přístup k času [13, s.28]:

- **1. generace: Co dělat?**

Hlavním cílem této generace bylo vytvoření seznamu úkolů, které bylo třeba udělat. Tato generace nerozlišovala činnosti podle jejich důležitosti a byly do seznamu zapsány v takovém pořadí, v jakém přicházely. Základním plánovačem této vlny byl jednoduchý poznámkový blok. Splněné činnosti byly ze seznamu vyškrtnuty a nesplněné byly přesunuty do následujícího dne.

- **2. generace: Co a kdy dělat?**

Tento model je stále využíván většinou jedinců. Spočívá v přiřazení časového údaje k úkolům a povinnostem. Charakteristické pro tuto vlnu jsou kalendáře a diáře. V této generaci ještě stále není zařazena práce s prioritami.

- **3. generace: Co, kdy a jak dělat?**

Jedná se o propracovaný přístup k plánování času, který již zahrnuje určování priorit, vlastních hodnot, zabývá se stanovením cílů či denním plánováním. Jelikož je ale tato generace zaměřena především na výkonnost, má základní nedostatek v tom, že člověka chápe jako stroj, který je možno předvídat. Následkem toho může dojít k ochuzení radosti ze života, přátelských vztahů a podobně.

- **4. generace**

Oproti 3. generaci je pozornost zaměřena spíše na člověka samotného a principem je jeho uspokojení.

„Uspokojování každodenních lidských potřeb, přátelské vztahy a milé zážitky dlouhodobě přinesou lepší konkrétní výsledky než dogmatické sledování času a dosahování cílů.“ [13, s. 36]

Čtvrtou generaci je možno charakterizovat následujícími pěti principy [13, s.37]:

- Člověk je víc než čas

Důraz je kladen na to, aby se člověk cítil spokojený a vyrovnaný. Jedině dosažením tohoto stavu se jeho práce stává dlouhodobě efektivní.

- Cesta je víc než cíl

Při koncentraci na cíl člověk velmi často zapomíná přítomnost. Proto je tento princip zaměřen na to, abychom se snažili prožívat každý den.

- Zevnitř je víc než zvenku

Základ principu tvoří tvrzení, že k dosažení úspěchu nestačí pouze znalosti a dovednosti, ale důležitou roli hraje také osobní kvalita člověka.

- Pomalu je víc než rychle

Ne vždy se rychlá řešení vyplácí. V rozhodujících oblastech života je proto doporučováno postupovat po malých krocích.

- Celek je víc než část

Změny v našem životě je třeba provádět plošně. To znamená, že při snaze o zlepšení našeho pracovního života je třeba nezapomínat ani na soukromý život, kondici, vztahy a další důležité fenomény v našem životě.

Tato vývojová vlna se zabývá vztahem mezi dvěma významnými pojmy „nutnost“ a „důležitost“. Nutné činnosti jsou ty, které je třeba vykonat ihned a důležité činnosti jsou ty, které nás přibližují k našim cílům. Zásadním krokem je soustředěnost na důležité úkoly.

2.2 Plánování

„Šest poctivých služebníků mám (ti naučili mě všemu, co znám); říkám jim Proč a Kdy a Co, dále pak Jak a Kde a Kdo.“

Rudyard Kipling

Plánování je důležitou součástí úspěšného time managementu. Stále se však setkáváme s lidmi, kteří nejsou zastánci plánování a spoléhají na osud. Samozřejmě existují případy, kdy se tento přístup vyplatil, ale dosažení úspěchu bylo pouze otázkou náhody. V současnosti si ale člověk, který je cílevědomý a chce svých cílů dosáhnout s nejvyšší pravděpodobností, nemůže spoléhat pouze na náhodu.

Podle teoretika a filosofa managementu Petera Druckera je pro efektivitu vedoucích pracovníků vhodné rozdělit plánování do následujících fází [7, s.47]:

- **Zaznamenání času**

Na počátku procesu plánování je vhodné analyzovat to, jak tráví manažer čas v současnosti pomocí tzv. časových snímků. Manažer si vytvoří seznam všech aktivit, které v průběhu dne vykonal a na základě toho určí, na které činnosti je jeho čas ve skutečnosti spotřebován a které činnosti představují časové ztráty.

- **Řízení času**

V této fázi pracovník zkoumá svůj časový snímek a neproduktivní činnosti poté rozdělí do následujících kategorií:

- Činnosti, které není třeba dělat vůbec a kterých se můžeme zbavit.

- Činnosti, které může udělat stejně dobře nebo lépe někdo jiný.
- Činnosti, jejichž vykonáváním mrhá pracovník časem jiných lidí.

Poté, co jsou eliminovány činnosti představující časové ztráty je možno vyjádřit množství disponibilního času, tedy času, který je volný pro důležité činnosti.

▪ **Slučování času**

K tomu, aby byl manažer efektivní, je třeba uspořádat disponibilní čas tak, aby měl na určité činnosti k dispozici dostatečně velké časové úseky. Nejdříve je třeba určit, jakým časem manažer může ve skutečnosti opravdu disponovat a poté se snažit spojit časové úseky dohromady.

Plánování nezabere velké množství času. Podle výzkumu dosáhne manažer optimální návratnosti, když plánováním úkolu nestráví více než 1% času, který činnost zabere. Po deseti minutové přípravě by tedy měla být ušetřena jedna hodina denně. [12, s.134] Plánováním by nemělo být stráveno více času, než je nutné, jelikož se poté stává neefektivní.

Velmi často se v literatuře věnující se time managementu setkáváme s pravidlem 60:40, které doporučuje naplánovat pouze 60% z určitého dne a zbytek ponechat pro nečekané události, vyrušení a podobně. Tento poměr ale není vhodný pro vrcholové manažery. Podle pana profesora Provazníka je mnohem efektivnější, aby manažer plánoval podle poměru 80:20, popřípadě 90:10.

Pro všechny úkoly a povinnosti, které je třeba vykonat je nutné stanovit konkrétní čas. Pokud je například stanoveno pro odevzdání prezentace pondělí, automaticky bude zpracována v průběhu víkendu. Jakmile je však napsáno, že prezentaci je třeba vypracovat „někdy“ v průběhu příštího týdne, je velmi pravděpodobné, že bude tato činnost odkládána. K určení toho, kolik času určitá činnost zabere je doporučováno odhadovat přibližně o 20% více.

Pokud je možné naplánovat své aktivity, je doporučeno sledovat výkonnost pomocí tzv. výkonnostních křivek. Rozlišujeme dva typy osob:

- **ranní typy:** vrchol výkonnosti je v ranních a dopoledních hodinách

- **večerní typy:** vrchol výkonnosti je v odpoledních a večerních hodinách

Ne všichni patří do určité kategorie, ale mohou být kombinací typu ranních i večerních. Svoji křivku nelze změnit, ale pouze se jí přizpůsobit, aby byla v souladu s režimem jednotlivce. Důležité úkoly a rozhodnutí je třeba dělat vždy na vrcholu výkonnostních křivek a méně důležité aktivity naopak ponechat na jiné chvíle.

Po naplánování a zapsání činností do plánovače je třeba mezi nimi stanovit priority, čili určit, v jakém pořadí je vhodné je vykonat. Stanovení priorit je klíčovým bodem ovládnutí času.

„Výkonní jsme tehdy, když děláme správně jakoukoli práci...Efektivní jsme, děláme-li správně správnou práci.“ [19, s.27]

V mnoha případech je člověk schopen si priority intuitivně stanovit sám, bez pomoci technik či rad. Každý z nás určitě ví, že například čtení novin není důležitější než práce na projektu, jehož termín odevzdání se blíží. V tomto případě je však otázkou, zda má jedinec dostatek vůle tyto činnosti opravdu vykonat ve správném pořadí a nezpracovávat je pouze podle toho, jak přichází za sebou. Je nutné se soustředit nejprve na věci, které nám přinášejí největší úspěch.

2.3 Zloději času

Zloději času jsou většinou osoby nebo činnosti, které způsobují plýtvání časem. Pro dosažení efektivního hospodaření s časem musí manažer tyto „časozrouty“ identifikovat a snažit se o jejich eliminaci.

Mezi nejběžnější zloděje času patří následující:

- **Nedostatečná organizace**

Do této kategorie patří zejména neuspořádaná pracovní plocha a pracovní místo. Důsledkem je poté plýtvání časem z důvodu neustálého hledání potřebných dokumentů, předmětů. K eliminaci tohoto zloděje času je doporučováno utřídit

všechny dokumenty do vhodně označených složek, odklizení nepotřebných věcí z pracovního stolu, odstranění nepotřebných materiálů a podobně.

- **Odkládání na pozdější dobu**

Nejčastěji jsou odkládány úkoly, které jsou považovány za obtížné a nepříjemné. Jakmile je před námi důležitý úkol, o kterém víme, že je složitý, ihned se nám vybaví množství aktivit, kvůli kterým je třeba důležitý úkol odsouvat. Tento přístup však není řešením. Důležitý úkol je třeba stejně vykonat a pokud jej odsouváme tak dlouho, jak je to možné, bude se vši pravděpodobností zpracován ve stresu a nekvalitně.

- **Neschopnost říci „NE“**

Zejména pro stanovení priorit je potřeba, abychom uměli říkat „NE“. Pokud se nenaučíme určité úkoly odmítnout, nepovede to ke úspěšnému hospodaření s časem. Ve většině případů se lidé bojí říkat NE s domněním, že je poté budou mít všichni rádi. Zapomínají však sami na sebe a na to, že si tímto způsobem škodí. Ze strany ostatních ztrácí respekt a jsou mnohdy pouze využíváni. Proto jakmile jsme požádáni například o pomoc s činností, na kterou nemáme čas nebo nás nebaví, jednoduše stačí říci „NE“. Není třeba poskytovat k tomuto rozhodnutí žádné vysvětlení, jak je ostatně uvedeno i v desateru asertivního chování:

„Máte právo nenabízet žádné výmluvy či omluvy, ospravedlňující vaše chování.“

- **Vyrušování**

S vyrušováním se všichni setkáváme několikrát denně. Vyrušování nejlépe zobrazuje křivka rušení, která vyjadřuje pravděpodobnost, že v daný časový moment budeme vyrušeni vnějším podnětem, který nebudeme moci eliminovat. [9, s.80] Mezi faktory, které nás rozptylují patří například návštěvy, telefony, pošta a další.

- **Porady a jednání**

Manažeři stráví na poradách poměrně velkou část svého času, a pokud je podceňena příprava a řízení porad i jednání, je porada neproduktivní a znamená pouze ztrátu času. Pokud je schůze opravdu zapotřebí, je doporučeno držet se následujících zásad [21, s.118]:

- začínejte včas

- ujistěte se, že všichni znají cíl a program
- určete zapisovatele
- dodržujte strukturu diskuse
- přijímejte rozhodnutí
- shrnujte a zaznamenávejte
- dodržujte program a čas
- zvládejte agresi a konflikty
- vtáhněte do aktivní účasti všechny
- končete včas, celkovým shrnutím a pozitivně

▪ **Krize**

Předcházení krizových situací můžeme dosáhnout tím, že se pokusíme zjistit, zda mezi krizemi v minulosti neexistuje vztah či vzor a snažit se jejich společný nedostatek odstranit.

2.4 Techniky řízení času

2.4.1 Delegování

Delegování pracovních úkolů a povinností je významnou součástí řízení. Jeho správné využívání přináší jak manažerům tak i ostatním zaměstnancům mnoho výhod. Základním obsahem delegování je poskytnout určitému pracovníkovi pravomoc a seznámit jej s požadovanými výsledky. Popřípadě mu může být nabídnuta pomoc z naší strany. Pokud se však zříkáme zodpovědnosti za určitou činnost, nejedná se o delegování.

Schopnost delegovat je obecně považována za poměrně složitou a náročnou. Někteří manažeři se mu dokonce snaží vyhýbat nebo jej odsouvají na neurčito. Nejčastějšími argumenty proti delegování jsou například:

„Sám to umím rychleji a lépe.“,

„Důvěřuji pouze sám sobě.“,

„Nemám s tím dobré zkušenosti.“, a mnohé další.

O nedostatku delegování svědčí například studie, kterou provedl americký odborník Dr. De Woot. Z výsledků odpovědí manažerů, kteří neabsolvovali žádné školení o time managementu, vyplývá následující [20, s. 168]:

- 49% svého času strávili nad úkoly, které mohly být provedeny jejich asistenty
- 5% svého času strávili nad úkoly, které mohly udělat jejich sekretářky
- 43% svého času strávili nad úkoly, které mohly být delegovány jejich náměstkům
- jen 3% svého času strávili nad úkoly, které optimálně odpovídaly jejich úrovni a odbornosti.

Je však nutné si uvědomit, že delegování pracovních úkolů a povinností je významnou součástí řízení. Jeho správné využívání přináší jak manažerům tak i ostatním zaměstnancům mnoho výhod. Mezi ty patří například více času na rozvoj manažerských schopností, pomoc ostatním rozvíjet své schopnosti, umožnění podřízeným podílet se na plnění úkolů a rozpoznání jejich talentu, získání uznání zaměstnanců, jelikož delegováním si uvědomí důvěru, která jim je dána a mnoho dalších.

2.4.2 Paretovo pravidlo

Autorem tohoto pravidla je italský ekonom z přelomu 19. a 20. století, Wilfredo Pareto. Tuto techniku řízení času je doporučováno využít v případě, že máme k splnění velké množství úkolů. Pravidlo napomáhá k určení, na kterých úkolech je třeba začít pracovat, abychom dosáhli největšího přínosu.

Podle tohoto pravidla platí, že například [19, s.131]:

- Pouhých 20% zákazníků (nebo zboží) vytvoří 80% obratu. Zbývajících 80% zákazníků vytvoří jen 20% obratu.
- Pouhých 20% výrobků spotřebuje 80% výrobních nákladů. Zbývajících 80% výrobků spotřebuje jen 20% výrobních nákladů.

Na základě těchto skutečností můžeme tedy odvodit, že již prvních 20% vynaloženého času (vstup) dosáhne 80% výsledků (výstup), naproti tomu ve zbylých 80% vynaloženého času docílí pouze 20% z celkového výkonu.

Cílem je rozpoznat těch 20% aktivit, které nám přináší nejlepší výsledky. Zbývajících 80% činností můžeme opustit či omezit, jelikož jsou neproduktivní.

Paretův princip (Pravidlo 80:20)		
Vstup	Přináší	Výstup
80% vynaloženého času (mnoho "vedlejších" problémů)		20% výsledků
20% vynaloženého času (nemnoho "životně" důležitých problémů)		80% výsledků

Obr. 1. Paretův princip [19, s.132]

2.4.3 Analýza ABC

Při aplikování této metody je třeba nejprve seřadit úkoly od nejdůležitějších až po méně důležité. Následně úkoly zařadíme do kategorií A, B, C podle následujících procentuálních podílů:

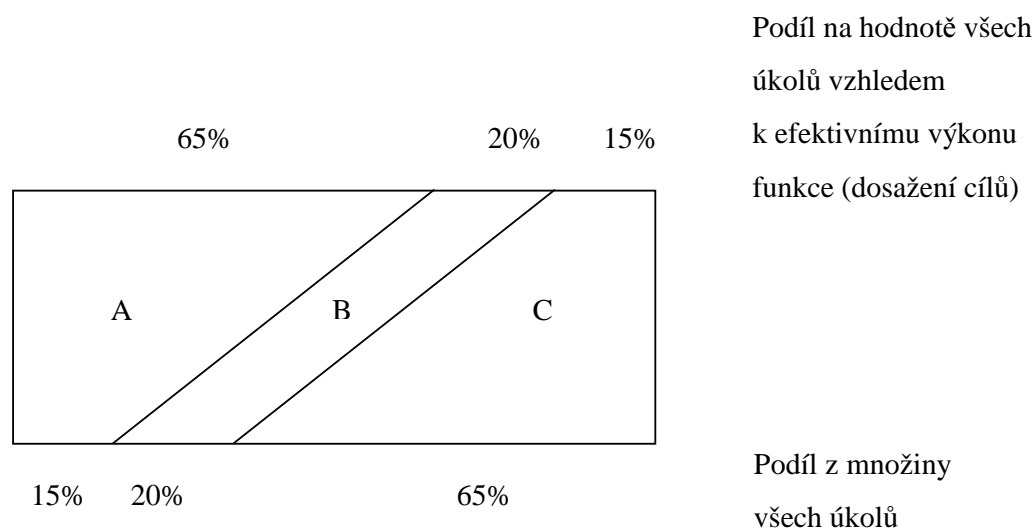
A: 15% prvních úkolů, které jsou nejdůležitější a mají hodnotu pro splnění cílů 65%. Tyto úkoly vyžadují prioritu a není doporučováno je delegovat.

B: 20% dalších úkolů, které přináší 20% hodnoty. Úkoly jsou důležité, ale již je možno je delegovat.

C: 65% posledních úkolů, které jsou středně důležité a mají pouze patnáctiprocentní podíl na hodnotě. Tyto úkoly je rozhodně doporučeno delegovat.

Podle významnosti úkolů poté přizpůsobíme časový plán následovně [19, s. 135]:

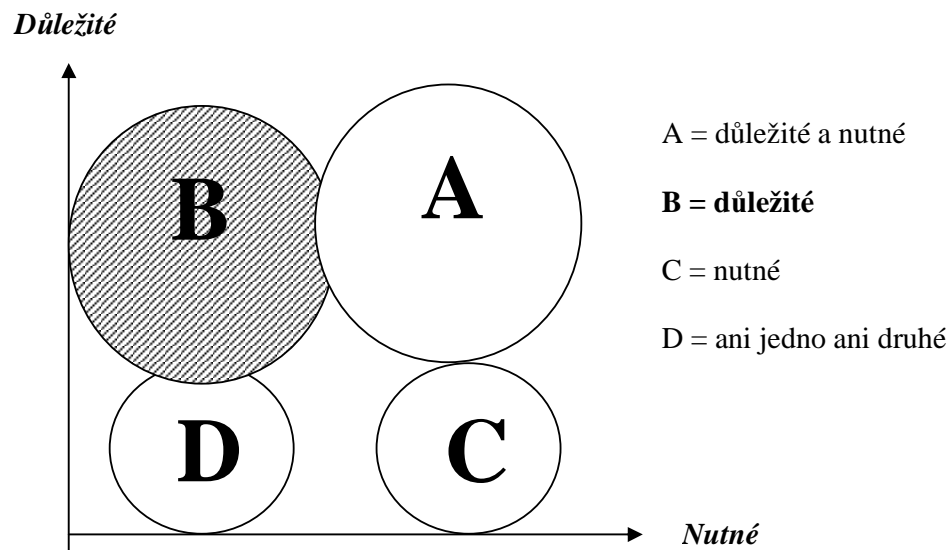
65% plánovaného času (= cca 3h) pro úkoly A,
 20% plánovaného času (= cca 1h) pro úkoly B,
 15% plánovaného času (= cca 45 min) pro úkoly C.



Obr. 2. Analýza ABC [19, s. 134]

2.4.4 Eisenhowerův princip

Metoda vychází z předpokladu, že se velmi často věnujeme věcem, které jsou nutné a zapomínáme či odkládáme věci důležité, které nás přibližují k našemu cíli. Nejdříve je třeba rozdělit úkoly do skupin podle toho, nakolik přispívají k dosažení našich cílů, na důležité a nutné, důležité, nutné a na ty, které nejsou ani důležité ani nutné.



Obr. 3. Eisenhowerův princip [11, s.25]

A: tyto povinnosti je třeba vykonat přednostně (např. projekt s blížícím se datem odevzdání)

B: tyto úkoly nás přibližují k našemu cíli a je jim přisuzována vysoká priorita. Jejich konání není třeba učinit co nejdříve, ale je třeba si na ně vždy vyhradit čas a neodsouvat je. (např. lekce cizího jazyka)

C: úkoly nejsou důležité, a proto jim není třeba věnovat tolik pozornosti, jako například úkolům důležitým. Tyto činnosti jsou také velmi vhodné pro delegování. (např. přečtení nabídek od jiných firem)

D: již podle názvu se jedná o úkoly, které jsou zbytečné. Proto je můžeme „vyhodit“, odsunout či delegovat. (např. čtení letáků, reklamních emailů, apod.)

3 VÝZNAM SEBEŘÍZENÍ V ČASE PRO VRCHOLOVÉ MANAŽERY

„Chcete-li vybudovat velký podnik, vybudujte nejdřív sami sebe.“

Tomáš Baťa

Vstup do 21. století představuje pro všechny společnosti a jejich manažery velkou výzvu. Jsou kladeny poměrně vysoké nároky na vzdělávání, na jejich schopnost vypořádat se s narůstajícím množstvím informací a možností i na umění ovládat moderní a stále dokonalejší technologie. Podle autora knihy *Člověk a čas*, Petra Pacovského, je hlavním rozdílem mezi současností a minulostí i tzv. komprese času. To znamená, že pokud jsme dříve měli na nějakou činnost hodinu, máme na ni dnes pouze čtvrt hodiny, protože se radikálně zvýšily nároky. Dnešní doba je charakteristická nestabilitou a potřebou rychlé realizace změn a tyto skutečnosti jsou příčinou častých krizových a stresových situací, se kterými se manažer musí vypořádat.

Příroda však nestačí měnit člověka tak rychle, jak by to vyžadoval vývoj. Z tohoto důvodu je třeba, aby člověk přírodě ve vývoji pomohl a sám se snažil přijímat opatření z vnitřku. Není možné proti změnám a vývoji bojovat a nadávat na ně, jelikož se stávají běžnou součástí našeho života. [13, s. 31-32]

Význam osobního managementu, jehož součástmi je self a time management se v průběhu posledních let postupně zvyšoval. V současnosti již můžeme tvrdit, že znalost těchto dvou součástí řízení je téměř nutností. To platí zejména pro vrcholové manažery, na kterých z velké části závisí úspěch firmy. Celkové zatížení manažera je velmi vysoké a základním předpokladem efektivního zvládnutí této náročné profese je schopnost organizovat si svůj vlastní život a práci. Čas je jedinečným a vzácným zdrojem, který by manažeri neměli brát jako samozřejmost. Je třeba s ním rozumně hospodařit a pečovat o něj, a odměnou za to bude více volného času, méně stresu a možnost soustředit se na věci, které jsou důležité a vedou k úspěchu.

O důležitosti self a time managementu pro manažery svědčí například i následující citace:

„To že je opravdu možné řídit druhé lidi, není v žádném případě dostatečně prokázáno. Sebe sama ovšem můžete řídit vždy. A vedoucí pracovníci, kteří neřídí sebe sama s cílem dosáhnout efektivnosti, nemohou snad ani očekávat, že by mohli řídit své společníky a podřízené.“ [7, s.7]

„Aby však organizace byly dlouhodobě úspěšné, musí vlastníci, manažeři i jejich spolupracovníci především umět dobře řídit sami sebe. Tento požadavek je často v praxi podceňován, přehlížen, což má nedozírné negativní následky pro jedince, zájmové skupiny, organizaci i pro celou skupinu.“ [23, s.8]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI GLOBAL TELE SALES BRNO S.R.O.

4.1 Základní informace a historie společnosti

Global Tele Sales Brno s.r.o. je call centrem, které nabízí služby spojené s rezervací letenek, informace ohledně letových řádů a konzultační služby, a to jak pro zákazníky tak i pro cestovní agentury. V současnosti tyto služby zprostředkovává leteckým společnostem Lufthansa German Airlines, Swiss International Air Lines Ltd. a Austrian Airlines.

Global Tele Sales Brno s.r.o. vznikla v roce 2005 jako v pořadí deváté call centrum leteckého společnosti Lufthansa. Ze třiceti lokalit ve střední a východní Evropě bylo vybráno město Brno, z důvodu jeho vhodného umístění v oblasti. Již od počátku založení společnosti je jejím výkonným ředitelem pan Roman Tesař.

V červnu roku 2005 začalo dvanáct prvních zaměstnanců přijímat hovory zákazníků a cestovních agentur v provizorní kanceláři poměrně vzdálené od centra města Brna. Až v prosinci roku 2005 byla společnost přestěhována do nově postaveného komplexu Špielberk Office Center, kde sídlí dodnes.

Postupem času se společnost rozrostla o nové zaměstnance z důvodu neustále vzrůstajícího počtu telefonátů, rozšíření nabízených služeb a pronikání na nové trhy. Nyní společnost pokrývá trh polský, český, slovenský, rumunský, bulharský, srbský, bosenský, chorvatský, slovenský a albánský. V roce 2006 byly služby rozšířeny i o Rusko, které představuje největší trh ve společnosti. Je tvořen 26ti zaměstnanci, kteří přijímají hovory z Ruska, Běloruska a Kazachstánu.

V srpnu roku 2008 se Global Tele Sales Brno s.r.o. stala zprostředkovatelem služeb i pro společnost Swiss International Air Lines Ltd. Ty zajišťuje 12 hlavních zaměstnanců, kteří mají na starosti 10 různých zemí střední Evropy.

Na začátku roku 2010 je realizováno prozatím poslední rozšíření, a to poskytování služeb i třetí letecké společnosti Austrian Airlines.

V současnosti je ve společnosti zaměstnáno 189 zaměstnanců 25ti různých národností a lze zaslechnout téměř 22 různých jazyků. Firemním jazykem je

angličtina a předpokladem pro práci v této společnosti je také znalost alespoň jednoho východoevropského jazyka.

4.2 Založení a vznik společnosti

Společnost Global Tele Sales Brno s.r.o. byla založena na dobu neurčitou 24.3.2005 uzavřením společenské smlouvy formou notářského zápisu.

- **Společníci:**

Lufthansa Commercial Holding Gesellschaft mit beschränkter Haftung se sídlem Von-Gablenz-Str. 2 – 6, D 50679 Kolín nad Rýnem, Spolková republika Německo, zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Obvodním soudem v Kolíně nad Rýnem pod číslem HRB 6218.

CZERWENKA & PARTNER v.o.s se sídlem Minoristká 10, 602 00 Brno, Česká republika, IČ: 25342291, zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Brně, oddíl A, vložka 8594.

- **Předmět podnikání:**

Zprostředkování obchodu a služeb

Reklamní činnost a marketing

Zpracování dat, služby databank a správa sítí

Služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy

- **Základní kapitál:**

Základní kapitál činí 15.000.000 ,- Kč.

Správcem vkladu je CZERWENKA & PARTNER v.o.s. se sídlem Minoristká 10, 602 00 Brno, Česká republika, IČ: 25342291.

Společnost vznikla zápisem do obchodního rejstříku dne 29.4.2005.

5 ANALÝZA SELF A TIME MANAGEMENTU MANAŽERŮ SPOLEČNOSTI GLOBAL TELE SALES BRNO S.R.O.

Průzkum byl realizován s využitím dotazníkového šetření a doplněn osobními pohovory. Jelikož jsem v této společnosti zaměstnána, využila jsem k výsledkům analýz i své vlastní znalosti a informace, které jsem získala na základě osobního pozorování. Zkoumanou skupinou bylo 25 manažerů společnosti Global Tele Sales Brno s.r.o. Celkem bylo distribuováno 25 dotazníků a jejich návratnost byla 100%.

Dotazník byl rozdělen na následujících osm částí:

- Analýza osobních a profesních cílů
- Analýza seberozvoje a sebevzdělávání
- Analýza manažerského plánování času
- Analýza snímku pracovního dne manažera
- Identifikace zdrojů časových ztrát
- Analýza výkonnostních křivek
- Analýza pracovních porad
- Analýza úrovně delegování

Manažeři odpovídali na celkem 40 otázek. Snahou bylo koncipovat otázky tak, aby celkový čas strávený vyplňováním trval maximálně 15 minut. K tomu dopomohla i skutečnost, že převážná část otázek byla uzavřená a manažeři pouze zaškrtovali pole s jimi zvolenou odpovědí. Dotazníky byly vytvořeny v angličtině, jelikož se jedná o firemní jazyk a více než polovina respondentů nebyla české národnosti. V analytické části jsou uvedeny všechny otázky spolu s odpověďmi. Ty jsou uvedeny buď v tabulce nebo grafu přímo pod otázkou.

Kopie dotazníku v anglickém i českém jazyce je součástí příloh této diplomové práce.

5.1 Analýza osobních a profesních cílů

První část dotazníku byla zaměřena na průzkum toho, zda mají manažeři jasnou představu o tom, čeho chtějí dosáhnout v osobním a profesním životě, jaká je kvalita stanovení jejich cílů a co je nejčastější příčinou jejich neúspěchu při dosahování cíle.

V této části byly manažerům společnosti položeny následující otázky:

- *Víte, čeho by jste chtěli dosáhnout v osobním životě?*

ano	možná	ne
20	4	1

- *Víte, čeho by jste chtěli dosáhnout v profesním životě?*

ano	možná	ne
16	8	1

- *Víte, jaké kroky je třeba podniknout k dosažení Vašeho cíle?*

ano	možná	ne
11	12	2

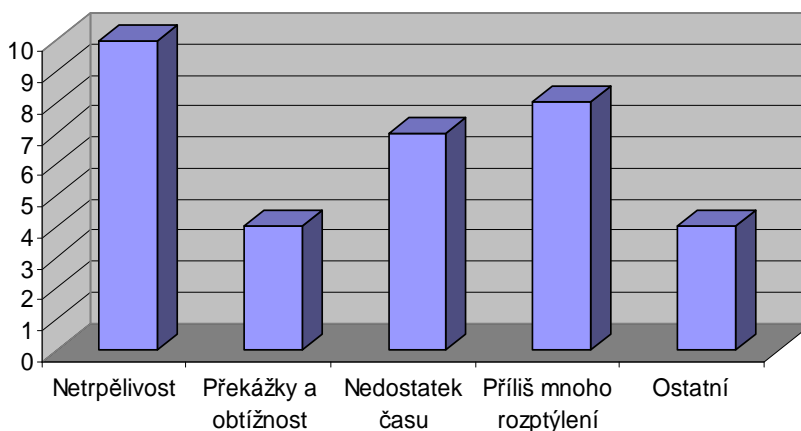
- *Zapisujete si své cíle?*

ano	občas	ne
1	7	17

- *Je součástí Vašeho cíle specifické datum, kdy jej chcete dosáhnout?*

ano	občas	ne
2	12	11

- *Co bývá ve Vašem případě obvykle příčinou neúspěchu při dosahování cíle?*



Analýza osobních a profesních cílů ukázala, že převážná většina manažerů má představu o tom, čeho by chtěli dosáhnout v osobním i v profesním životě. Jen málokterý z nich má však cíle stanoveny správně podle doporučených kritérií SMART (konkrétní, měřitelné, akceptovatelné, reálné a časově ohraničené), což činí jejich dosahování obtížnějším. Většina manažerů ví nebo alespoň tuší, jaké kroky je třeba podniknout k dosažení jejich cíle, ale 17 z nich je nezapisuje. Málokterý z nich si stanoví specifické datum jejich dosažení, a proto se nejedná o cíle, ale spíše o plány a sny do budoucna.

Nejčastější příčinou, proč manažeři nejsou úspěšní při plnění svých cílů je nedostatek trpělivosti, dále příliš mnoho rozptýlení, nedostatek času, překážky a obtížnosti a ostatní (například nečekané události a změna plánů či priorit).

5.2 Analýza seberozvoje a sebevzdělávání

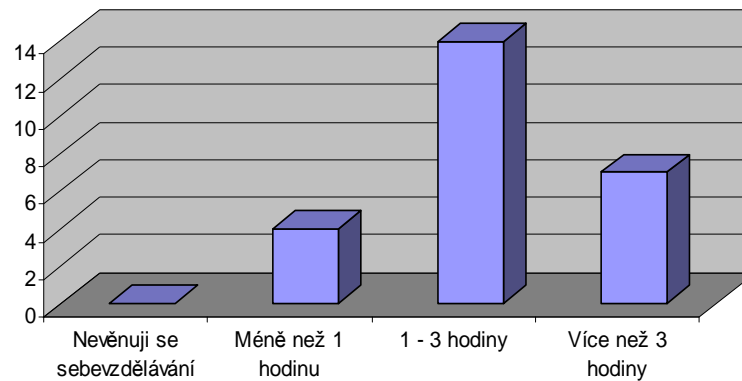
Tato část dotazníku se zabývá problematikou seberozvoje a sebevzdělávání, což je jednou z neoddelitelných funkcí celého procesu sebeřízení.

Součástí této části dotazníku byly následující otázky a úkoly:

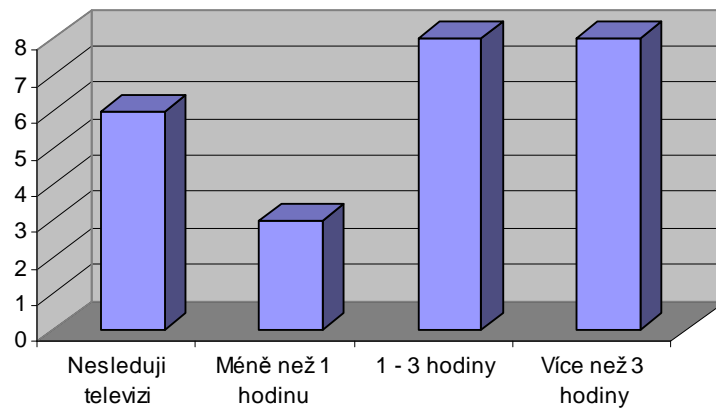
- *Zúčastnil/a jste se dalších vzdělávacích kurzů nebo tréninků od ukončení školní docházky?*

ano	ne
19	6

- *Kolik času věnujete sebevzdělávání v průběhu týdne?*



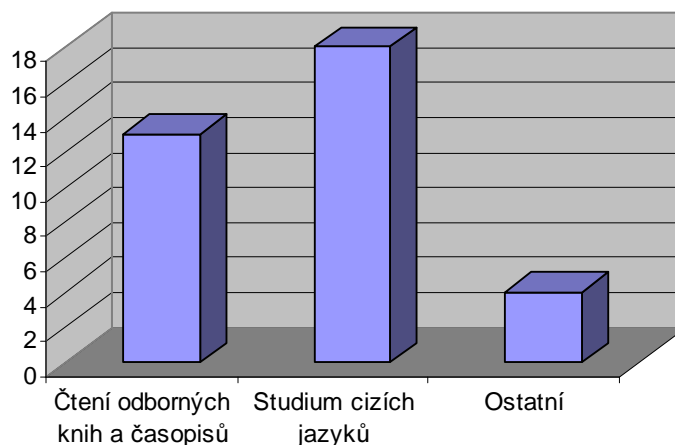
- *Kolik času trávíte sledováním televize v průběhu týdne?*



- *Účastníte se kurzů nabízených společnostmi? (Excel, jazykové kurzy,...)*

ano	občas	ne
10	12	3

- *Jakému typu sebevzdělávání se věnujete?*



Společnost Global Tele Sales považuje vzdělávání jako předpoklad pro kvalitní a efektivní práci manažerů. Podporováno je zejména studium cizích jazyků, jako je jazyk německý a pro cizince i jazyk český. Dalším kurzem nabízeným společností je například Excel kurz. Důvodem, proč někteří ze zaměstnanců nenavštěvují tyto kurzy je buď nevyhovující čas kurzu nebo upřednostnění individuální výuky, kterou si zajistili sami.

Seberozvoj a sebevzdělávání manažerů společnosti je podle analýzy na poměrně dobré úrovni. Podle průzkumu se většina manažerů systematicky vzdělávala i po ukončení školního vzdělání. Sebevzdělávání věnuje 14 manažerů 1 – 3 hodiny týdně, 7 manažerů dokonce více než 3 hodiny. V této části byla položena také otázka týkající se počtu hodin, které manažeři stráví sledováním televize, jelikož se jedná o nejvíce rozšířenou ztrátu času. Ti z manažerů, kteří nejsou české národnosti většinou televizi nesledují vůbec, jelikož českým programům málo rozumí a někteří televizi ani nevlastní. Nejčastějším typem sebevzdělávání je studium cizích jazyků, dále čtení odborných knih a časopisů (historie, příroda, cestování). Manažeři se vzdělávají spíše nahodile, ve svém volném čase a proces není systematický.

5.3 Analýza manažerského plánování času

Tato analýza zkoumá základní oblasti manažerského plánování času, jako například užívání plánovacích systémů, technik řízení času, distribuci času, výskyt stresu a nutnost dokončovat úkoly i po pracovní době.

- *Domníváte se, že je plánování času efektivní?*

ano	občas	ne
18	7	0

- *Používáte plánovací systémy?*

ano	občas	ne
6	7	12

- *Používáte některou z technik řízení času? (např. Eisenhowerův princip, Paretovo pravidlo, analýzu ABC, ...)*

ano	občas	ne
1	4	20

- *Máte pocit, že by jste měli trávit více času s rodinou či přáteli?*

ano	občas	ne
11	12	2

- *Zůstáváte v zaměstnání často i po pracovní době?*

ano	občas	ne
3	15	7

- *Pracujete často ve stresu?*

ano	občas	ne
8	13	4

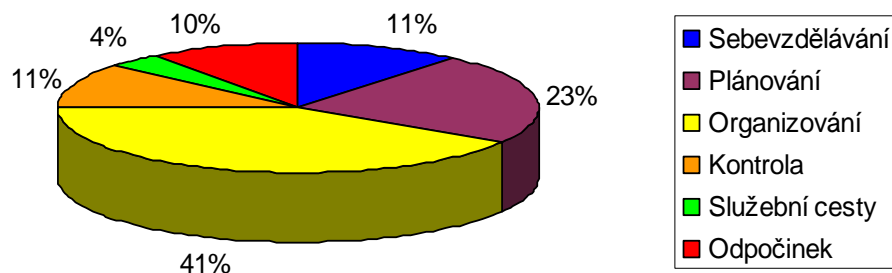
I přesto, že se 18 z 25ti manažerů domnívá, že je plánování času efektivní, používá pouze 6 z nich plánovací systémy. Nejčastěji jsou v podobě klasických diářů, které jsou typickým znakem druhé generace time managementu nebo pouze jednoduchého seznamu činností, což je znakem generace první. Bohužel pouze jeden manažer společnosti Global Tele Sales Brno s.r.o. používá techniky řízení času (Eisenhowerův princip, Paretovo pravidlo a analýza ABC).

Manažeři občas dokončují své povinnosti až po pracovní době a cítí, že by měli trávit více času s rodinou a přáteli. Většina z nich také přiznává, že se v průběhu pracovního dne nevyhne stresu. Ten je většinou způsoben tím, že letectví poměrně často přináší nepředvídatelné situace (například stávky, přírodní katastrofy, zrušené lety a podobně). Manažeři musí v těchto krizových situacích pracovat přesčas a pokud je opravdu nutné, přichází do zaměstnání i o víkendu.

5.4 Analýza snímku pracovního dne manažera

Tato analýza je nezbytná pro určení toho, kolik času manažeři tráví výkonem základních manažerských funkcí. K následujícím činnostem manažeři přiřadili podíl času vyjádřený v procentech:

- *Sebevzdělávání*: čtení odborných knih, časopisů, článků, manuálů,...
- *Plánování*: plánování času a práce, projekty, tvorba materiálů,...
- *Organizování*: schůzky, telefonáty, pošta, emaily, pracovní porady,...
- *Kontrola*: kontrola kvality práce zaměstnanců, kontrola pracoviště,...
- *Služební cesty*
- *Odpočinek*



Z odpovědí lze usoudit, že nejvíce času, celkem 41%, manažeři věnují organizování a následně plánování. 11% svého času věnují sebevzdělávání a stejnou dobu tráví kontrolou. Odpočinku je určeno 10% času a 4% času tráví manažeři na služebních cestách.

5.5 Identifikace zdrojů časových ztrát

Účelem této části dotazníku bylo nalézt „zloděje času“. Manažerům byly položeny otázky týkající se nejtýpějších časových ztrát, se kterými se lze na pracovišti setkat.

- *Trávíte mnoho času hledáním věcí z důvodu nedostatečné organizace Vaší kanceláře či pracovního stolu?*

ano	občas	ne
3	7	15

- *Je pro Vás obtížné říci ostatním „NE“?*

ano	občas	ne
6	14	5

- *Snažte se odsouvat činnosti, které považujete za obtížné?*

ano	občas	ne
4	13	8

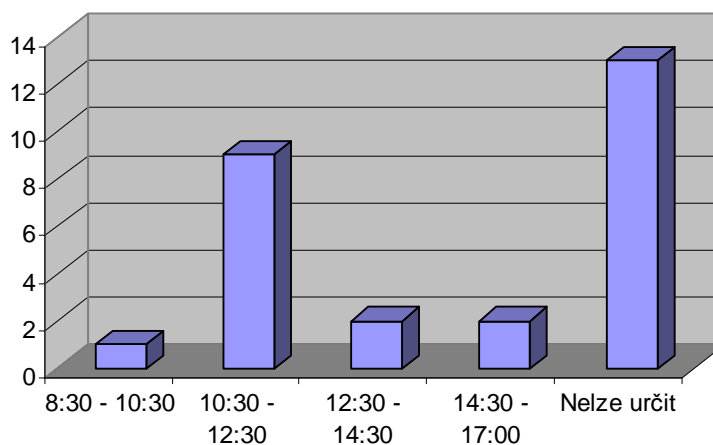
- *Jste schopni dokončit úkol bez toho, aniž by jste byli vyrušeni?*

ano	občas	ne
11	10	4

- *Seřadte následující typy vyrušení od nejčastějších po nejméně časté (nejčastější – 1, nejméně časté – 5)*

1.	Dotazy kolegů
2.	Emaily
3.	Nedůležité telefonáty
4.	Návštěvy kolegů
5.	Nedůležité porady

- *Prosím, označte tu část pracovního dne, kdy jste nejvíce vyrušováni.*



Ve společnosti Global Tele Sales Brno s.r.o. je nejvíce rozšířeným zlodějem času vyrušování, které má nejčastěji podobu dotazů od kolegů.

Určit frekvenci vyrušování v průběhu dne nebylo jednoduché, jelikož 13 manažerů označilo pole „nelze určit“ a tvrdí, že vyrušování přichází ve

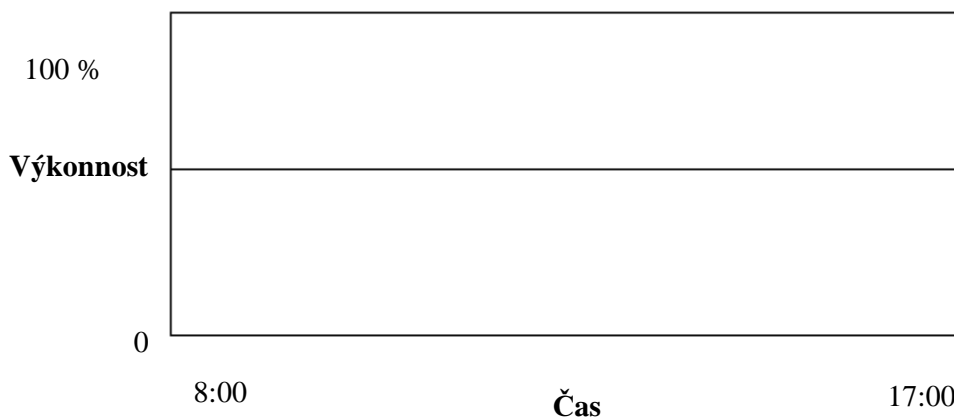
kteroukoliv hodinu. 9 manažerů označilo za část dne s nejvyšší frekvencí vyrušování dopoledne od 10:30 – 12:30. Nejklidnější jsou podle odpovědí první dvě hodiny pracovní doby, a to od 8:30 – 10:30.

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, je třeba, aby se manažer snažil slučovat čas, který má k dispozici na dostatečně velké časové úseky. Tento úkol však bývá pro manažery společnosti Global Tele Sales Brno s.r.o. často poměrně náročný, jelikož každodenně čelí vyrušování v podobě otázek a návštěv kolegů, emailů a podobně. Jakmile dojde k vyrušení, trvá jim určitou dobu, než se znovu začnou na původní činnost koncentrovat. Přerušení tak snižuje výkonnost manažera a mnohdy vede k tomu, že manažer stráví většinu svého času zabýváním se nepodstatnými věcmi a nezbývá mu čas na důležité úkoly.

5.6 Analýza výkonnostních křivek

Cílem této analýzy bylo zjistit, ve které části dne je výkonnost manažerů společnosti nejvyšší a zda si podle své výkonnostní křivky plánují svůj pracovní den. V dotazníku byl k dispozici graf, do kterého manažeři svoji křivku zakreslili:

Příklad:



- *Řídíte se při vykonávání úkolů výkonnostní křivkou (tzn. nejdůležitějším úkolům se věnujete ve chvíli, kdy je Vaše výkonnost nejvyšší a naopak)?*

ano	občas	ne
10	12	3

Manažerům je doporučeno, aby se snažili plánovat důležité úkoly na tu dobu, kdy je jejich křivka vyrušování na nejnižší úrovni a naopak křivka výkonnosti na nejvyšší úrovni. K analýze plánování pracovního dne jsem proto porovnála tabulku s označením části dne s nejvyšší frekvencí vyrušování z předchozí části dotazníku s výkonnostní křivkou. Celkem 7 manažerů označilo za část dne s nejvyšší frekvencí vyrušování právě tu, kdy je jejich výkonnost nejvyšší a měli by se věnovat důležitým úkolům.

Celkem 21 manažerů zakreslilo křivku ve tvaru, kdy jejich výkonnostní vrchol nastává dopoledne. Minimum se u nich dostavilo po obědě, mezi 12:00 – 14:00 a poté výkonnost zase začíná pomalu stoupat. Většina manažerů se snaží řídit svým přirozeným denním rytmem a začínají s důležitými úkoly v době, kdy jsou na výkonnostním vrcholu.

5.7 Analýza pracovních porad

Účast na poradách je jednou ze základních povinností manažera. Cílem této analýzy bylo určit, zda jsou porady ve společnosti Global Tele Sales Brno s.r.o. organizovány racionálně a zda jsou produktivní.

- *Jak často se účastníte pracovních porad?*

nikdy	občas	často
2	20	3

- *Domníváte se, že by bylo občas efektivnější využít jiného způsobu rozhodování či diskusí než právě pracovní porady? (např. emailová konverzace, telefonát, ...)*

ano	občas	ne
3	16	6

- *Dostáváte před poradou seznam témat, která budou na poradě diskutována?*

ano	občas	ne
12	10	3

- *Je předem jasně definován cíl a účel porady?*

ano	občas	ne
14	8	3

- *Začíná a končí porada včas?*

ano	občas	ne
4	7	14

- *Je na poradě přítomna osoba, která ji vede?*

ano	občas	ne
16	8	1

- *Jsou všichni účastníci aktivně zapojeni do porady?*

ano	občas	ne
3	7	15

Ve společnosti Global Tele Sales Brno s.r.o. se pravidelně konají následující porady:

- **Management meeting**

Manažeři všech oddělení se schází na této poradě pravidelně každý týden. Charakter této schůzky je obvykle poradní či informativní. Účastníci mají možnost vyjádřit své názory a nápady, projednat, co se událo za poslední týden a představit plánované změny. Na konci této porady je určen den a čas následujícího setkání. Stručný záznam toho, co bylo diskutováno je poté distribuován pouze všem zúčastněným.

- **Team leader meeting**

Tato poradka, která se koná jednou až dvakrát měsíčně, je určena pro vedoucí jednotlivých týmů a pro ostatní manažery. Vedoucí týmů zde mají možnost přednést svoje připomínky a upozornit na případné problémy, které nastaly. O této poradě jsou účastníci vyrozuměni emailem přibližně týden předem. Záznam diskutovaných témat a návrhy řešení problémů jsou poté uloženy ve složce v počítači, která je přístupná všem zaměstnancům.

- **Agent meeting**

Jednou měsíčně se setkávají zaměstnanci s manažery, aby mohli předložit své připomínky a popřípadě stížnosti a klást dotazy. O tomto setkání jsou vyrozuměni vedoucí trhu emailem a ti poté vybírají zástupce z agentů, který se setkání zúčastní. Po poradě dobrovolník sepíše seznam toho, co bylo diskutováno a uloží do složky přístupné všem zaměstnancům.

Na základě osobních pohovorů se zaměstnanci jsem vytvořila seznam skutečností, které mají na vedení porad negativní vliv:

- Poměrně často dochází k situaci, kdy účastníci nejsou informováni o poradě dostatečně dluho před jejím začátkem. Nemají proto čas na přípravu svých názorů či dotazů a v důsledku toho pak v průběhu porady nejsou dostatečně aktivní. Vedoucí trhů mnohdy srozumí zaměstnance o

poradě i pouhou hodinu předem, a ti poté ani nemají zájem se takto ve spěchu porady zúčastnit.

- Dalším negativem, obzvláště agent meetingů, je skutečnost, že zaměstnanci necítí ochotu ze strany managementu se problémem zabývat a mnohdy nevidí skutečné výsledky. To postupem času vyústilo v situaci, kdy agenti poradu považují spíše za ztrátu času. Porada se tak stává neproduktivní pro všechny zúčastněné.
- Porada poměrně často začíná a končí pozdě ať již z důvodu pozdního příchodu některého z účastníků nebo jejího prodloužení.
- Ne vždy je přítomna osoba, která poradu vede.
- Ne vždy dostávají účastníci porady seznam témat, která budou diskutována.
- Účastníci porady velmi často používají setkání jako příležitost vyjádřit svoji nespokojenost s určitou situací, ale nenabídnou žádné reálné řešení. Více času je tak věnováno problémům než diskuzi nad tím, jak dospět k jejich odstranění.
- Diskutovaným tématům nejsou stanoveny priority a dochází k situacím, kdy na důležité věci nezbyvá dostatek času a je nutné poradu buď prodloužit nebo tyto body odložit k diskuzi na poradě příští.
- Manažeři zastávají názor, že občas by bylo efektivnější využít jiný způsob rozhodování a komunikace než právě osobní setkání na poradě.

5.8 Analýza úrovně delegování

Manažer není schopný zvládat všechno, jinak může dospět až k syndromu vyhoření. Pokud se však naučí delegovat, dosáhne úspory času, který může věnovat důležitým činnostem. Efektivní manažer se musí sám sebe několikrát denně ptát:

„Může to za mne udělat někdo jiný?“

„Jsem já tím nejvhodnějším člověkem, který má úkol udělat?“

Tato část dotazníku sestavena z nejčastějších argumentů proti delegování, na které manažeři odpovídali „ano“, „občas“ nebo „ne“. Z analýzy vyplynulo, že i mezi manažery společnosti Global Tele Sales Brno s.r.o. jsou ti, kteří zaujímají k delegování negativní postoj a shodují se s argumenty proti této technice.

- *Pracovní úkoly nedeleguji, protože ostatním nedůvěřuji.*

ano	občas	ne
2	10	13

- *Nedeleguji, protože mě nebaví vysvětlovat, co je třeba udělat.*

ano	občas	ne
5	9	11

- *Nedeleguji, protože nerad/a ztrácím kontrolu.*

ano	občas	ne
3	8	14

- *Nedeleguji, protože si myslím, že úkol zvládnu lépe.*

ano	občas	ne
4	10	11

- *Deleguji ty pracovní úkoly, které nerad/a dělám.*

ano	občas	ne
2	9	14

- *Deleguji ty pracovní úkoly, které vyžadují zodpovědnost a kreativitu.*

ano	občas	ne
1	9	15

Ve společnosti Global Tele Sales Brno s.r.o. není delegování úkolů přikládána dostatečná důležitost. Níže uvádím seznam nejčastějších chyb, kterých se manažeři při delegování dopouští:

- Manažeři často zaměňují delegování s pouhou žádostí o pomoc. Ve společnosti dochází k situaci, kdy manažeři předávají úkol někomu jinému pouze z toho důvodu, že nestíhají.
- Většinou jsou delegovány rutinní úkoly, kdy zaměstnanec nemá možnost rozvíjet svoji tvořivost. V tomto případě se tedy nejedná o situaci výhra – výhra, ze které by měly přínos obě strany.
- Po předání úkolu již manažeři necítí potřebu kontrolovat výsledek.
- Někteří manažeři předpokládají, že jakmile delegují určitý úkol, přenáší se veškerá zodpovědnost na zaměstnance.
- Manažeři se obávají, že celý proces delegování potrvá déle než samotný úkol.

Podle osobních pohovorů mohu zhodnotit, že mnoho zaměstnanců má zájem pomoci manažerům s úkoly, které jim nabídnou více zodpovědnosti a umožní získání cenných zkušeností a dovedností.

6 NÁVRH PRO ZVÝŠENÍ ÚROVNĚ OSOBNÍHO MANAGEMENTU VRCHOLOVÝCH MANAŽERU VE SPOLEČNOSTI GLOBAL TELE SALES BRNO S.R.O.

6.1 Projekt efektivnějšího sebeřízení vrcholových manažerů

- Stanovení osobních a profesních cílů

Správné stanovení cílů je základním předpokladem dosažení úspěchu jak v osobním, tak i profesním životě. Z analýzy však vyplynulo, že manažeři společnosti Global Tele Sales Brno s.r.o. se v tomto procesu dopouští několika chyb, které negativně ovlivňují dosažitelnost cílů.

Manažerům proto navrhuji, aby si vždy při stanovení cílů vyplnili následující formulář:

Tab.4. Formulář pro správné stanovení cílů [vlastní zpracování]

<i>Název strategického cíle:</i>	
<i>Jednotlivé kroky vedoucí k dosažení tohoto cíle</i>	1
	2
	3
	4
	5
<i>Termín dosažení strategického cíle</i>	
<i>Jak poznám, že jsem strategického cíle dosáhl/a?</i>	
<i>Co bude mojí odměnou za dosažení tohoto cíle?</i>	

Pro jednotlivé kroky vedoucí k dosažení dlouhodobého, strategického cíle je také nutné stanovit termín jejich dosažení, kritérium, podle kterého poznám, že je cíle dosaženo a určitou odměnu za jejich úspěšné splnění.

Formulář si manažeři musí vyplnit písemně a uložit na místo, kde jim bude neustále k dispozici. I pro stanovení cílů totiž platí známé rčení „sejde z očí, sejde z mysli“.

- **Seberozvoj a sebevzdělávání**

Aby bylo sebevzdělávání manažerů společnosti efektivnější, je nutné do tohoto procesu vnést systematickosti. Toho dosáhnou tím, že si činnost rozdělí na menší části a sestaví svůj plán vzdělávání. Jednotlivé kroky musí být správně nastaveny, aby se manažer nepřecenil ani nepodcenil. Stejně jako u stanovení cílů je potřeba zavést kontrolu pravidelnosti a nezapomenout se odměnit za splnění každého kroku.

Plán vzdělávání může mít například následující podobu:

Tab. 5. Plán vzdělávání [vlastní zpracování]

Pravidelnost	Činnost
Každý den	10 nových slovíček z německého jazyka
Každý týden	1 lekce gramatiky
Každý měsíc	Přečíst knihu v němčině
Za rok	Studijní pobyt v Německu

Deset německých slovíček denně se může zdát málo, ale za rok se jich tímto tempem manažer naučí 3650. K tomu se naučí 12 lekcí gramatiky a přečte 12 knih v německém jazyce. I na tomto příkladu lze vidět, jak je důležité dělit obtížné věci na části, které se zdají reálnější a snadnější.

6.2 Projekt efektivnějšího plánování a organizace času manažera

K tomu, aby mohli manažeři uspořít čas a využít jej k realizaci svých cílů, je třeba zvládat alespoň základy plánování a organizace času. V současnosti je třeba myslet do budoucna a nenechat se událostmi pouze pasivně ovlivňovat. V následujících bodech uvádím doporučení pro efektivní hospodaření s časem pro manažery společnosti Global Tele Sales Brno s.r.o.:

- **Týdenní plánování**

Manažerům bych doporučovala týdenní plánování, které je podle teorie čtvrté generace time managementu efektivnější a přehlednější, než plánování denní [13, s.191]. K tomu mohou využít například následující tabulku:

Tab.6. Týdenní plán [vlastní zpracování]

TÝDENNÍ PLÁN				
OD – DO:				
	<i>Dopoledne</i>	<i>Priorita</i>	<i>Odpoledne</i>	<i>Priorita</i>
PO				
ÚT				
ST				
ČT				
PÁ				
SO				
NE				
Poznámky				

- **Stanovit priority**

K správnému plánování je třeba, aby si manažeři správně určili své priority, například pomocí Eisenhowerova principu:

- Nejdříve musí pracovat na úkolech A, které jsou důležité a nutné.
- Pro každý důležitý úkol B by si měli vyhledat v následujícím týdnu alespoň jednu hodinu času.
- Zbytek času může být rozdělen pro úkoly C.
- Nedůležité úkoly z kategorie D mohou být vyškrtnuty.

- **Neodkládat obtížné a důležité úkoly**

Obtížné, ale důležité úkoly nemohou být odkládány a je třeba je vyřizovat vždy přednostně. Nejvhodnější dobou je začátek pracovního dne, kdy je výkonnost většiny manažerů společnosti na nejvyšší úrovni. Je třeba dodržovat oblázkovou metodu, která je založena na tom, že pokud prázdnou sklenici naplníme nejdříve pískem a drobnými oblázky, je složitější do ní vtěsnat velké kameny, které představují důležité úkoly. Teprve při opačném postupu, kdy nejdříve vykonáme důležité úkoly a poté ve zbývajícím čase drobnější povinnosti, dospějeme k rovnováze.

Další výhodou tohoto postupu plyne z toho, že pokud manažeři ihned na začátku dne splní důležitý úkol, přinese jim to pocit úspěchu, který je bude motivovat po zbytek celého dne.

- **Pravidlo 80:20**

Pro manažery nemá smysl vypracovávat detailní plán celého pracovního dne. S nejvyšší pravděpodobností stejně nebude možné jej dodržet a manažery to spíše odradí. Pracovní doba manažerů společnosti je přibližně 8,5 hodiny. Proto doporučuji podle pravidla 80:20 naplánovat 80% tohoto času, a sice přibližně 7 hodin. Zbývající hodiny budou využity jako rezerva na nepředvídatelné situace.

- **Distribuce času**

Podle profesora Jána Provazníka je při plánování času manažera vhodné použít následující model [18, s. 415]:

Vzdělávací činnosti.....	25% času
Plánovací činnosti.....	25% času
Organizační činnosti.....	20% času
Kontrolní činnosti.....	15% času
Služební cesty.....	10% času
Odpočinek.....	5% času

Manažeři společnosti by měli podle tohoto modelu plánovat své aktivity. Podle analýzy tráví zbytečně mnoho času organizačními činnostmi (přibližně 40%), které jsou tvořeny poradami, rozhovory, telefonováním, emaily, poštou a podobně. Tyto úkoly proto doporučuji delegovat a ušetřený čas strávit například sebevzděláváním.

6.3 Projekt redukce zdrojů časových ztrát

Projekt redukce zdrojů časových ztrát je zaměřen na vyrušování, jelikož se podle výsledku analýzy jedná o nejčastějšího zloděje času ve společnosti Global Tele Sales Brno s.r.o.

Pro snížení frekvence vyrušování ve společnosti Global Tele Sales Brno s.r.o. by manažeři měli dodržovat následující body:

- **Pracovní bloky**

Manažeři se vyhnou častému vyrušování tím, že se nebudou snažit vyřizovat činnosti podle toho, jak přicházejí, ale snažit se spojovat stejnorodou práci do bloků. Například každý email, který jim je zaslán, nemusí být vyřízen ihned. Z hlediska úspory času je efektivnější vyhradit si například půl hodiny dopoledne a odpoledne na to, aby vyřídili veškerou příchozí poštu.

- **Zřízení konzultačních hodin**

V současnosti je ve společnosti praktikována tzv. „politika otevřených dveří“, což znamená, že manažeři se snaží vytvořit lepší pracovní klima tím, že nechávají dveře své kanceláře otevřené. Samozřejmě má takový přístup své přínosy, ale spíše pro zaměstnance, kteří si mylně myslí, že správný manažer by jim měl být kdykoliv k dispozici. Pro manažera ale tato metoda přináší velkou nevýhodu v podobě vyrušování. Manažerům bych proto doporučila zavedení konzultačních hodin, které by měly být minimálně 2 hodiny dlouhé. Zpočátku se zavedení konzultačních hodin může setkat s negativním ohlasem zaměstnanců, ale postupem času si na tuto změnu zvyknou a naučí se tomu, aby své návštěvy a dotazy přizpůsobili času manažera. V době mimo konzultační hodiny mohou zaměstnanci manažerovi pouze zaslat email nebo zanechat hlasovou zprávu na záznamníku. Popřípadě mohou své dotazy, které nejsou naléhavé sepsat a přednést na příští pravidelné poradě.

Je však třeba si uvědomit, že určité vyrušování je součástí náplně práce manažera, a proto je nelze eliminovat úplně, ale pouze minimalizovat.

- **Klidná hodina pro každého z manažerů**

Mimo konzultačních hodin by si měl každý z manažerů zavést hodinu, kdy by opravdu měl být rušen pouze v naléhavých případech. Tato chvíle je vhodná pro práci na projektech a ostatních důležitých činnostech, které vyžadují plnou koncentraci manažera. Nejvhodnější je vybrat tu dobu, kdy je frekvence vyrušování na nejnižší úrovni. Manažeři mohou v této hodině pro důležitou práci využít i jinou místnost, ve které mohou být sami.

- **S dotazem představit i návrh řešení**

Zaměstnanci poměrně často přichází s otázkami, které by měli být schopni sami zodpovědět a pouze si vybírají snadnější cestu k řešení problému. Je vhodné navrhnout, aby příště přišli alespoň s jedním až dvěma řešeními, které jsou podle jejich názoru účinná. Tato technika je donutí k tomu, aby se nad problémem sami

zamysleli a postupem času si uvědomí, že vyrušení je zbytečné a k řešení se dostanou sami. Tato metoda pozitivně ovlivní samostatnost zaměstnanců a manažer získá více času na důležitou práci.

6.4 Projekt zvýšení kvality pracovních porad

Na základě analýzy kvality pracovních porad navrhuji manažerům následující kroky, které povedou ke zlepšení organizace porad, zejména agent meetingů, a ke zvýšení jejich přínosu pro všechny zúčastněné.

Před poradou:

- Určit správného moderátora

Na konci každé předchozí porady je třeba, aby byl určen ten, kdo připraví a povede další poradou. Jeho povinností je poté sestavit a distribuovat jasný program porady a seznámit účastníky o poradě minimálně 1 týden dopředu, aby byli schopni se dostatečně připravit.

- Sloučit porady využít jiného způsobu komunikace

Ne vždy je nutné trvat na konání porad pouze proto, že byly doposud pravidelné. Pokud není k dispozici dostatek témat, která by mohla být řešena na jedné poradě, je z hlediska úspory času efektivnější spojit dvě porady.

- Využít jiného způsobu komunikace

Před svoláním porady je také důležité zamyslet se nad tím, zda by nebylo vhodnější využít jiného způsobu komunikace. Ne vždy je třeba svolávat všechny zástupce managementu a mnohdy postačí pouze několik telefonátů nebo emailová konverzace pouze s těmi, kterých se rozhodnutí opravdu týká. Samozřejmě nedoporučuji tímto způsobem klasické porady nahradit, jelikož osobní setkání je při řešení důležitých témat nejefektivnější.

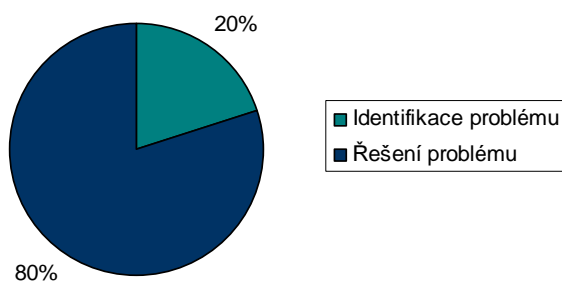
V průběhu porady

- Začínat a končit včas

Doporučuji plánovat poradu buď na začátek nebo na konec pracovní doby. Tímto způsobem bude zajištěno, že poradá konaná na ihned po příchodu do práce bude začínat včas a naopak poradá na konci pracovního dne bude končit včas. Pro účastníky porady, kteří se dostaví na poradu později lze použít „tresty“, například v podobě přichystání občerstvení na následující poradě.

- Využití Paretova pravidla 80:20

Tuto techniku řízení času je nutno aplikovat při každé poradě následujícím způsobem:



Obr. 4. Využití pravidla 80:20 na poradách [vlastní zpracování]

Moderátor musí dohlédnout na to, aby bylo 20% celkového času porady věnováno problémům a 80% času porady hledání řešení. Kdykoliv je účastníkem porady přednesen určitý problém či stížnost, je třeba, aby zároveň přednesl i návrh řešení této situace.

- Stanovit priority diskutovaných témat

Všechna témata probíraná na poradě musí mít stanoveny priority. Nejdříve je třeba řešit důležité věci a teprve poté se ve zbývajícím čase zabývat ostatními tématy.

Pokud by tomu bylo naopak, hrozí nebezpečí, že se k důležitým věcem nemusíme ani dostat

- Motivovat všechny k aktivnímu zapojení do porady

K tomu, aby byla porada správně vedena je třeba, aby měl každý z účastníků možnost vyjádřit svůj názor. Jelikož z analýzy pracovních porad ve společnosti Global Tele Sales Brno s.r.o. vyplynulo, že ne všichni účastníci jsou během porady aktivní, je třeba je k tomu motivovat. To by mělo být úkolem moderátora, který by měl tyto manažery vyzvat k iniciativě a sám se zeptat na jejich názor.

Po poradě

- Shrnutí

Ke každému rozhodnutí je potřeba na konci porady přiřadit zodpovědnou osobu. Ta bude seznámena s tím, co je třeba vykonat a dokdy. Tímto způsobem se na dosažená rozhodnutí nezapomene, jelikož budou vykonávány ihned po poradě. Nesmí dojít k situaci, kdy porada skončí a účastníci nebudou vědět, k jakým závěrům došlo a kdo má co udělat. Nevyřízené body je potřeba sepsat a zahrnout do porady příští.

K vedení záznamu toho, co je třeba udělat je možné využít například následující tabulku:

Tab. 7. Přidělení zodpovědností po poradě [vlastní zpracování]

CO?	Příprava místnosti pro školení nových zaměstnanců
KDO?	Karolína a Michal
JAK?	1. Zajištění tabule, projektoru a potřebných pomůcek
	2. Kontrola funkčnosti počítačů a instalace nových programů
	3. Zajištění vhodného zasedacího pořádku pro nové zaměstnance
DOKDY?	Do tří dnů

- Kontrola

Seznam úkolů, které je třeba po poradě učinit je užitečné vystavit na nástěnce. Tímto jednoduchým způsobem si zodpovědná osoba uvědomí, že její práce bude kontrolována a bude se snažit dosáhnout co nejlepšího výsledku.

6.5 Projekt zavedení efektivnějšího systému delegování

V této části projektu navrhuji několik bodů, nad kterými by se manažeři měli zamyslet předtím, než delegují pracovní úkol na zaměstnance:

- **Co delegovat?**

V této fázi je nutné, aby manažer určil, co přesně je vhodné delegovat. Nejlépe je delegovat ty činnosti, které jsou podle Eisenhowerova pravidla v kategorii C nebo D. Mělo by se dále jednat o činnosti, které:

- se pravidelně opakují.
- přinesou zaměstnancům alespoň nějaké zkušenosti či dovednosti.
- zaměstnance motivují a přinesou mu oživení jeho dosavadní práce.
- zaměstnanec může vykonat stejně kvalitně nebo lépe než manažer

Rozhodně nevhodné k delegování jsou úkoly, které vyžadují důležitá rozhodnutí a ty, na kterých manažeři neradi pracují.

- **Komu delegovat?**

Ve společnosti jsem na základě osobních pohovorů měla možnost zjistit, že někteří zaměstnanci jsou při delegování přehlíženi i přesto, že by jej uvítali. Manažerům proto doporučuji, aby delegovali na toho, kdo:

- má dostatek času ke kvalitnímu provedení úkolu.
- neměl dosud možnost, aby na něj bylo delegováno.

- má nejvhodnější schopnosti a dovednosti k provedení úkolu.

- **Jak delegovat?**

Po výběru vhodného úkolu a zaměstnance je třeba určit, jakým způsobem bude proces delegování probíhat. Manažerům společnosti navrhuji, aby:

- ponechali zaměstnanci určitý prostor pro rozvoj kreativity a samostatnosti. Tím dosáhnou toho, že úkol nebudou definovat příliš detailně a budou se zajímat spíše o výsledek než o způsob, jakým ho pracovník dosáhnul.
- i přes určitou volnost zavedli kontroly práce (například jednou týdně v určitý čas), kdy se sejdou se zaměstnancem a prodiskutují průběh práce a případné návrhy.
- nepřeváděli všechnu zodpovědnost na zaměstnance. Manažeři zodpovídají za výsledek společně se zaměstnancem.

Pro delegování může manažer využít například následující formulář. Ten by měl uschovat pro sebe a zároveň předat i zaměstnanci:

Tab. 8. Formulář k delegování na zaměstnance [vlastní zpracování]

Název úkolu	Vypracování databáze cestovních agentur na všech trzích
Termín dokončení	První pracovní den následujícího měsíce 3.5.2010
Zdroje k dispozici	Internet, rezervační systém, telefon
Očekávaný výsledek	Přehledný seznam cestovních agentur na všech trzích včetně jejich aktuální adresy a telefonního kontaktu. Seznam vytvořen v programu excel a předán všem vedoucím trhů v daném termínu.
Případné dotazy a návrhy	Vždy v pondělí od 15:00 – 16:00
Kontrola	29.4.2010

ZÁVĚR

Tato diplomová práce byla zaměřena na to, aby poukázala na význam a přínosy osobního (self a time) managementu vrcholových manažerů. V teoretické části jsem shrnula základní kroky k úspěšnému sebeřízení v čase, mezi které patří zejména zamyšlení se nad svým současným stavem, správné stanovení osobních a profesních cílů, systematický rozvoj a vzdělávání, určení priorit, oddělení nepodstatného od podstatného, kvalitní plánování času a snaha o odstranění zlodějů času.

V analytické části jsem aplikovala poznatky z teorie na praxi vrcholových manažerů společnosti Global Tele Sales Brno s.r.o. Na základě toho jsem zpracovala projekt, ve kterém uvádím specifické návrhy pro zlepšení self a time managementu vrcholových manažerů. Vypracovala jsem také několik tabulek a formulářů, které mohou manažeři v praxi využít.

K efektivnímu sebeřízení v čase nestačí pouze četba odborných knih či návštěva semináře zabývajícího se tímto tématem. To je pouze prvním krokem ke změně, kdy se manažeři seznámí s užitečnými pravidly a technikami. Mnohem důležitější je schopnost tyto poznatky správně aplikovat v praxi. Tento proces je obvykle značným zásahem do zvyklostí manažera, a proto je třeba, aby zejména zpočátku podřídil svůj osobní i profesní život sebedisciplíně a vytrvalosti. Nové úkoly se postupem času stanou návykem a rutinou a přinesou manažerům očekávané výsledky v podobě kvalitnějšího, vyrovnaného a spokojeného osobního i profesního života .

V celém procesu by měl manažer pamatovat na to, že čas je vzácnou komoditou, která je spravedlivě rozdělena všem ve stejném množství a nelze ji koupit ani uschovat. Jeho řízení měla být věnována pozornost, jelikož záleží pouze na nás, jak jej využijeme.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ADAIR, John Eric: *Hospodaření s časem*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 134 s. ISBN 80-86851-07-9.
- [2] BEDRNOVÁ, E. a kolektiv: *Duševní hygiena a sebeřízení*. 1 vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. 190 s. ISBN 80-7079-019-9.
- [3] BISHOF, Anita, BISHOF, Klaus. *Aktivní sebeřízení: Jak získat kontrolu nad svým časem a prací*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 118 s. ISBN 80-247-0647-4.
- [4] CAUNT, John: *Time management: Jak hospodařit s časem*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 120 s. ISBN 978-80-251-1538-1.
- [5] COVEY, Stephen R. *7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmo nický život : návrat etiky charakteru*. 1. vyd. Praha : Pragma, 1994. 329 s. ISBN 80-85213-41-9.
- [6] DELIVRÉ, François. *Bud'te pány svého času*. 1. vyd. Praha : Portál, 2002. 176 s. ISBN 80-7178-577-6.
- [7] DRUCKER, Peter F. *Efektivní vedoucí*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008. 202s. ISBN 978-80-7261-189-8.
- [8] DRUCKER, Peter F. *Řízení v době velkých změn*. 1. vyd. Praha: Managerment Press, 1998. 285s. ISBN 80-859-43-78-6.
- [9] DVOŘÁK, Josef, DVOŘÁK, Ivan, ZÝKA, Jaromír, SCHMIDT, Václav. *Vademecum úspěšného manažera: sebeřízení, komunikace, řízení času*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. 127 s. ISBN 80-85603-36-5.
- [10] HAYNES, Marion E. *Management osobního času: jen tak uniknete časové pasti*. 1. vyd. Praha: Linde, 1993. 84 s. ISBN 80-85647-22-2.
- [11] KNOBLAUCH, Jörg, WÖLTJE, Holger. *Time management : Jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 106 s. ISBN 80-247-1440-X.
- [12] Kolektiv autorů. *The Mind Gym: Jak získat čas*. 1. vyd. Praha: Ikar, 2007. 288 s. ISBN 978-80-249-0977-6.

- [13] PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas : time management čtvrté generace*. 1. vyd. Tábor : Time Expert, 2000. 251 s. ISBN 80-902783-0-2.
- [14] PAULÍK, Karel, GRUBER, David. *Trénink radosti: sebepoznání, seberozvoj*. 2. vyd. Ostrava: Repronis, 2001. 161 s. 80-86122-74-3.
- [15] PLAMÍNEK, Jiří. *Sebezvládnutí, sebeřízení a stress: praktický atlas sebezvládnutí*. 2. aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada, 2008. 178 s. ISBN 978-80-247-2593-2.
- [16] PLAMÍNEK, Jiří. *Sebeřízení: praktický atlas managementu cílů, času a stresu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 182 s. ISBN 80-247-0671-7.
- [17] PORVAZNÍK Ján, LADOVÁ Janka. *Celostní management*. Bratislava: Iris, 2010. 490s. ISBN 978-80-89256-48-8.
- [18] PORVAZNÍK, Ján. *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*. 2. přepracované a doplněné vydání. Bratislava: SPRINT, 2003. 512 s. ISBN 80-89085-05-9.
- [19] SEIWERT, Lothar J. *Čas jsou peníze: naučte se řídit svůj čas*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. 319 s. ISBN 80-85603-82-9.
- [20] ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky II*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1997. 213 s. ISBN 80-85839-19-9.
- [21] ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky III*. 1. vyd., dotisk Olomouc: Rubico, 2003. 225 s. ISBN 80-8583-98-9.
- [22] UHLIG, Beatris. *Time management: Staňte se pány svého času*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 153 s. ISBN 978-80-247-2661-8.
- [23] VÁGNER, Ivan, WEBER, Miroslav. *Osobní management*. 2. přepracované vyd. Brno: Masarykova Univerzita, 2007. 142 s. ISBN 978-80-210-4265-0.
- [24] ZANDL, Dita. *Life management : jak získat více času, energie a pořádku v životě*. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 161 s. ISBN 80-247-1488-4.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr.1.	Paretův princip	str. 30
Obr.2.	Analýza ABC	str. 31
Obr.3.	Eisenhowerův princip	str. 31
Obr.4.	Využití pravidla 80:20 na poradách	str. 61

SEZNAM TABULEK

Tab.1.	Určení cílů pomocí časových horizontů	str. 17
Tab.2.	Definice cílů	str. 18
Tab.3.	Priority mezi cíli	str. 19
Tab.4.	Formulář pro správné stanovení cílů	str. 54
Tab.5.	Plán vzdělávání	str. 55
Tab.6.	Týdenní plán	str. 56
Tab.7.	Přidělení zodpovědností po poradě	str. 62
Tab.8.	Formulář k delegování na zaměstnance	str. 64

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník v anglickém jazyce

P II Dotazník v českém jazyce

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK V ANGLICKÉM JAZYCE

Dear Colleagues,

thank you for agreeing to fill in this questionnaire, which should only take a few minutes of your time. It includes questions regarding self and time management, which is the topic of my thesis. Your answers will be treated in confidence and only used for informational purpose.

In case of any questions, please, do not hesitate to contact me.

I appreciate you taking the time to complete this questionnaire.

Marie Malcherova

THE ANALYSIS OF PERSONAL AND CAREER GOALS

1. Do you know what you want to achieve in your personal life?

yes	maybe	no

2. Do you know what you want to achieve in your career?

yes	maybe	no

3. Do you know what things need to be done to reach your goal?

yes	maybe	no

4. Do you write down your goals?

yes	sometimes	no

5. Does your goal include a specific date when you will begin working on it and when you will reach it?

yes	sometimes	no

6. What is usually the reason of you giving up on a goal?

- a) Lack of patience
- b) Too many obstacles and difficulties
- c) Lack of time
- d) Distractions
- e) Others:

SELF – DEVELOPMENT AND SELF – EDUCATION ANALYSIS

1. Have you taken any further education courses or trainings since you graduated from school?

yes	no

2. How much time do you spend on self education every week?

- a) I do not spend time on education
- b) Less than 1 hour
- c) 1 – 3 hours
- d) More than 3 hours

3. How much time do you spend watching TV every week?

- a) I do not watch TV
- b) Less than 1 hour
- c) 1 – 3 hours
- d) More than 3 hours

4. Do you participate in courses offered by the company? (Excel course, language courses,...)

yes	sometimes	no

5. Please, specify your type of self education:

- a) Reading books or technical papers
- b) Learning foreign languages
- c) Others (please, specify):

THE ANALYSIS OF MANAGER'S TIME PLANNING

1. Do you think that time planning is effective?

yes	sometimes	no

2. Do you use any planning systems?

yes	sometimes	no

3. Do you use any time management techniques? (e.g. Eisenhower principle, Pareto's principle, ABC analysis, ...)

yes	sometimes	no

4. Do you feel that you should spend more time with your family or friends?

yes	sometimes	no

5. Do you often work overtime?

yes	sometimes	no

6. Are you often working under pressure?

yes	sometimes	no

THE ANALYSIS OF MANAGER'S TIME LOG

1. Please, write down the duration of activities bellow during your working day:

ACTIVITY	DURATION (in %)
<i>Self education</i> (reading books, technical papers, articles, manuals, newspaper, ...)	
<i>Planning</i> (planning of work, time, working on projects, materials,...)	
<i>Organising</i> (meetings, discussions, phone calls, e-mails, mails, ...)	
<i>Controlling</i> (checking the errors and performance of employees,...)	
<i>Duty trips</i>	
<i>Relaxation</i>	

TIME THIEVES ANALYSIS

1. Do you spend a lot of time looking for something because your office or desk is not organized enough?

yes	sometimes	no

2. Is it difficult for you to say „NO“ to other people´s requests?

yes	sometimes	no

3. Are you trying to postpone a task if you find it difficult?

yes	sometimes	no

4. Are you able to finish an important task without being interrupted?

yes	sometimes	no

5. Please, arrange the types of interruptions according to their frequency throughout the working day (most frequent –1, least frequent –5) :

Visits from my colleagues

Questions from my colleagues

Unimportant phone calls

Emails

Meetings

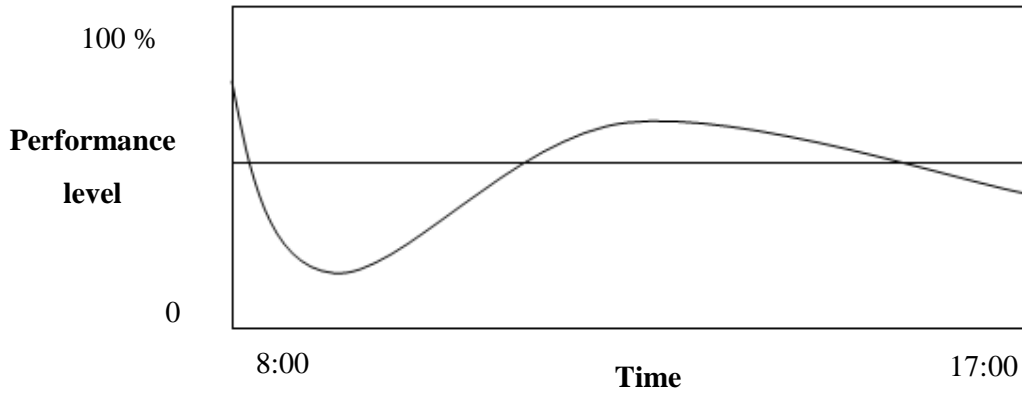
6. Please, mark the part of the day with the highest frequency of interruptions:

8:30 – 10:30	10:30 – 12:30	12:30 – 14:30	14:30 – 17:00	Unable to

THE ANALYSIS OF PERFORMANCE CHART

1. Please, draw the curve of your performance throughout the day in the graph below:

Example:



2. Do you manage your tasks according to your performance chart? (e.g. work on difficult tasks when your performance level is very high?)

yes	sometimes	no

THE ANALYSIS OF MEETINGS

1. How often do you attend a meeting?

never	sometimes	frequently

2. Do you think that it would be more time-efficient to use a different way of making decisions than a meeting? (e.g. email discussion, phone call)

yes	sometimes	no

3. Do you receive a list of topics which will be discussed at the meeting?

yes	sometimes	no

4. Is the purpose of meeting defined beforehand?

yes	sometimes	no

5. Does the meeting always start and end on time?

yes	sometimes	no

6. Is there a person which is directing the meeting?

yes	sometimes	no

7. Are all participants active during the meeting?

yes	sometimes	no

THE ANALYSIS OF DELAGATION SKILLS

1. I do not delegate, because I do not trust the others.

yes	sometimes	no

2. I do not delegate, because I do not want to take the time to explain what needs to be done.

yes	sometimes	no

3. I do not delegate, because I do not like to lose control.

yes	sometimes	no

4. I do not delagate, because I think I can do the task better.

yes	sometimes	no

5. I delegate those tasks, which I dislike.

yes	sometimes	no

6. I delagate those tasks, which require responsibility and challenge.

yes	sometimes	no

7. If you have any other objections against delegation, which were not mentioned above, please, write them down here:

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK V ČESKÉM JAZYCE

Vážení kolegové,

prosím Vás o několik minut Vašeho času k vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník obsahuje otázky týkající se self a time managementu, což je téma mé diplomové práce. Vaše odpovědi budou použity pouze pro účely mé diplomové práce.

V případě dalších dotazů mě, prosím, kdykoliv kontaktujte.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu.

Marie Malcherova

ANALÝZA OSOBNÍCH A PROFESNÍCH CÍLŮ

1. Víte, čeho by jste chtěli dosáhnout v osobním životě?

ano	možná	ne

2. Víte, čeho by jste chtěli dosáhnout v profesním životě?

ano	možná	ne

3. Víte, jaké kroky je třeba podniknout k dosažení Vašeho cíle?

ano	možná	ne

4. Zapisujete si své cíle?

ano	občas	ne

5. Je součástí Vašeho cíle specifické datum, kdy jej chcete dosáhnout?

ano	občas	ne

6. Co bývá ve Vašem případě obvykle příčinou neúspěchu při dosahování cíle?

- f) Netrpělivost
- g) Příliš mnoho překážek a obtížnost
- h) Nedostatek času
- i) Příliš mnoho rušení
- j) Ostatní:

ANALÝZA SEBEROZVOJE A SEBEVZDĚLÁVÁNÍ

1. Zúčastnil/a jste se dalších vzdělávacích kurzů nebo tréninku od ukončení školní docházky?

ano	ne

2. Kolik času věnujete sebevzdělávání v průběhu týdne?

- a) Nevěnuji se sebevzdělávání
- b) Méně než 1 hodinu
- c) 1 – 3 hodiny
- d) Více než 3 hodiny

3. Kolik času trávíte sledováním televize v průběhu týdne?

- e) Nesleduji televizi
- f) Méně než 1 hodinu
- g) 1 – 3 hodiny
- h) Více než 3 hodiny

4. Účastníte se kurzů nabízených společností? (Excel, jazykové kurzy,...)

ano	občas	ne

5. Jakému typu sebevzdělávání se věnujete?

- d) Čtení odborných knih a časopisů
- e) Studium cizích jazyků
- f) Ostatní:

ANALÝZA MANAŽERSKÉHO PLÁNOVÁNÍ ČASU

1. Domníváte se, že je plánování času efektivní?

ano	občas	ne

2. Používáte plánovací systémy?

ano	občas	ne

3. Používáte některou z technik řízení času? (např. Eisenhowerův princip, Paretovo pravidlo, analýza ABC, ...)

ano	občas	ne

4. Máte pocit, že by jste měli trávit více času s rodinou či přáteli?

ano	občas	ne

5. Zůstáváte v zaměstnání často i po pracovní době?

ano	občas	ne

6. Pracujete často ve stresu?

ano	občas	ne

ANALÝZA SNÍMKU PRACOVNÍHO DNE MANAŽERA

Do následující tabulky přiřpte, kolik procent Vašeho času zabírají jednotlivé činnosti:

ČINNOST	TRVÁNÍ (v %)
<i>Sebevzdělávání</i> (čtení odborných knih a časopisů, manuálů,...)	
<i>Plánování</i> (plánování času a práce, vypracování projektů, ...)	
<i>Organizování</i> (schůzky, telefonáty, pošta, emaily, pracovní porady a diskuse,...)	
<i>Kontrola</i> (kontrola ostatních zaměstnanců, pracoviště, ...)	
<i>Služební cesty</i>	
<i>Odpočinek</i>	

IDENTIFIKACE ZDROJŮ ČASOVÝCH ZTRÁT

1. Trávíte denně čas hledáním věcí z důvodu nedostatečné organizace Vaší kanceláře či pracovního stolu?

ano	občas	ne

2. Je pro Vás obtížné říci ostatním „NE“?

ano	občas	ne

3. Snažíte se odsouvat věci, které považujete za obtížné?

ano	občas	ne

4. Jste schopni dokončit úkol bez toho, aniž by jste byli vyrušení?

ano	občas	ne

5. Seřad'te následující typy vyrušení podle nejčastějších po nejméně časté (nejčastější -1, nejméně časté -5) :

Návštěvy kolegů

Otázky kolegů

Nedůležité telefonáty

Emaily

Nedůležité porady

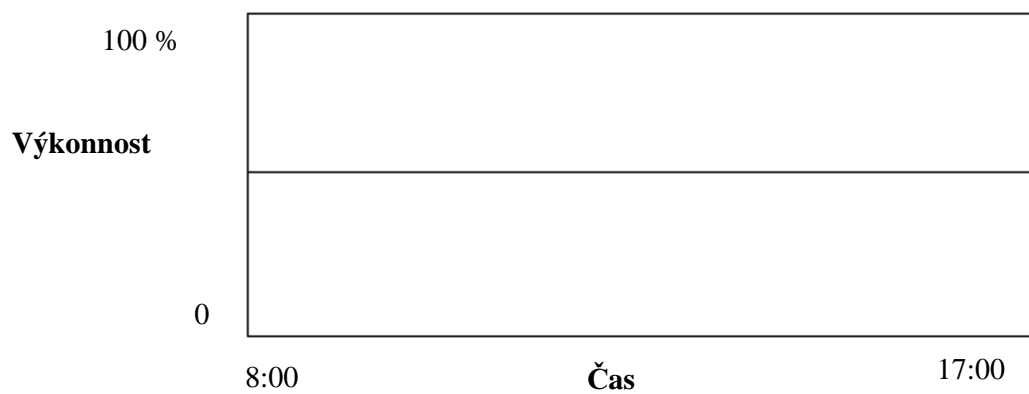
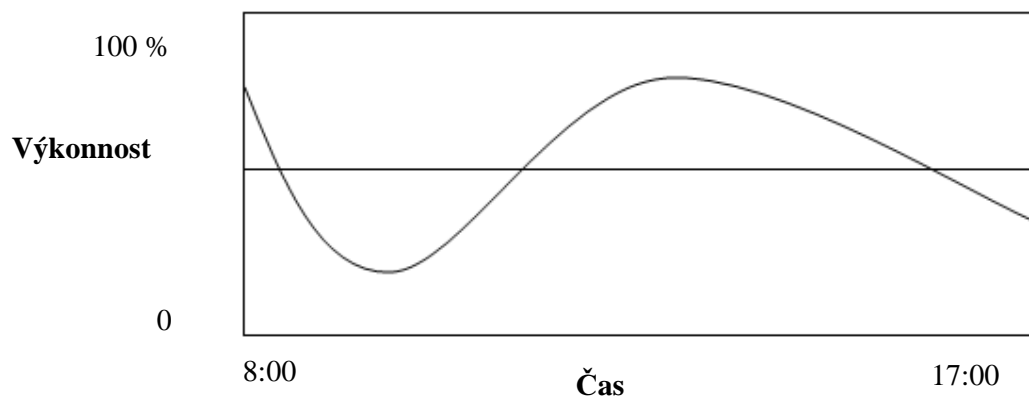
6. Prosím, označte tu část pracovního dne, kdy jste nejvíce vyrušováni:

8:30 – 10:30	10:30 – 12:30	12:30 – 14:30	14:30 – 17:00	Nelze určit

ANALÝZA VÝKONNOSTNÍCH KŘIVEK

1. Prosím, načrtněte Vaši výkonnostní křivku v průběhu pracovního dne:

Příklad:



2. Řídíte se při vykonávání úkolů výkonnostní křivkou (tzn. nejdůležitějším úkolům se věnujete ve chvíli, kdy je Vaše výkonnost nejvyšší a naopak)

ano	občas	ne

ANALÝZA PRACOVNÍCH PORAD

1. Jak často se účastníte pracovních porad?

nikdy	občas	často

2. Domníváte se, že by bylo občas efektivnější využít jiného způsobu rozhodování či diskusí než právě pracovní porady? (např. emailová konverzace)

ano	občas	ne

3. Dostáváte před poradou seznam témat, která budou na poradě diskutována?

ano	občas	ne

4. Je předem jasně definován cíl a účel porady?

ano	občas	ne

5. Začíná a končí porada včas?

ano	občas	ne

6. Je na poradě přítomna osoba, která ji řídí?

ano	občas	ne

7. Jsou všichni účastníci aktivně zapojeni do porady?

ano	občas	ne

ANALÝZA ÚROVNĚ DELEGOVÁNÍ

1. Pracovní úkoly nedeleguji, protože ostatních nedůvěřuji.

ano	občas	ne

2. Nedeleguji, protože mě nebaví vysvětlovat, co je třeba udělat.

ano	občas	ne

3. Nedeleguji, protože nerad/a ztrácím kontrolu.

ano	občas	ne

4. Nedeleguji, protože si myslím, že úkol zvládnu lépe.

ano	občas	ne

5. Deleguji ty pracovní úkoly, které nerad dělám.

ano	občas	ne

6. Deleguji ty pracovní úkoly, které vyžadují zodpovědnost a kreativitu.

ano	občas	ne

7. V případě, že máte další připomínky proti delegování, prosím, připište je zde:

