

Time management vedoucích prodejen firmy Baťa, a. s.

Valentín Horváth

Bakalářská práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Valentín HORVÁTH**
Osobní číslo: **M10128**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Time management vedoucích prodejen firmy Baťa, a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z oblasti time managementu.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav využívání pracovního dne u vedoucích prodejen ve firmě Baťa, a. s.
- Zhodnoťte výsledky analýzy a navrhněte doporučení vedoucí ke zlepšení současného stavu využívání pracovního dne u vedoucích prodejen ve firmě Baťa, a. s.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

ADAIR, John Eric. *Hospodaření s časem*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 134 s. ISBN 80-8685-107-9.

CLEGG, Brian. *Time management: Ipřetvořte svůj život a práci: výběr osvědčených technik a postupů: 70 cvičení*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 110 s. ISBN 80-2510-552-0.

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2009, 306 s. ISBN 978-80-7261-201-7.

PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas: time management IV. generace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 259 s. ISBN 80-247-1701-8.

PLAMÍNEK, Jiří. *Sebeřízení: praktický atlas managementu cílů, času a stresu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 182 s. ISBN 80-247-0671-7.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Janka Vydrová, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2013**
Termín odevzdání bakalářské práce: **17. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělččně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

²zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, ušije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vyrobené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

³zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Opírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 30. 4. 2013

Dlouhák

⁴zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalárska práca je zameraná na time management a využívanie času vedúceho predajne vo firme Baťa, a. s. Teoretická časť bakalárskej práce je spracovaná ako kritická literárna rešerš, v ktorej sú definované teoretické poznatky z oblasti vývoja time managementu, techník time managementu a analýzy zlodejov času. Praktická časť práce sa zaoberá porovnávaním reálneho využívania času vedúcich predajní s tým, ako si nadriadený predstavuje, aby daný čas využívali. Toto porovnanie je zamerané ako na funkciu, ktorú v danom momente vedúci predajne vykonáva, tak aj na miesto, kde trávi pracovný čas. Na základe získaných informácií o využívaní času vedúceho predajne sú navrhnuté odporúčenia, ktoré by mali zlepšiť súčasnú situáciu v oblasti time managementu vo firme Baťa, a. s.

Kľúčové slová: time management, generácie riadenia využívania času, typológia osobnosti, techniky time managementu, zlodeji času, kvalitatívny výskum, vedúci predajne.

ABSTRACT

The bachelor thesis is focused on time management and making use of time of shop manager in company Baťa a.s. Theoretical part of bachelor thesis is processed like a critical literary search, in which are defined theoretical knowledge from sections like developing of time management, techniques of time management and analysis „thiefs of time “. Practical part of this work compares, how the shop manager is spending time in real and how the supervisor is imagining, as it should be like. This comparing is focused on function, which one the shop manager performs in that moment and also it is focused on place, where he spends his working day. In pursuance of acquired informations about the spending time of a shop manager are suggested some recommendations, which should improve current situation in time management section in company Baťa a.s.

Keywords: time management, generations of management use of time, personality typology, techniques of time management, thieves of time, qualitative research, sales manager.

Na tomto mieste by som rád poďakoval svojej vedúcej bakalárskej práce Ing. Janke Vydrovej, Ph.D. za pomoc a odborné rady pri tvorbe mojej bakalárskej práce. Veľká vďaka taktiež patrí firme Baťa, a. s, u ktorej som vypracovával moju bakalársku prácu. Ďalej by som veľmi rád poďakoval rodine, priateľom a najmä mojej priateľke, bez ktorých by som to všetko nezvládol.

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČASŤ.....	11
1 TIME MANAGEMENT AKO CELOK.....	12
1.1 GENERÁCIE RIADENIA VYUŽÍVANIA ČASU	14
1.1.1 Prvá generácia	14
1.1.2 Druhá generácia	15
1.1.3 Tretia generácia	16
1.1.4 Štvrtá generácia	17
2 PROBLÉMY PRI VYUŽÍVANÍ ČASU	19
2.1 PRÍZNAKY NEVHODNÉHO RIADENIA ČASU	19
3 TYPOLÓGIA OSOBNOSTI A ČAS	20
3.1 EXTROVERTI A INTROVERTI V PLÁNOCH.....	20
4 STANOVENIE CIEĽOV	21
5 TECHNIKY TIME MANAGEMENTU	22
5.1 PARETOV PRINCÍP	22
5.2 EINSENHOWEROV PRINCÍP	23
5.3 ANALÝZA ABC	23
5.4 DELEGOVANIE.....	24
5.5 METÓDA S.O.R.U.Z.....	25
5.6 POHĽAD Z HELIKOPTÉRY	26
6 ZLODEJI ČASU.....	27
6.1 VONKAJŠIE FAKTORY	27
6.2 VNÚTORNÉ FAKTORY	28
7 KVALITATÍVNY VÝSKUM.....	30
7.1 FÁZY KVALITATÍVNEHO VÝSKUMU	30
7.2 ROZHOVOR.....	31
7.3 DOTAZNÍK.....	31
7.4 DELFSKÁ METÓDA.....	32
8 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASŤI.....	33
II PRAKTICKÁ ČASŤ	34
9 PREDSTAVENIE FIRMY	35
10 TIME MANAGEMENT VEDÚCEHO PREDAJNE.....	36
10.1 PROCES SKÚMANIA TIME MANAGEMENTU VEDÚCEHO PREDAJNE	36
11 ANALÝZA VEDLAJŠÍCH CIEĽOV PRAKTICKEJ ČASŤI.....	37
11.1 NAJDÔLEŽITEJŠIE PRACOVNÉ ÚLOHY	37
11.2 ČASOVO NAJNÁROČNEJŠIE PRACOVNÉ ÚLOHY	37
11.3 ZBYTOČNE VYKONÁVANÉ PRACOVNÉ ČINNOSTI.....	38
11.4 NEDOSTATOČNÝ ČAS NA URČITÉ ČINNOSTI	39
11.5 DELEGOVATEĽNÉ ČINNOSTI	39
12 ANALÝZA TIME MANAGEMENTU VEDÚCEHO PREDAJNE.....	41

12.1	PREDSTAVA NADRIADENÉHO O TIME MANAGEMENTE VEDÚCEHO PREDAJNE.....	41
12.2	OPTIMÁLNE VYUŽITIE PRACOVNÉHO ČASU Z POHLADU VEDÚCEHO PREDAJNE	42
12.3	REÁLNE VYUŽITIE PRACOVNÉHO ČASU VEDÚCIM PREDAJNE	43
12.4	POROVNANIE CELKOVÉHO ČASU STRÁVENÉHO PRI PRÁCI.....	44
13	POROVNÁVANIE VYUŽÍVANÉHO ČASU PODĽA VYKONÁVANEJ FUNKCIE.....	45
14	POROVNÁVANIE VYUŽÍVANIA ČASU Z POHLADU MIESTA TRÁVENIA PRACOVNEJ DOBY	48
15	POROVNANIE VYUŽÍVANIA ČASU U SLOVENSKÝCH A ČESKÝCH VEDÚCICH PREDAJNÍ	52
16	ZHRNUTIE PRAKTICKEJ ČASTI	56
17	NÁVRHY NA ZLEPŠENIE ÚROVNE TIME MANAGEMENTU VEDÚCICH PREDAJNÍ FIRMY BAŤA	57
17.1	NÁVRHY NA ZLEPŠENIE VEDEAJŠÍCH CIEĽOV BAKALÁRSKEJ PRÁCE	57
17.2	NÁVRHY NA ZLEPŠENIE HLAVNÝCH CIEĽOV BAKALÁRSKEJ PRÁCE.....	59
	ZÁVER	61
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	63
	ZOZNAM OBRÁZKOV	66
	ZOZNAM TABULIEK	67
	ZOZNAM PRÍLOH.....	68

ÚVOD

Tému time managementu som si zvolil z dôvodu, že ma zaujala možnosť spracovávať bakalársku prácu vo firme Baťa. Time management z pohľadu vedúceho predajne v danej firme predstavoval možnosť nahliadnúť do toho, ako vedúci predajne v tejto firme pracujú a aké úlohy musia vykonávať, aby všetko fungovalo tak, ako si to ich nadriadený predstavuje.

Cieľom teoretickej časti je spracovať kritickú rešerš na tému time managementu a vecí, ktoré s týmto pojmom súvisia.

Čas samotný, ale aj time management majú v súčasnosti nesmiernu hodnotu, pretože ak ľudia nevyužívajú čas dostatočne, tak strácajú možnosť uspokojiť svoje potreby alebo naplniť svoje ciele. Time management ovplyvňuje život každého človeka a samozrejme aj ľudí v jeho okolí. Úspech subjektov managementu závisí z časti aj na tom, ako dokážu riadiť svoje využívanie času. Toto riadenie je možné vnímať ako jednoduché odpovede na otázky čo a prečo má človek urobiť, kto a ako to urobí. Poslednou a pri time managemente najdôležitejšou otázkou potom je kedy to urobiť. K pôvodcom tohto pojmu na území Českej republiky určite možno zaradiť holandskú firmu Time Management International. V súčasnosti rozlišujeme štyri generácie riadenia využívania času, z ktorých každá je rozdielna a je špecifická niečim iným. Introverti a extroverti využívajú svoj čas rozdielne, ale ako extroverti tak aj introverti potrebujú mať jasne definovaný cieľ. Existuje veľké množstvo techník, ktoré uľahčujú využívanie času, ale tak isto existuje aj veľa "zlodejov času", ktorí ľudí o čas oberajú.

Hlavným cieľom praktickej časti tejto práce je analyzovanie a porovnanie reálneho využívania času a optimálne využitého času podľa vedúcich predajní s predstavou rozvrhnutia pracovného času z pohľadu ich nadriadeného. Táto analýza a porovnanie boli prevedené z pohľadu vykonávanej funkcie a z pohľadu miesta trávenia času. Medzi vedľajšie ciele praktickej časti patrí porovnanie využívania času vedúcich predajní v Českej republike a na Slovensku, ako aj určenie úloh, ktoré sú pre vedúcich predajne najdôležitejšie, najnáročnejšie alebo zbytočné.

Zo získaných poznatkov teoretickej a praktickej časti som následne navrhol nápravné opatrenia, ktoré by firma Baťa, a. s. mohla využiť k tomu, aby sa vedúci predajní pri svojej práci viac priblížili k predstave nadriadeného.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 TIME MANAGEMENT AKO CELOK

Čas ako taký má nesmiernu hodnotu, ktorú je možno nazývať aj hodnota života, pretože každou nedostatočne využitou minútou, hodinou alebo dňom ľudia strácajú možnosť naplnenia ich cieľov alebo uspokojenia ich prianí a potrieb. (Porvazník, Ladová a Rajošová, 2008, str. 125)

Čas nie je možné riadiť, čas je veličina, ktorá je vymedzená absolútne, pre každého je rovnaká, nie je možné ju kúpiť, usporiť, uskladiť ani rozmnožiť. (Porvazník, Ladová, 2010, str. 158)

Samotný čas ako taký môžeme rozdeliť na dve základné kategórie, ktoré sa nazývajú objektívny a subjektívny čas. Objektívny čas je taký čas, ktorý je meraný hodinami, čiže je odvodený od pohybu Slnka a Zeme. Takýto čas je teda považovaný za fixný, pretože tento čas vnímajú všetci ľudia na svete rovnako. Naopak subjektívny čas je relatívny a vyjadruje spôsob, akým je používaný. Tento čas má veľa aspektov a prežívanie času je odlišné a v prípade každej osoby alebo každej udalosti tej istej osoby. To, že ľudia využívajú a vnímajú čas rôznymi spôsobmi závisí najmä od psychologických faktorov, toho ktorého človeka. Ide najmä o fyziologické parametre alebo dispozície stavu myslenia. (Alexy, 2011, str. 253)

Time management predstavuje disciplínu, ktorú ľudia považujú za dostatočne cennú, ale napriek tomu ju ignorujú. Aj keď si ľudia uvedomujú nesporné výhody kvalitného využívania času tak sa tomu, aby si lepšie zorganizovali čas, ktorý majú, vzpierajú. Ignorovanie time managementu je však v dnešnej dobe nežiadúce a príliš málo ľudí má dostatok času na to, aby dokončili všetko, čo naozaj chcú. (Clegg, 2005, str. 1)

Time management ovplyvňuje celý život každého človeka a samozrejme aj to, ako sa človek cíti. Správne zorganizovanie využívania času nie je len o tom, aby ľudia boli efektívni v práci, zvolili si takmer dokonalý spôsob akým vedú denník alebo o tom, že ich e-maily sú zorganizované lepšie. Time management je taktiež aj o ľuďoch samotných a o všetkých ľuďoch okolo nich. Time management je o tom, že si ľudia dokážu svoj život spracovávať aspoň tak, ako sú schopní dať dohromady ich systém evidencie v práci. (Atkinson, 2009, str. 5)

Time management je možné definovať veľkým množstvom rôznych podmienok medzi ktoré patrí či už spontánnosť, rovnováha, flexibilita alebo samotná možnosť mať „kontrolu

nad časom“. Time management môže byť tiež považovaný aj za tzv. proces, pri ktorom jedinec účinnejšie dosiahne úlohy a ciele, ktoré si stanovil. Aby bol človek schopný využiť tento čas efektívne, tak musí byť schopný predpovedať aký dlhý čas je potrebný na danú činnosť. (Stoilov, 2012, str. 12)

Úspech subjektov managementu závisí aj na tom, ako dokážu riadiť svoje využívanie času. Základným zdrojom v činnosti manažéra je jeho čas a od schopnosti rozumne využívať čas závisí schopnosť zvládnuť celú manažérsku profesiu. (Porvazník, Ladová, 2010, str. 158)

Ak máme rozobrať slovné spojenie „time management“ tak najlepšie začiatky tohto slova vyjadruje kniha Stephena R. Coveyho *First Thing First*. Práve v tejto publikácii je zmienený rozsiahly bibliografický zoznam kníh alebo diel, ktoré sa nejakým spôsobom vzťahujú k hospodáreniu s časom. Najstaršou knihou, kde sa prvýkrát objavil tento pojem, alebo aspoň slová time a management spolu je publikácia Rosse Weberra *Time and Management*. Druhá najstaršia publikácia, ktorá je hodná zmienky má názov *Time Management for Health Care Professionals*. Táto kniha pochádza od dvojice autorov Rohrsa a Applebauma. (Gruber, 2009, str. 26)

Riadenie samého seba alebo aj seba riadenie môže človek vnímať ako jednoduché odpovede na otázky čo a prečo má človek urobiť, kto a ako to urobí a v tomto prípade najdôležitejšia otázka kedy to urobiť. Samozrejmosťou je to, že postupujeme takzvané od konca, čiže od cieľov k cestám a až k zdrojom. Tento proces sa podobá k úvahám o vitalite systému. Pri riadení samého seba je prirodzené, že človek si vždy ako prvé zistí komu (subjektu), a hlavne prečo (potreby) má čo (produkty) byť dodané alebo poskytnuté a až následne rieši otázky ako (aktivity) a čo pri tom použijem (zdroje), aby bolo dosiahnuté to, čo človek chce dosiahnuť. (Plamínek, 2004, str. 113)

Medzi pôvodcov tohto pojmu v Českej republike patrí s určitosťou holandská firma Clausa Mollera, nazývaná TMI, Time Management International. Táto firma začala na začiatku 90. rokov používať svoje rôzne členené „diáre“, vďaka ktorým prenikli na český trh a dostali sa do povedomia obyvateľstva. Práve tieto diáre boli štandardným zástupcom tretej generácie riadenia času. (Gruber, 2009, str. 27)

1.1 Generácie riadenia využívania času

Stephen R. Covey vo svojej knižke *First Thing First* uvádza rozdelenie riadenia času na tri generácie, avšak zároveň spomína aj nasledujúcu generáciu, ale v tejto knihe je spomínaná iba potreba tejto štvrtej generácie. (Covey, 2008, str. 26)

Avšak Petr Pacovský vo svojej knihe *Človek a čas, Time management IV. Generace* hovorí o nasledujúcej štvrtej generácii riadenia času už oveľa konkrétnejšie a priamo uvádza dôvody, prečo je táto doteraz posledná generácia riadenia času potrebná. (Pacovský, 2006, str. 44)

1.1.1 Prvá generácia

Prvá generácia je typická používaním pomôcok, ktoré v ľuďoch evokujú, že niečo majú urobiť. Zásadný bol prístup „plávajte s prúdom“. Pri tomto prístupe bolo najdôležitejšie popri tom ako „plávate s prúdom“ nestrácať zretele, čo chcete urobiť, ako sa rozhodnete rozvrhnúť svoj čas - práca, porady, domáce záležitosti a pod. Dôležitou pomôckou v prvej generácii bolo jednoznačne zostaviť si jednoduché a ľahko čitateľné poznámky, poprípade kontrolovanie záznamov úloh. Osoby riadiace sa prvou generáciou rozdelenia času majú väčšinou svoje poznámky a zoznamy úloh vždy pri sebe. Potrebujú ich mať v dosahu ruky a najmä preto, aby nezabudli na nič podstatné, čo je treba urobiť. (Covey, 2008, str. 26)

Ľudia, ktorí využívajú nástroje prvej generácie riadenia využívania času, jednú veľmi pružne a dokážu reagovať na podnety, ktoré prichádzajú od ostatných ľudí. Týmto ľuďom nerobí problém riešiť problémy a prispôbiť sa situácii. Riadia sa pomocou vlastného časového plánu a pracujú na tom, o čom si myslia, že sa v danú chvíľu nedá odložiť. Stáva sa však, že títo ľudia často nedodržia záväzok alebo zabudnú na dôležitú schôdzku. Pre týchto ľudí je najdôležitejšie vo svojej podstate všetko, čo musia urobiť najskôr alebo sa nachádza priamo pred nimi. (Covey, 2008, str. 28)

Covey (2008) rozlišuje tieto prednosti a nedostatky prvej generácie riadenia času.

Prednosti:

- Prispôsobenie sa pri dôležitejších situáciách.
- Neprináša toľko stresu.
- Môžeme pozorovať „čo sa má urobiť“.
- Väčšia odozva voči druhým ľuďom.

Nedostatky:

- Nedosiahne sa až takých výsledkov.
- Neustále riešenie jednej krízy za druhou.
- Veci, ktoré sa mali urobiť, sa neurobia.
- „To najdôležitejšie“ sú len veci, ktoré má človek priamo pred očami.

1.1.2 Druhá generácia

Pri druhej generácii plánovania využívania času sa začali viac používať nástroje určené na „plánovanie a prípravu“ – diáre a plánovacie kalendáre. Táto generácia zdôrazňuje efektívnosť, osobnú zodpovednosť, stanovenie cieľov, plánovanie, časový harmonogram činností a udalostí, ktoré nastanú v budúcnosti. Predstavitelia tejto generácie, ktorí samozrejme využívajú aj nástroje tejto generácie si plánujú schôdzky, zaznamenávajú si svoje záväzky, poznamenávajú si miesta nasledujúcich porád a jednaní. (Covey, 2008, str. 27)

Osoby, ktoré patria k tým, ktorí využívajú druhú generáciu riadenia využívania času sa vyznačujú tým, že dokonale plánujú a poctivo sa pripravujú. Tieto osoby taktiež pociťujú väčšiu mieru zodpovednosti za plnenie záväzkov a najmä za výsledky, ktoré dosiahnu. Nástroje, ktoré sú typické pre túto generáciu riadenia času im neslúžia len k tomu, aby na nič dôležité nezabudli, ale budia v nich dojem, že jednanie, porady alebo prezentácie musia pripraviť oveľa lepšie. Táto príprava im samozrejme umožňuje to, aby boli efektívnejší a mohli pracovať s vyššou účinnosťou. To, že majú jasne stanovené ciele vedie prirodzene k tomu, že výkon, ktorí títo ľudia podávajú rastie a spolu s ním rastú aj výsledky. Pre ľudí vedených touto generáciou riadenia času sú ostatní ľudia cenení, ale pri tom ako sa sústreďia na svoj časový plán jednájú s ostatnými ľuďmi často ako s „nepriateľmi“. Títo ľudia majú dojem, že ostatní ľudia ich len rušia, obťažujú a zároveň teda odpútavajú od časového plánu, ktorí si predtým starostlivo stanovili. Najdôležitejšie pre tieto osoby je všetko, čo sa odvíja od ich stanoveného cieľa a to, čo majú poznačené vo svojom diári. (Covey, 2008, str. 29)

Prednosti:

- Sledovanie záväzkov a schôdzok.
- Možnosť dosiahnuť viac stanovením cieľov a plánovaním.
- Efektívnejšie prezentácie a porady vďaka príprave.

Nedostatky:

- Harmonogramy sú uprednostňované pred ľuďmi.
- Zameranie sa viac na to čo chceme, ako na to, čo práve teraz potrebujeme alebo čo nás naplňa.
- Nezávislé uvažovanie a jednanie – ľudia sú vnímaní ako prostriedok alebo prekážka na ceste k cieľu. (Covey, 2008, str. 27)

1.1.3 Tretia generácia

Pre tretiu generáciu riadenia využívania času je typické plánovanie, stanovenie priorít a kontrola. Ľudia, ktorí sa riadia hlavne podľa tejto generácie riadenia využívania času určitý čas venujú tomu, aby si ujasnili svoje hodnoty a priority. Stanovujú si dlhodobé, strednodobé a krátkodobé ciele, ktoré by im mali pomôcť tieto hodnoty a priority realizovať. Táto generácia je typická širokým spektrom elektronických aj vytlačených pomôcok a prostriedkov na čo najdetailnejšie plánovanie dňa. (Covey, 2008, str. 27)

Hlavným prínosom tejto generácie je bezpochyby prepojenosť všetkých cieľov a plánov s hodnotami. Pre ľudí preferujúcich túto generáciu riadenia času je najvýznamnejšie to, čo sa odvíja od ich cieľov, prípadne hodnôt. Táto generácia riadenia času predstavuje pre mnoho ľudí, ktorí sa v súčasnosti riadia či už prvou alebo druhou generáciou riadenia času cieľ alebo dokonca ideál, kam by sa chceli v budúcnosti dostať. Charakteristický príklad tretej generácie riadenia času predstavuje kontrola. Osoby, ktoré si presne naplánujú to, čo potrebujú a samozrejme si stanovujú aj časový harmonogram daných činností určite zvládnu. Popri časovom harmonograme je dôležité, aby ľudia postupovali krok za krokom a dávali si pozor, aby niečo neostalo neurobené alebo nepovšimnuté. (Covey, 2008, str. 30)

Prednosti:

- Predpoklad brania zodpovednosti za výsledky.
- Uvažuje o hodnotách.
- Hodnoty transformuje na ciele a aktivity.
- Rozvíja schopnosti, ktoré potrebujeme pre riadenie času ale aj náš samých.
- Využíva potenciál krátkodobých, strednodobých a dlhodobých cieľov.

Nedostatky:

- Ujasnenie hodnôt nemusí byť zladené s vládnicami princípmi.
- Nečerpá zo sily vízie.
- Stanovovanie časových plánov, ktoré vnímajú ľudia ako veci.

- Pravdepodobne spôsobí pocit viny alebo nevyváženosti rolí. (Covey, 2008, str. 33)

1.1.4 Štvrtá generácia

Samotná štvrtá generácia riadenia využívania času vznikla najmä kvôli nedostatkom, ktoré sa vyskytovali v prvých troch generáciách riadenia času. Medzi najdôležitejšie nedostatky možno zaradiť neľudskosť, čiže neakceptovanie prirodzených vlastností človeka alebo nedostatočnú prípravu človeka na spôsob života v dnešnej dobe. Najvýznamnejším nedostatkom však pravdepodobne bola príliš veľká zložitosť plánovania. (Pacovský, 2006, str. 36)

V momentálnej digitálnej dobe, čiže kompresie času, tretia generácia plánovania už jednoducho neobstojí. V dnešnej dobe sa človek dostáva do náročných situácií, pre ktoré v ňom príroda zatiaľ nevytvorila obranné mechanizmy, ktoré by mohol použiť, preto sa štvrtá generácia viac sústreďuje na ľudí samotných. Zlučuje pritom kedysi odlišné prístupy (manažment a duchovno). V týchto dvoch prístupoch je teraz možno nájsť veľa spoločných rysov. (Pacovský, 2006, str. 44)

Najzákladnejším princípom štvrtej generácie je spokojnosť človeka, pretože zaisťuje jeho dlhodobú efektivitu. V tejto generácii má výsledok a zdokonaľovanie rovnakú váhu. Záujem firmy (efektivita) sa kryje so záujmom pracovníka (spokojnosť). (Pacovský, 2006, str. 44)

Nástrojom štvrtej generácie je smerovanie k celistvosti (sebapoznaniu), premýšľanie (vedenie) a zavádzanie nových návykov (riadenie). (Pacovský, 2006, str. 44)

Princípy štvrtej generácie:

1. **Človek je viac ako čas** – spokojnejší a motivovanejší človek vďaka svojej výkonnosti pracuje lepšie. Dosiahnutie výsledku a zdokonaľovanie ľudí má v tejto generácii približne rovnakú váhu.
2. **Cesta je viac ako cieľ** – cieľová stratégia systému tretej generácie viedla človeka k sústredeniu na dosiahnutie určitého cieľa, avšak to znamenalo, že sa podceňuje kvalita dní, ktoré k cieľu vedú.
3. **Z vnútra je viac ako z vonku** – úspech je vždy podmienený osobnou kvalitou a teda úspech nie je len záležitosť znalostí alebo techník v danom obore, ale taktiež vychádza zo základu čiže charakteru a návykov (chovania človeka).

4. **Pomalšie je viac ako rýchlejšie** – ak nastane problém, tak väčšina ľudí nájde nejaké riešenie, ale po čase zistí, že sa vo svojej podstate nič nezmenilo a dôvodom väčšinou býva to, že ľudia chceli daný problém vyriešiť až príliš rýchlo. Problémom je, že ak je daný problém vo vnútri človeka, tak rýchlosť ani veľké riešenia nefungujú.
5. **Celok je viac ako časť** – nie je treba zamerať sa iba na pracovný čas. V našom živote by sme mali posilňovať všetky oblasti. Medzi oblasti, ktoré by mali byť posilňované patrí nie len práca, ale aj súkromie alebo osobné vzťahy. (Pacovský, 2006, str. 44)

2 PROBLÉMY PRI VYUŽÍVANÍ ČASU

Na svete je veľké množstvo takých ľudí, ktorí so svojim časom nevedia zaobchádzať. Tí ľudia, ktorí nevedia s týmto časom zaobchádzať, buď premárnia život alebo sú nespoľahliví, nepresní, nikdy nemajú čas a sú plní vnútorného nepokoja. Dôsledkom tohto sú duševné, ale aj fyzické ochorenia. (Porvazník, Ladová, 2010, str. 160)

Najväčším dôvodom ľudského neúspechu a chorôb je zlé hospodárenie s časom.

„Človek, ktorý zabíja svoj čas, zabíja svoje vlastné možnosti.“

(Porvazník, Ladová, 2010, str. 160)

Každý deň je základnou jednotkou ľudského života a to, ako ho ľudia prežijú, formuluje celý ich ľudský život. Manažéri, ale ani obyčajní ľudia by nemali začínať svoj pracovný deň s postojom „budeme ten problém riešiť vtedy, kedy príde“ čiže pasívnym prístupom k riadeniu času. (Porvazník, Ladová, 2010, str. 160)

Ponuka času je nepružná, jediný rozdiel v tom, kto ho koľko má, sú výsledky toho, ako ho ľudia využijú, poprípade ako ho strácajú. Všetci ľudia majú čas k dispozícii v rovnakom množstve. Schopný manažér sa vyznačuje láskou k času a stará sa oň. Je potrebné si vedieť prácu dobre naplánovať. Dobrý manažér by nemal začínať svojimi úlohami ale tým, že začne hľadať, kam sa stráca jeho čas, ktorý potrebuje. (Porvazník, Ladová, 2010, str. 160)

Nesprávne predstavy o čase a riadení jeho využívania znamenajú, že až príliš veľa manažérov nevie hospodáriť s časom. Pre týchto manažérov platí výrok L. A. Senecu: *„O náš čas sme čiastočne okrádani, čiastočne obraní, a to, čo zostane, sa nepozorovateľne stráca.“* (Porvazník, Ladová, str. 161)

2.1 Príznaky nevhodného riadenia času

Ľudia si pravidelne neuvedomujú, či svoj čas využívajú správne alebo naopak veľmi zle. Najjednoduchším spôsobom je analýza príznakov nevhodného riadenia času. Medzi tieto príznaky patrí:

- Príliš preťažený program a neschopnosť splniť zadané termíny.
- Nedostatočné riešenie problému do hĺbky a príliš unáhlené rozhodnutia.
- Neschopnosť odmietnuť novú úlohu a strach delegovať na podriadených.
- Perfekcionizmus a stres. (Šuleř, 1995, str. 169)

3 TYPOLÓGIA OSOBNOSTI A ČAS

Typológia osobnosti pomáha ľuďom pochopiť rozvrhnutie využívania času, a to ako rôzni ľudia čas vnímajú a zaobchádzajú s ním. Typológia človeka pomáha zisťovať to, čo ľudia potrebujú k tomu, aby boli či už efektívni, ale najmä produktívni. Taktiež veľmi ľahko zistíme, čo výkonnosť ľudí naopak zráža smerom nadol. Vnímanie času ľudí s rôznymi preferenciami sa veľmi líši. (Čakrt, 2009, str. 181)

3.1 Extroverti a introverti v plánoch

Aj extroverti aj introverti dokážu byť dochvilní a plniť všetky úlohy, ktoré im boli zadané na čas, ale je rozdiel v tom, aké cesty použijú na dosiahnutie cieľu, aké veľké úsilie musia vynaložiť a podobne. Rozdielna taktiež býva povaha úloh, v ktorých môžu rôzne osobnosti vyniknúť. (Čakrt, 2009, str. 181)

Základný rozdiel spočíva v tom, že pre extroverta ako keby mal čas niekoľko súbežných rovín. Extroverti následne môžu medzi týmito rovinami preskakovať a prepínať. Ich pozornosť býva samozrejme krátkodobejšia a nedokážu sa venovať dlho jednej vybranej veci alebo činnosti. Extroverti ale dokážu robiť viac vecí naraz, poprípade je pre nich typické vrátiť sa k nedokončenej úlohe neskôr. Bývajú taktiež odolnejší k narýchlo zadaným a neodkladným úlohám, ktoré im nadriadení občas zadajú. (Čakrt, 2009, str. 181)

Introverti však vnímajú čas len ako jeden prúd, na ktorý môžu „navliekať“ svoje úspechy jeden za druhým. Ich sila plynie zo sústredenia sa a v dlhodobejšom zahľadení sa do činnosti alebo témy. Veľmi zle znášajú akékoľvek vyrušenie a na rozdiel od extrovertov potrebujú viac pracovať na jedinej veci a prejsť na ďalšiu, až keď tú predošlú dokončia. Samozrejme je pre nich ťažšie vyrovnať sa s nejakým nečakaným druhom úlohy, ktorú im môžu čas od času zadať nadriadení. Môže sa zdať, že čas lepšie využijú introverti, pretože premýšľať o veciach im trvá kratší čas ako o nich diskutovať. Taktiež je jasné, že introverti sa pustia do práce až vtedy, keď ju majú celú premyslenú a je možné očakávať, že sa k tejto práci nebudú musieť vracieť alebo prerábať ju. Introverti taktiež kladú veľký dôraz na to, aby ich nikto nevyrušoval a tým sa tieto prednosti môžu zmeniť na nedostatky, ak k úspešnému zavŕšeniu je treba poznať názory ostatných a taktiež ich brať do úvahy. (Čakrt, 2009 str. 182)

4 STANOVENIE CIEĽOV

Veľmi zjednodušene sú ciele len predstavy do budúcnosti, avšak aby ľudia tieto stanovené ciele dosiahli, musia si ich v prvom rade predsavziať a v neposlednom rade dané predsavzatia uskutočniť, pretože bez toho, aby predsavzatia neboli uskutočnené sa nejedná o ciele, ale len o samotné predstavy alebo plány. (Bischof, 2003, str. 35)

Samotné ciele môžu ľuďom pomôcť pri tom, aby sa zamerali v ich životoch na to, kam chcú v budúcnosti smerovať, pretože to kam ľudia chcú smerovať je dôležitejšie ako to, kde sa v súčasnosti nachádzajú. Toto stanovenie jasných cieľov je veľmi dôležité pre šťastný život, ale samozrejme popritom však ľudia musia vedieť, aké cesty vedú k ich stanovenému cieľu. (Evans, ©2005-2013)

Ak človek nemá žiadne ciele, tak si nemôže ani stanovovať žiadne plány na postup. Nezažije pocit úspechu, pretože zážitky z úspechu mu ostanú odopreté, pretože sami ľudia nevedia čo vlastne chcú dosiahnuť a čo je teda úspech. Toto vedie k ďalšiemu sklamaniu a ku klesajúcemu sebahodnoteniu a nakoniec príde strata motivácie a chuti do práce. (Knoblauch a kolektív, 2012, str. 15)

Avšak existuje cesta, prostredníctvom ktorej si ľudia môžu stanoviť ciele. Začína sa tým, že si najskôr stanovujú malé a jednoduché ciele, ktoré sú však veľmi ľahko dosiahnuteľné. Keď sa k tomuto cieľu dostanú, tak im tento zážitok posilní sebadôveru a tým získajú novú motiváciu, ale aj energiu. Dôležité je, aby si ľudia dané vybrané ciele nenasadili príliš vysoko hneď od začiatku. Malo by byť vynaložené nejaké úsilie, ale cieľ by mal byť uskutočniteľný. (Knoblauch a kolektív, 2012, str. 16)

Ciele, ktoré si človek formuluje by mali spĺňať určité kritéria:

- **Vymedzenosť** – ak je cieľ príliš obecný, tak sa ľuďom oveľa horšie sústreďujú na úlohy a aktivity, ktoré by mu mali pomôcť k dosiahnutiu daného cieľu.
- **Merateľnosť** – cieľ musí byť merateľný, aby človek vedel, že ho dosiahol.
- **Dostupnosť** – cieľ je používaný ako spôsob, ako niečo urobiť a hlavne slúži k posilneniu sebavedomia, ktoré samo vyplýva z úspechu.
- **Orientácia na výsledky** – vyjadrenie cieľov by malo byť skôr prostredníctvom výsledkov ako aktivít.
- **Definovať cieľ v čase** – je potrebné stanoviť si jasnú časovú hranicu, kedy daný cieľ musí byť uskutočnený. (Caunt, 2001, str. 7)

5 TECHNIKY TIME MANAGEMENTU

V riadení a využívaní času bolo do dnešnej doby vyvinutých viacero techník alebo postupov, ktoré súvisia najmä s nadmerným množstvom úloh, ktoré je treba riešiť. (Porvazník, Ladová, 2010, str. 162)

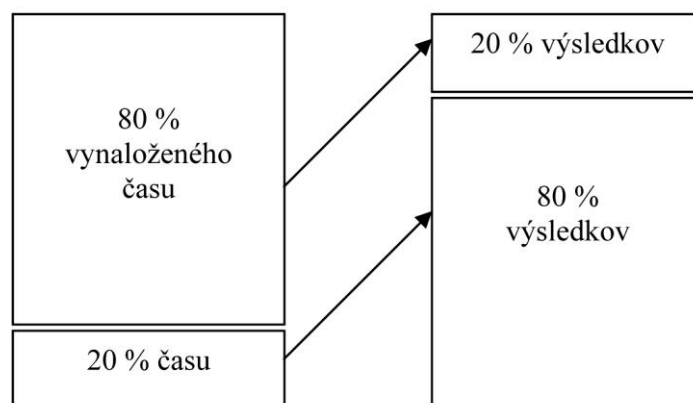
5.1 Pareto princíp

Tento princíp je známy pod mnohými menami. Medzi najznámejšie patria však: Paretovo pravidlo, pravidlo nerovnováhy, Pareto zákon, pravidlo najmenšieho úsilia a v neposlednej rade pravidlo 80/20. Vzorec, na ktorom je založený celý Pareto princíp bol objavený v 19. storočí, konkrétne v roku 1897 a to talianskym ekonómom Vilfredom Pareto (1848 – 1923). (Koch, 2008, str. 18)

Toto pravidlo nenápadne ovplyvnilo pri práci mnohých úspešných ľudí, samozrejme najviac týmto pravidlom boli ovplyvnení podnikatelia, ale aj počítačovní nadšenci a Paretovo pravidlo tak svojím spôsobom pomohlo pri tvorbe moderného sveta. (Koch, 2008, str. 18)

Vilfredo Pareto sa v 19. storočí na území Anglicka zaoberal vzorcami bohatstva a príjmov. Pri tomto pozorovaní zistil, že so vzorkami populácie, ktoré boli sledované, plynula najväčšia časť príjmov a bohatstva menšine ľudí. (Koch, 2008, str. 18)

V jednoduchosti Pareto vo svojom princípe hovorí, že stačí vynaložiť iba 20 % času poprípade úsilia, aby sme dosiahli až 80 % výsledkov. (Uhlig, 2008, str. 62)



Obr. 1: Pareto princíp (Olexová, ©2007)

5.2 Eisenhowerov princíp

„To, čo je dôležité, je málokedy urgentné. To, čo je naliehavé, je málokedy dôležité.“

Dwight D. Eisenhower

Podľa Pareta je približne 20 % našich úloh dôležitých a zvyšných 80 % sú vedľajšie veci, ale tie sú väčšinou nutné. Dôležité aktivity posúvajú bližšie k vytýčeným cieľom. (Knoblauch a kolektív, 2012, str. 26)

Táto technika je stará už približne 50 rokov a podľa všetkého ide o jednu z najužitočnejších techník organizovania. Podstatou tejto metódy je to, aby nás naučila plánovať a rozvrhnúť si svoj čas podľa naliehavosti a dôležitosti jednotlivých aktivít. Táto metóda bola pomenovaná podľa Dwighta D. Eisenhowera a to najmä z dôvodu, že sám americký prezident si touto technikou plánoval svoj čas. (Mikula, ©2013)

1. **Naliehavé a dôležité úlohy** – s týmito úlohami manažéri musia začať ihneď a osobne sa nimi zaoberať.
2. **Naliehavé, ale menej dôležité úlohy** – pri týchto úlohách už vzniká nebezpečenstvo, že človek podľahne a začne sa s týmito úlohami zaoberať práve preto, že sú také naliehavé. Najlepšie by však bolo, ak by ich delegoval niekomu inému, pretože ich splnenie nekladie obzvlášť veľké nároky.
3. **Menej naliehavé, ale dôležité úlohy** – ako z názvu plynie, tak tieto úlohy môžu počkať. Problém však nastáva v momente, ak sa skôr alebo neskôr stanú naliehavými a potom ich bude musieť riešiť sám manažér. Pri týchto úlohách je preto možné čiastočne delegovať. Okrem výhody zisku ďalšieho potrebného času pracovníka sa práve tieto úlohy môžu stať tým, čo bude prispievať k vyššej motivácii a osobnému rozvoju podriadených zamestnancov.
4. **Menej naliehavé a menej dôležité úlohy** – tieto úlohy sa často dostávajú k manažérovi a manažér by mal k úlohám z tejto kategórie zaujať odstup. Dôvodom je to, že sa väčšinou jedná o málo dôležité úlohy, ktorými by sa nemali zaoberať ani podriadení zamestanci. (Porvazník, Ladová, 2010, str. 164)

5.3 Analýza ABC

Táto metóda je založená na filozofii percentuálnych podielov najdôležitejších, dôležitých a menej dôležitých úloh, ktoré sú v podstate stále. Pomocou troch písmen ABC sa členia

zadané úlohy do troch skupín a to podľa ich dôležitosti pre dosiahnutie osobných alebo profesionálnych cieľov. (Porvazník, Ladová, 2010, str. 164)

Úlohy typu A sú najvýznamnejšie úlohy, ktoré rozhodujú o úspešnosti manažéra. K úlohám tohto typu patria vždy personálne záležitosti, strategické úlohy, ktoré sú veľmi dôležité a naliehavé zároveň. Predstavujú približne 15 % rozsahu činnosti, no na výsledkoch sa podieľajú až 65 %. (Porvazník, Ladová, 2010, str. 164)

Typickým predstaviteľom úloh B sú tie úlohy, ktoré sú síce dôležité, ale taktiež je možné ich delegovať ďalej. Na rozsahu činnosti aj na výsledkoch sa podieľajú rovnakým percentuálnym podielom okolo 20 %. (Porvazník, Ladová, 2010, str. 164)

K úlohám typu C patria tie úlohy, ktoré sú najmenej dôležité. Ide v podstate o rutinné, opakovateľné úlohy, ktoré je možno delegovať. Na podiely všetkých úloh sa predstavujú približne 65 % ale podiel na výsledkoch majú iba 15 %. (Porvazník, Ladová, 2010, str. 165)

5.4 Delegovanie

Príliš veľa ľudí v dnešnej dobe robí všetky veci samostatne, a to najmä veci, ktoré by ich kolegovia, popri prípade podriadení, mohli vyriešiť oveľa rýchlejšie a možno aj dokonca lepšie. Medzi najčastejšie dôvody, prečo ľudia nedelegujú toľko, koľko by mohli, patria:

- Pocit risku z delegovania.
- Radosť z práce, ktorú človek práve robí.
- Príliš veľká sebadôvera (človek si myslí, že tú prácu zvládne lepšie ako podriadený).
- Mylná predstava o tom, že ak to človek urobí sám, pôjde to rýchlejšie. (Knoblauch a kolektív, 2012, str. 79)

Mnoho ľudí si neuvedomuje, že delegovanie má aj svoje nesporné výhody ako je to, že v prípade delegovania ľahšej úlohy môže človek využiť svoje prednosti oveľa účinnejšie na iné, často náročnejšie úlohy. Delegovanie taktiež môže vzbudiť u podriadeného alebo kolegu istý pocit zodpovednosti, ktorá ho motivuje k ďalším výsledkom a snahe. (Knoblauch a kolektív, 2012, str. 80)

Človek však musí aj veľmi dobre zvážiť, čo by mal a čo naopak nemal delegovať. Pokiaľ sa dá, tak delegovať by sa mali také úlohy, kde podriadený rozumie tomu, čo sa chce dele-

govaním od neho dosiahnuť. Ďalšou dôležitou podmienkou je, aby bol presvedčený, že daná úloha je aj v jeho záujme. Ešte dôležitejšie však je, aby bol tiež presvedčený, že táto úloha je dôležitá pre úspech a prosperitu firmy. (Knoblauch a kolektív, 2012, str. 80)

5.5 Metóda S.O.R.U.Z.

Beatris Uhlig vo svojej knihe *Time management – Staňte se pánem svého času* uvádza, že táto metóda pomáha pri štrukturácii úloh, ktoré je treba splniť. Názov tejto metódy je odvodený od počiatočných písmen deliacich krokov. (Uhlig, 2008, str. 63)

S – sumarizovanie úloh

O – odhad času na jednotlivé činnosti

R – rezervný čas

U – určenie priorít

Z – spätná kontrola (Uhlig, 2008, str. 63)

Sumarizovanie úloh (úlohy dňa) – treba si zhrnúť najskôr všetky plánované schôdzky a aktivity, ktoré v daný deň máme uskutočniť. Nesmieme zabudnúť na rutinné práce a práce, ktoré sme nestihli dokončiť z predchádzajúcich dní. Dôležitou zásadou však je, aby sme sa nepreťažovali a svoj denný plán stanovili tak, aby sme sa zbytočne nepreťažovali. (Uhlig, 2008, str. 64)

Odhad času na jednotlivé činnosti (trvanie / presuny a prestávky) – musíme odhadnúť čas, ktorý budeme potrebovať na jednotlivé činnosti, ktoré sme si naplánovali v zosumarizovaní úloh. Dôležité je riadiť sa vlastnými skúsenosťami, teda aj tým, koľko času sme s podobnou alebo rovnakou úlohou strávili minule. Treba si zaznamenávať najskôr odhad a následne aj reálny čas, ktorý je potrebný k splneniu danej úlohy. (Uhlig, 2008, str. 64)

Rezervný čas (spontánne priority / rezervný čas) – rezervné časy odchytiť nepredvídateľné udalosti a dajú pozor na to, aby nám tieto nečakané udalosti nenabúrili celý program a plán dňa. Časová rezerva pomáha zvládnuť každodenné maličkosti, ktoré môžu mať veľmi dôležitý vplyv na to, ako moc bude ten daný deň a spolu s ním aj denný plán napätý. (Uhlig, 2008, str. 64)

Doba, ktorá je odporúčaná odborníkmi v obore time managementu ako rezervný čas, značne kolíše, ale pohybuje sa zhruba na úrovni 20 až 50 % bežnej dennej pracovnej doby. Ex-

troverti by sa mali skôr pridržiavať hornej hranice, lebo pre nich je veľmi náročné správne odhadnúť trvanie jednotlivých činností. (Uhlig, 2008, str. 64)

Určenie priorít (myslenie na delegovanie) – predposledný krok zahŕňa stanovenie priorít. Je potreba sa veľmi dôkladne pozrieť na to, ktorá z úloh na nasledujúci deň má najväčšiu prioritu a tie úlohy, ktoré majú túto prioritu, by sme si mali naplánovať na tú časť dňa, kedy sme ako ľudia najvýkonnejší. Samozrejme si je treba rozmyslieť aj to, ktoré úlohy môžeme delegovať na ostatných spolupracovníkov. (Uhlig, 2008, str. 65)

Spätná kontrola (na konci pracovnej doby) – na konci práce nasleduje ešte spätná kontrola, vďaka ktorej zistíme, či náš plán dňa bol realistický, nadhodnotený alebo naopak podhodnotený. V tomto kroku je potreba presunúť úlohy, ktoré sme nestihli spracovať v daný deň na nasledujúci deň. (Uhlig, 2008, str. 65)

5.6 Pohľad z helikoptéry

Táto technika štrukturalizuje činnosti a čas na ich vykonanie do šiestich úrovní, ktoré by mali byť rozdelené pohľadom z nadhľadu na tie s najvyššími prioritami alebo naopak s najnižšími. (Porvazník, Ladová, 2012, str. 163)

Úroveň 1 – operatívne vykonávané činnosti, tak ako sa priebežne vyskytujú.

Úroveň 2 – základ je vychádzanie z otázky, čo je treba urobiť ihneď.

Úroveň 3 – to, čo je potrebné urobiť v najbližších hodinách. Pri pohľade na dlhodobejšie ciele sa vyberajú činnosti, ktoré majú byť riešené už dnes.

Úroveň 4 – čo je treba vykonať v najbližších dňoch alebo týždňoch.

Úroveň 5 – čo by sme chceli dosiahnuť v najbližších mesiacoch, perspektíva sa pretvára do dlhodobých projektov. V tejto úrovni sa rozhoduje o rovnováhe pracovného a osobného života.

Úroveň 6 – ide o to, čo je potreba dosiahnuť ako prvok širšieho okolia. Potrebný je nadhľad nie len nad súčasnosťou, ale aj nad samým sebou. Záleží na tom, čo chceme dosiahnuť ako firma, tím alebo rodina. (Porvazník, Ladová, 2012, str. 163)

6 ZLODEJI ČASU

Odborníci v oblasti time managementu rozpracovali klasické prejavy veľmi zlého riadenia času a pomenovali aktivity, ktoré ľudí najčastejšie oberajú o čas. Tieto aktivity sú nazvané „zlodeji času“. (Porvazník, Ladová, 2012, str. 164) Tieto faktory môžeme v podstate rozdeliť na vonkajšie alebo vnútorné.

6.1 Vonkajšie faktory

Eliminácia rušivých prvkov – manažér nesmie pristúpiť na riešenie, že by sa s rušivými prvkami, ktoré mu bránia v práci, jednoducho zmieril. Hluk je jedným z najväčších stresových faktorov a tak isto aj najčastejším rušivým elementom pri práci. Je jedno či ide o hluk spôsobený z blízkeho staveniska, hluk z neustáleho pohybu za dvermi alebo hluk kopírky alebo tlačiarne. Vo všetkých prípadoch by bolo najprirodzenejšie zdroje hluku eliminovať alebo odstrániť, nanešťastie to nie je vždy možné, pretože niektoré veci manažéri ovplyvniť dokážu, ale napr. hluk zo staveniska nie. V takýchto prípadoch je potrebné nájsť si čo najviac pokojné miesto a pokiaľ možno, čo najmenej využívané. (Uhlig, 2008, str. 73)

Vyriešte rušivé telefonáty – takéto telefonáty z pochopiteľných dôvodov nemožno úplne vyradiť z pracovného života, ale existujú možnosti ako mať tieto veci lepšie pod kontrolou. Medzi tieto možnosti patrí, že volajúcemu vysvetlíme, že na danej situácii sa dohodneme inokedy, ďalším možným spôsobom je rázne, ale priateľské okamžité ukončenie hovoru, poprípade manažér môže byť úprimný a vysvetliť súčasnú situáciu. (Uhlig, 2008, str. 76)

Riadenie spontánnych priorít – každý človek je raz za čas vystresovaný predstavou, že jeho presne naplánovaný týždenný plán sa rozpadne. Práve tieto spontánne udalosti si od ľudí nárokuje schopnosť odpútať sa od daného týždenného plánu a to aj vtedy, ak je stanovený plán perfektný. (Uhlig, 2008, str. 75)

Lepšie zorganizovanie príliš dlhých zasadnutí – pri tomto vonkajšom faktore je najdôležitejšie to, aby bola schôdzka dostatočne dobre pripravená. Pre to, aby sa tak stalo, je teda nevyhnutný časový harmonogram, ktorý sa bude dodržiavať – vždy začať včas a s tým súvisí aj skončenie schôdzky v presne určený čas. Najťažšou súčasťou pri eliminácii tohto „zlodeja času“ bude neustále upozorňovanie kolegov alebo podriadených, aby neporušovali časový plán. (Uhlig, 2008, str. 80)

Kontrola socializácie – pri kontrole socializácie musíme rozlišovať medzi monochronným a polychronným typom ľudí. Je známe, že ľudia, ktorí sa vyznačujú tým, že sú viac spojení práve s monochronným typom ľahšie zabúdajú, nakoľko dôležitou a neodmysliteľnou súčasťou pracovného procesu je práve udržiavanie dobrých vzťahov na pracovisku. Namiesto toho sa títo ľudia sústreďia len na reálne výsledky ich práce. Socializácia je pre tento typ ľudí preto často len „zlodejom času“. Polychronní ľudia sa naopak musia mať na pozore pred tým, aby sa socializácia pre nich „zlodejom času“ nestala. Pre týchto ľudí majú dobré vzťahy s kolegami na pracovisku oveľa vyššiu hodnotu v porovnaní s monochronnými ľuďmi. Ľudia polychronného typu sa ľahko nechávajú vtiahnuť do vzájomných vzťahov na pracovisku a to až do takej miery, že im to odvádza pozornosť od ich vlastných úloh. (Uhlig, 2008, str. 83)

6.2 Vnútorne faktory

Rozvoj vlastnej disciplíny a vôle – mnoho ľudí pri práci čaká na motiváciu, ktorá by ich prinútila k tomu, aby spravili úlohy, ktoré im nie sú príliš po vôli. Na túto motiváciu však manažéri môžu zväčša čakať veľmi dlho. Ak ľuďom chýba motivácia je najlepšou cestou jednoducho začať. Stačí začať jednoduchými vecami ako roztriediť si veci, ktoré budem k danej úlohe potrebovať a pod. V niektorých prípadoch však motivácia nie je príliš veľká a popri motivácii nastupuje ďalší faktor a to je vlastná vôľa človeka. Práve vôľa je to, čo potrebujeme pri tom, aby sme vykonávali veci, ktoré človek vykonáva nerád. (Uhlig, 2008, str. 91)

Neschopnosť povedať „nie“ – niektorí ľudia nedokážu povedať „nie“, tzn. že majú sklony k obetovaniu sa a ak ich o niečo požiada niekto iní, tak nedokážu odmietnuť. Ľudia, ktorí nedokážu povedať nie, často upúšťajú od svojich plánov okamžite ako ich o to niekto druhý požiada a to len z dôvodu, že títo ľudia si myslia, že to čo robia ostatní je dôležitejšie ako to, čo robia oni sami. Osoby tohto typu si často vedú veľmi prehľadný diár, ale pod vplyvom vonkajších tlakov sa týmto diárom vôbec neriadia a odkladajú pre nich prioritné veci a úlohy. Kvôli prehnanej láskavosti majú títo ľudia problémy s odovzďávaním svojich úloh na čas, pretože sa zaoberajú úlohami ostatných ľudí a na to čo potrebujú, už im neostáva čas. (Delivré, 2003, str. 47)

Koniec odsúvania – tie činnosti, ktoré sú odsúvané aj naďalej pútajú ľudskú pozornosť a popri tom vytvárajú pocit viny, ktorý je na prvý pohľad skrytý. Dôvody prečo väčšina ľudí odsúva nevyriešené veci sa rôznia. Avšak všetky tieto odsúvané veci majú spoločnú

jednu vec, a to že sa ľuďom nabúrajú do ich hospodárenia s časom v momente, kedy to najmenej predpokladajú. (Uhlig, 2008, str. 94)

Odstránenie nerozhodnosti – nerozhodnosť ľudí zdržuje a to najmä vnútorne. Popri tom ako ich zdržuje, tak aj blokuje spád ďalších vecí. Čím dlhšie človek bude myslieť nad tým čo má urobiť, o to menej času mu ostane na skutočné jednanie. Zvažovanie možností, váhanie, premietanie si toho, čo sa stane v konečnom dôsledku, zaberie príliš veľké množstvo času. Pri takomto postupe prichádzame stále na väčšie a väčšie množstvo možností, ale neprídeme na žiadne konečné rozhodnutie. Čím dlhšie sám človek nad daným rozhodnutím rozmýšľa, tým viac ho napadajú súvislosti, ktoré sú súčasťou daného rozhodnutia. Ak existuje len jedna možnosť, je jasné, že človek si vyberie práve túto jednu. Ak už však existujú dve možnosti, človek sa musí rozhodnúť a to formou buď – alebo. Pri troch alebo viacerých možnostiach však ide o skutočné rozhodovanie. Človeku, ktorý sa však nevie rozhodnúť je takáto sloboda nepotrebná, pretože človek, ktorý sa musí rozhodnúť pre určitú variantu, nikdy nevie čoho sa vzdáva týmto rozhodnutím a ani nedokáže s konečnou platnosťou odhadnúť, ktorá cesta je tá najlepšia pre danú situáciu. Pokiaľ sa človek nerozhodne, nemôže začať jednať a to znamená, že nerozhodnosť bráni činom. Ak bude človek dlho otáľať, tak sa veľmi jednoducho a ľahko ocitne v situácii, kedy sa bude musieť rozhodnúť veľmi rýchlo a dokonca pod tlakom. (Uhlig, 2008, str. 98)

Intuícia – dobré uplatnenie intuície ušetrí čas. Veľa vecí sa nedá rozhodnúť len na základe rozumových argumentov. To, že sa dá rozhodovať s absolútnou istotou, jednoducho nie je možné. Mať dobrú intuíciu na základe ktorej sa človek rozhoduje, môže byť koľkokrát cennejšie ako najdomyselnejšia marketingová stratégia. (Uhlig, 2008, str. 100)

7 KVALITATIVNY VÝSKUM

Základný kvalitatívny výskum sa zaoberá najmä teoretickými otázkami. Taktiež výsledky tohto výskumu nie je nutné okamžite aplikovať. Pri tomto výskume ide o vytvorenie základných poznatkov a hlavne teoretického porozumenia. Účel predstavuje pripraviť základné predpoklady, na ktorých sa môže stavať budúci výskum. (Hendl, 2005, str. 39)

Na rozdiel od základného kvalitatívneho výskumu aplikovaný kvalitatívny výskum odpovedá na otázky, ktoré majú veľký význam pre prax. Pri tejto forme kvalitatívneho výskumu je hľadané riešenie praktických problémov. Tento výskum sa veľmi často koná v prirodzenom prostredí a v sociálnych vedách má za cieľ návrh opatrení, ktoré zlepšujú podmienky života ľudí. (Hendl, 2005, str. 39)

Hendl (2005) vo svojej knihe uvádza tieto prednosti a nedostatky kvalitatívneho výskumu.

Prednosti:

- Možnosť navrhovať teórie.
- Dobrá reakcia na miestne podmienky a situácie.
- Možnosť študovať procesy.
- Získava podrobný popis pri skúmaní jedinca, skupiny, udalosti alebo fenoménu.
- Skúma fenomén v jeho prirodzenom prostredí.

Nedostatky:

- Získaná znalosť nemusí byť zovšeobecnená na populáciu a do iného prostredia.
- Zber dát a ich analýza sú časovo náročné etapy.
- Výsledky sú veľmi ľahko ovplyvnené výskumníkom a jeho osobnými preferenciami. (Hendl, 2005, str. 52)

7.1 Fázy kvalitatívneho výskumu

Prvá fáza každého kvalitatívneho výskumu sa nazýva mapovanie. Cieľom tejto fázy je získanie základnej orientácie v oblasti, v ktorej sa človek pri výskume bude pohybovať. Táto fáza vedie k tomu, aby bol nájdený a formulovaný daný výskumný problém. Po mapovaní nasleduje ďalšia fáza z názvom teoreticky – kritická analýza stavu poznania. V tejto časti sa zostavuje prehľad dostupnej literatúry vydanéj k danej téme. Môže ísť o internetové zdroje, výskumné správy, informácie od ostatných výskumníkov alebo články v časopisoch. (Miovský, 2006, str. 91)

Cieľom teoreticko – kritickej analýzy stavu výskumu a poznania je zhromaždenie čo najväčšieho množstva informácií, ktoré su potrebné pre riešenie problému a najmä roztriedenie všetkého podstatného čo je o danom probléme známe a relevantné. (Miovský, 2006, str. 122)

7.2 Rozhovor

Jiří Pelikán (1998) uvádza, že rozhovor alebo aj interview je ústna komunikácia, ktorá je realizovaná s určitým cieľom za účelom výskumnej štúdie.

Medzi prednosti patrí bezprostredný kontakt toho, kto výskum prevádza so skúmanou osobou. Naopak medzi problematické stránky možno zaradiť to, že pri tejto forme kvalitatívneho výskumu nie je možné osloviť veľké súbory a prevedenie rozhovoru je časovo náročnejšie ako u iných formách kvalitatívneho výskumu. (Pelikán, 1998, str. 124)

Rozlišujeme tri druhy interview:

1. **Neštrukturalizované interview**
2. **Pološtrukturalizované interview**
3. **Štrukturalizované interview** (Pelikán, 1998, str. 118)

7.3 Dotazník

Dotazník predstavuje súhrn písomných odpovedí na položené otázky. Väčšinou sa skladá z jednoduchých otázok, na ktoré respondent odpovedá buď „áno“ alebo „nie“, poprípade sú k otázke priradené viaceré možné odpovede a respondent si z nich vyberá. (Pelikán, 1998, str. 105)

Nespornou výhodou dotazníkov je to, že je možné súčasne a rovnakou formou osloviť aj veľmi veľký počet respondentov a aj napriek tomu je predpoklad ľahkej administratívy. Medzi nevýhody môže patriť, že presnosť otázok, na ktoré musí respondent odpovedať obmedzuje jeho priestor k samotnej odpovedi. Respondent môže byť donútený si vybrať variantu, ktorú by inak nezvolil, ale keďže nemal možnosť voľnej odpovedi, musel zvoliť práve túto variantu. (Pelikán, 1998, str. 105)

Dotazník sa najčastejšie skladá z troch častí, medzi ktoré patria vstupná časť, vlastné otázky a poďakovanie za spoluprácu. (Pelikán, 1998, str. 113)

7.4 Delfská metóda

Táto metóda predstavuje schému určitého postupu expertného rozhovoru. Účelom tohto rozhovoru je stimulácia a aktivácia expertných znalostí. Rozdiel medzi delfskou metódou a expertným interview je v tom, že pri tejto metóde sa proces pýtania opakuje. (Jindra, 2013)

Postup tejto metódy spočíva v tom že najskôr sa vytvorí riadiaci tím, ktorý je zostavený z 2 – 5 osôb. Následne je práve týmto riadiacim tímom zvolená skupina expertov v danom obore. Tejto skupine vybraných expertov sú následne rozoslané dotazníky, v ktorých by mali formulovať riešenie vymedzeného problému. Tieto návrhy sú však anonymné a po formulácii riešenia sú texty odoslané späť k riadiacemu členovi tímu. Tretím krokom potom predstavuje spracovávanie a vyhodnocovanie výsledkov. Nakoniec každý zo skupiny expertov dostáva dokument, ktorý predstavuje zhrňujúce názory celého tímu znalcov. Nastáva ďalšie kolo, kde experti svoje pôvodné názory môžu alebo nemusia meniť. (Jindra, 2013)

Vo svojej podstate ide o anonymnú anketu medzi odborníkmi, ktorí sa majú vyjadriť k presne určenej úzko vymedzenej téme. Táto anketa môže byť opakovateľná, záleží na tom, či sa experti rozhodnú svoje názory korigovať na základe toho, k čomu v predchádzajúcich kolách spolu so svojimi kolegami dospeli. (Jindra, 2013)

8 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI

Nikto čas nedokáže riadiť, čas je to veličina, ktorá je vymedzená absolútne a pre každého je rovnaká. Túto veličinu nie je možné uskladiť, usporiť, kúpiť ani rozmnožiť. Čas sa delí na objektívny čas (ľudia ho vnímajú rovnako) a subjektívny čas (vyjadruje spôsob, akým je používaný).

Ignorovanie time managementu je v súčasnosti nežiadúce, ale ľudia popritom nemajú dostatok času na to, aby dokončili všetko, čo naozaj chcú. Time management môže byť považovaný za proces, pri ktorom človek dosiahne ciele a úlohy, ktoré si sám predtým stanovil. V súčasnej dobe úspech človeka z veľkej časti závisí na tom, ako si dokáže riadiť využívanie času. Medzi pôvodcov pojmu time management v Českej republike patrí firma Clausa Mollera s názvom Time Management International.

V súčasnosti sú ľuďom známe štyri druhé generácie riadenia využívania času, z ktorých každá mala svoje výhody aj nedostatky. Prvá generácia bola sprevádzaná používaním pomôcok, ktoré ľuďom pripomenú, že musia niečo urobiť a podstatné bolo to, čo bolo treba urobiť v daný moment. V druhej generácii sa začali používať diáre a plánovacie kalendáre. Do týchto nástrojov na "plánovanie" si potom predstavitelia tejto generácie plánovali schôdzky a zaznamenávali svoje záväzky. Tretia generácia riadenia využívania času je typická tým, že tu bolo používané rozsiahle plánovanie, stanovenie priorít a kontrola. V tejto generácii boli taktiež využívané elektronické alebo aj vytlačené pomôcky, ktoré pomáhali čo najdetailnejšie plánovať deň. Štvrtá generácia vznikla hlavne kvôli nedostatkom, ktorými sa prejavovali predchádzajúce generácie. Princíp tejto generácie je v tom, že spokojnosť človeka je najdôležitejšia a zabezpečuje jeho dlhodobú efektívnosť.

Typológia osobnosti pomáha človeku pochopiť využívanie času, a to najmä, ako ho vnímajú rôzni ľudia a to ako s ním zaobchádzajú. Extroverti a introverti pri riešení rovnakej úlohy postupujú odlišne. Ďalšou dôležitou podmienkou úspešného využívania času je stanovenie cieľov, ktoré by mali byť zo začiatku jednoduché a uskutočniteľné.

Existuje mnoho techník time managementu, medzi najznámejšie patrí Paretov a Einsenhowerov princíp, analýza ABC, delegovanie alebo metóda S.O.R.U.Z.

Najväčším problémom pri využívaní času sú tzv. "zlodeji času" ktorých je možné rozdeliť na vonkajšie faktory (eliminácia rušivých prvkov, rušivé telefonáty, kontrola socializácie) a vnútorné faktory (rozvoj vlastnej disciplíny, odstránenie nerozhodnosti, intuícia).

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

9 PREDSTAVENIE FIRMY



Obr. 2: Logo firmy Baťa (Logovaults, ©2013)

Prvá zmienka o firme Baťa pochádza z roku 1894, kedy si Tomáš Baťa spolu so svojimi súrodencami Annou a Antonínom založili obuvnícku živnosť. Táto firma sa v roku 1900 zmenila na verejnú obchodnú spoločnosť a týmito verejnými spoločníkmi boli práve Tomáš a Antonín Baťa. V roku 1931 zanikla táto verejná obchodná spoločnosť a vznikla firma Baťa, a.s. (Bata.websnadno, 2003-2013)

V súčasnej dobe je spoločnosť Baťa, a. s. najväčším predajcom obuvi na území Českej republiky, túto sieť tvorí presne 71 predajní. Firma Baťa a. s. pôsobí vo veľkej miere aj na území Slovenska a v súčasnosti prevádzkuje 27 predajní Baťa. Veľké množstvo predajní, ktoré sú v dnešnej dobe súčasťou maloobchodnej, boli baťovskými obchodmi už v 20. a 30 rokoch. Polovica z týchto predajní prešla rozsiahlymi modernizáciami a rekonštrukciami, pretože cieľom firmy Baťa, a. s. je vybudovať pre ich zákazníkov prvotriedne pohodlie spojené s moderným dizajnom, ktoré sa týka či už poskytovaných služieb tak aj usporiadaní predajní. (Bata, 2013)

Táto spoločnosť prevádzkuje v dnešnej dobe svoje aktivity na celom svete. Táto činnosť na piatich kontinentoch je riadená pomocou štyroch obchodných jednotiek (MBU). Sídlo Bata Europe sa nachádza v Lausanne, sídlo pre Bata Asia Pacific – Africa sa nachádza v Singapore, Bata Latin America má obchodnú jednotku v Mexicu a v neposlednom rade Bata North America v Toronte. Každá z týchto obchodných jednotiek sa špecializuje na prácu, ktorá je špecifická práve pre ich región. Môže ísť či už o vývoj produktov, nákup, ale aj podporu marketingu. Každá z týchto MBU je však samostatným podnikateľským subjektom a tým pádom je schopná sa rýchlo adaptovať na zmeny na trhu. (Bata, 2013)

V tejto dobe spoločnosť Baťa, a. s. obsluhuje približne jeden milión zákazníkov za deň. Prevádzkuje 4600 obchodov, v ktorých zamestnáva 40 000 zamestnancov. Táto spoločnosť riadi predaj vo viac ako päťdesiatich krajinách sveta a prevádzkuje 40 výrobných závodov v 26 štátoch. (Bata, 2013)

10 TIME MANAGEMENT VEDÚCEHO PREDAJNE

Jedným z cieľov praktickej časti bakalárskej práce je analýza tzv. vedľajších otázok, ako je rozdelenie pracovných úloh, ktoré sú pre vedúcich predajní najdôležitejšie, časovo najnáročnejšie alebo zbytočné. Ďalšou časťou je vymedzenie činností, pri ktorých vedúci predajne majú pocit, že na ne nemajú dostatok času a definovanie činností, ktoré by vedúci predajne mohli delegovať na svojich podriadených.

Hlavným cieľom praktickej časti bakalárskej práce bude porovnanie reálneho využívania času počas pracovného dňa, optimálne využitého času počas pracovného dňa z pohľadu vedúcich predajní a využitia času tak, ako si to predstavuje nadriadený. Toto porovnanie je zamerané ako na miesto trávenia pracovného času, tak aj na funkciu, ktorú v danom momente vedúci predajne zastáva. Nasledujúcou časťou je porovnanie využívania času na Slovensku a v Českej republike. Poslednou časťou je návrh nápravných opatrení, ktoré by dopomohli k tomu, aby vedúci predajne reálne trávili svoj čas tak, ako si to predstavuje ich nadriadený.

10.1 Proces skúmania time managementu vedúceho predajne

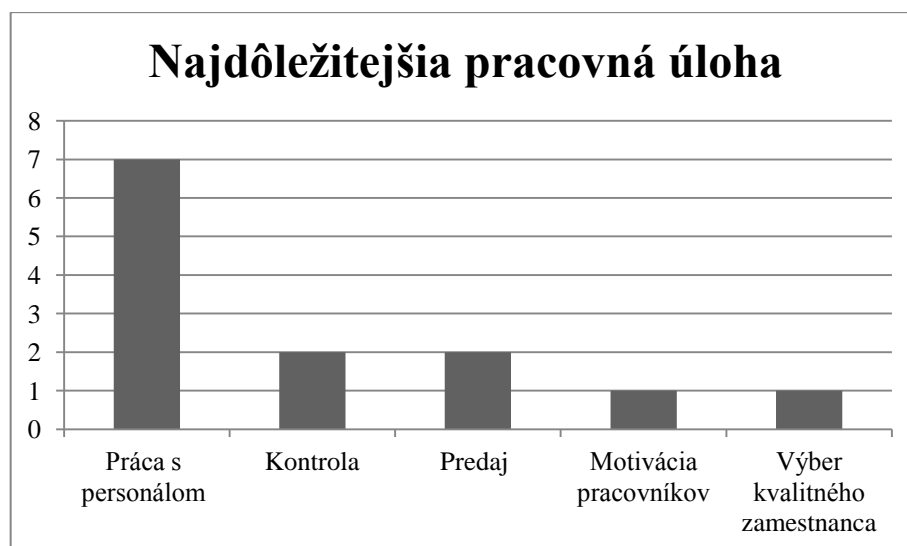
Pri mapovaní využívania času počas pracovného dňa u vedúcich predajne som použil niekoľko metód kvalitatívneho výskumu. Prvou fázou bolo pochopenie toho, ako musia vedúci predajne reálne tráviť svoj pracovný deň. Pri tejto fáze som použil najskôr rozhovor s vedúcou predajne v trenčianskom obchodnom centre. Po rozhovore a objasnení určitých špecifických činností, ktoré vedúca predajne vykonávala, som sa zameril na pozorovanie s cieľom zistiť, koľko minút venuje vedúca sledovaným činnostiam. Nasledovalo rozosielanie dotazníkov formou delfskej metódy a následne vyhodnotenie týchto dotazníkov. Tento dotazník bol zostavený na základe konzultácie s firmou a ich interných materiálov. Všetky zaznamenané výsledky boli zapísané do prehľadných tabuliek, z ktorých je jasné, kde vedúci predajne trávia čas tak, ako si to predstavuje ich nadriadený alebo naopak, kde majú rezervy, ktoré by mali byť čo najskôr odstránené. O výsledkoch tejto analýzy následne vedúcich predajní informuje a prípadne proces pýtania zopakuje riaditeľ obchodných prevádzok, s ktorým som počas tvorenia mojej bakalárskej práce úzko spolupracoval.

11 ANALÝZA VEDLAJŠÍCH CIEĽOV PRAKTICKEJ ČASTI

V tejto časti bakalárskej práce budem analyzovať odpovede vedúcich predajní firmy Baťa, a. s. na otázky, ktoré sa týkajú činností, ktoré je možno delegovať, ktoré sú zbytočné, ktoré sú veľmi dôležité pre výkon ich práce, ktoré sú časovo najnáročnejšie a najmä činností, na ktoré nemajú vedúci predajní dostatok času. V každej z vybraných otázok bolo možné uviesť buď jednu alebo viacero činností.

11.1 Najdôležitejšie pracovné úlohy

V nasledujúcom obrázku budem rozoberať najdôležitejšie pracovné úlohy z pohľadu vybranej skupiny vedúcich predajní.

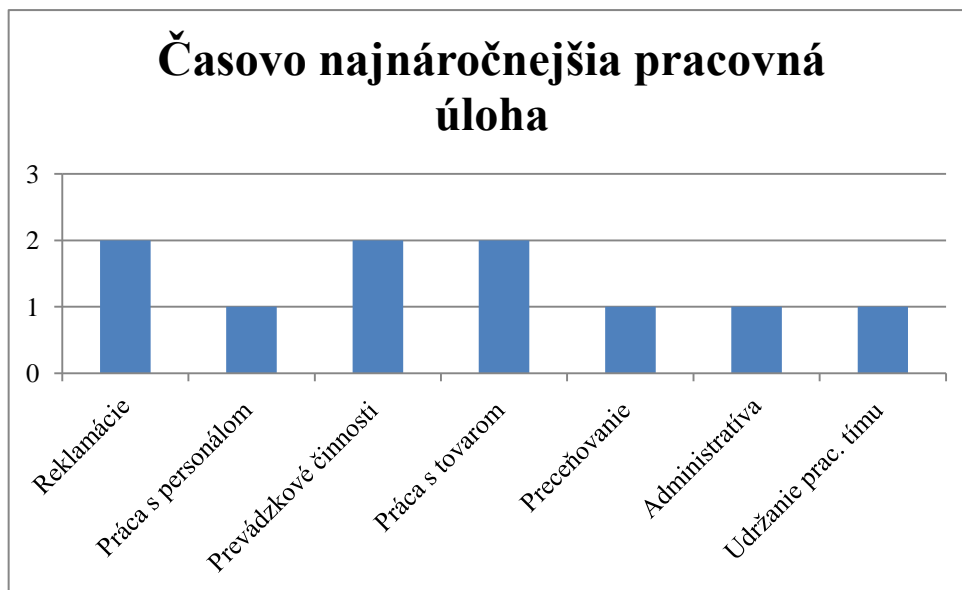


Obr. 3: Najdôležitejšia pracovná úloha (vlastné spracovanie)

Ako je možno vidieť z vyššie uvedeného grafu, pre vybraných vedúcich predajní je jednoznačne najdôležitejšia práca s personálom a riadenie zamestnancov. Ako dôležitý aspekt však len jeden vedúci uviedol motiváciu zamestnancov. Pre dvoch vedúcich je dôležitá kontrola zamestnancov pri práci a rovnako pre dvoch vedúcich predajní je dôležitý predaj a teda zdržiavanie sa na predajni. Avšak iba jeden vedúci uviedol, že najdôležitejšia úloha je už výber kvalitného a správne kvalifikovaného zamestnanca, s ktorým sa bude v budúcnosti ľahšie spolupracovať a nebudú ho musieť tak často kontrolovať.

11.2 Časovo najnáročnejšie pracovné úlohy

V tejto časti sa zameriam na časovo najnáročnejšie pracovné úlohy, ktoré počas pracovnej doby vykonávajú vedúci predajní firmy Baťa, a. s.

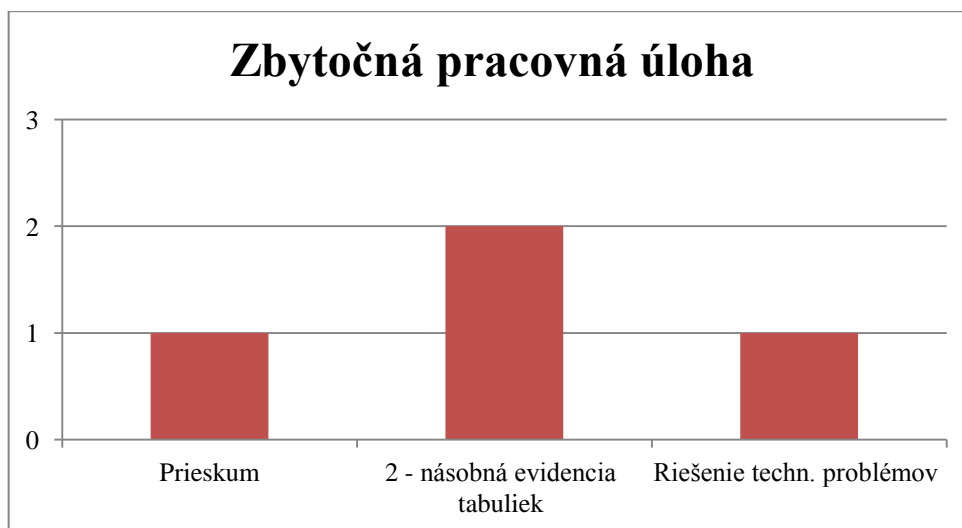


Obr. 4: Časovo najnáročnejšia pracovná úloha (vlastné spracovanie)

Z obrázku č. 4 vyplýva, že časovo najnáročnejšie úlohy pre vedúcich predajne predstavujú reklamácie, klasické prevádzkové činnosti a práca s tovarom. Tieto tri činnosti označili vždy dvaja vedúci predajne. Medzi ďalšie činnosti, ktoré sú veľmi časovo náročné boli označené činnosti ako administratíva, preceňovanie, práca s personálom a taktiež udržanie kvalifikovaného a kvalitného pracovného tímu.

11.3 Zbytočne vykonávané pracovné činnosti

Tento celok je zameraný na činnosti, ktoré vedúci pokladajú za zbytočné pri ich práci.

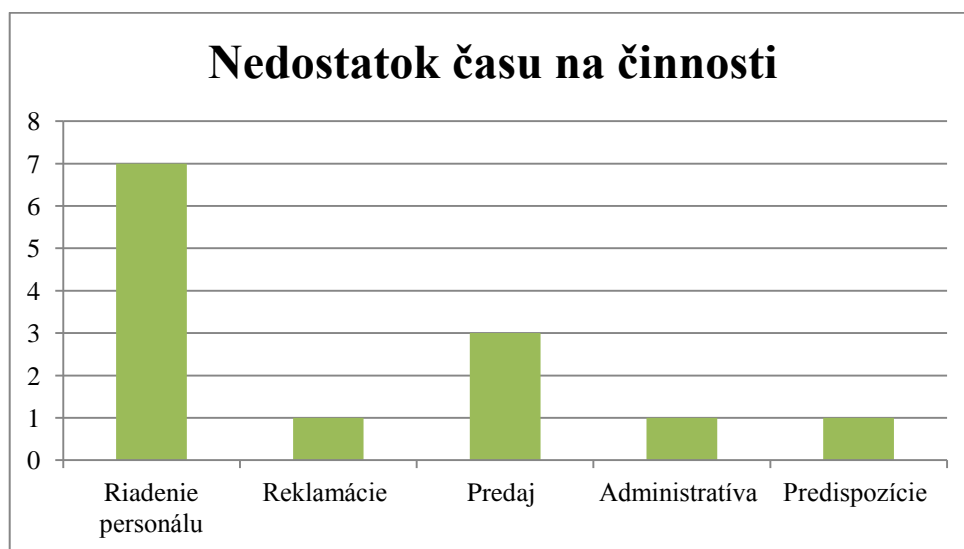


Obr. 5: Zbytočná pracovná úloha (vlastné spracovanie)

Z uvedeného obrázku č. 5 vyplýva, že ako úlohy, ktoré sú pre vedúcich predajní zbytočné boli označené úlohy ako prieskum, riešenie technických problémov a najmä 2 – násobná evidencia niektorých tabuliek. K tejto otázke sa však vyjadrili iba štyria vedúci z celkového počtu oslovených. Zvyšní šiesti vedúci predajne teda zastávajú názor, že neexistuje žiadna zbytočná úloha, ktorú by ako vedúci predajne vykonávali.

11.4 Nedostatočný čas na určité činnosti

Štvrtý graf je zameraný na činnosti, o ktorých si vedúci predajní myslia, že im nevenujú dostatok času alebo počas pracovnej doby na ne nemajú dostatok času.

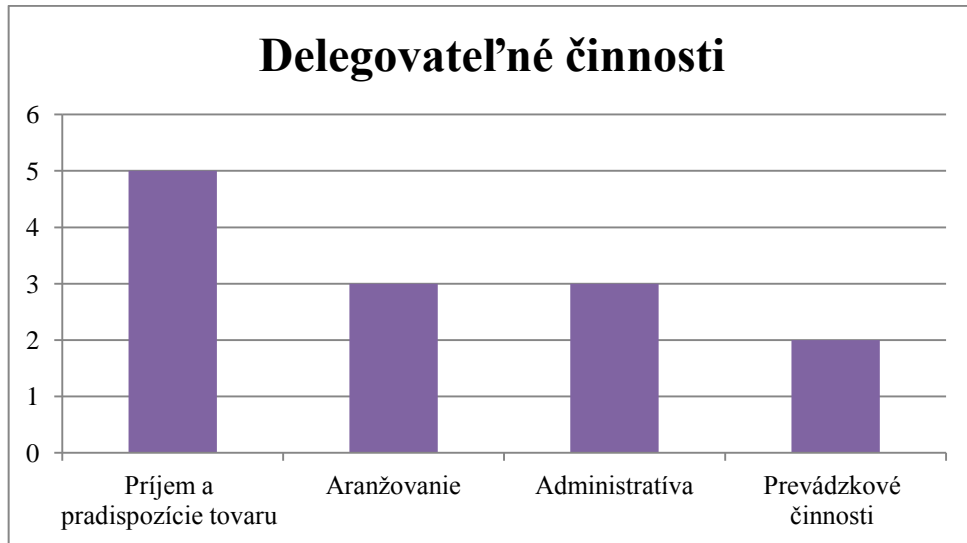


Obr. 6: Nedostatok času na činnosti (vlastné spracovanie)

Z obrázku 6 je zrejmé, že sedem vedúcich predajní uviedlo, že s nedostatkom času sa stretávajú hlavne pri riadení svojho personálu na predajni. Do činnosti riadenie personálu spadá však aj školenie personálu, na ktoré nemajú čas dvaja vedúci predajne. Traja vedúci predajní uviedli, že nedostatok času venujú predaju. Medzi ďalšie činnosti, na ktoré nemajú vedúci čas patria reklamácie, administratíva a predispozície. Jeden z oslovených vedúcich predajne sa dokonca vyjadril, že čas si dokáže zorganizovať na všetky potrebné činnosti a teda nepocit'uje žiaden nedostatok času.

11.5 Delegovateľné činnosti

Delegovateľné činnosti sú činnosti, ktoré môžu vedúci predajní delegovať na ostatných nižšie postavených zamestnancov alebo na svojich zástupcov.



Obr. 7: Delegovateľné činnosti (vlastné spracovanie)

Z vyššie uvedeného grafu vyplýva, že vedúci predajní dokážu na svojich zamestnancov delegovať činnosti ako príjem a pradispozície tovaru, aranžovanie, prevádzkové činnosti, ale aj niektoré časti administratívy. Jeden vedúci uviedol, že by nedelegoval žiadnu činnosť a taktiež jeden vedúci predajne sa vyjadril, že svojho zástupcu zaučil na všetky potrebné činnosti, ktoré by musel zvládnuť ako vedúci a tým pádom, zástupca zvládne všetky činnosti.

12 ANALÝZA TIME MANAGEMENTU VEDÚCEHO PREDAJNE

V tejto časti sa zameriam na porovnanie reálne využívaného času vedúceho predajne, optimálne využívaného času – čiže tak ako si predstavujú vedúci trávenie svojej pracovnej doby a hlavne predstavy nadriadeného.

12.1 Predstava nadriadeného o time managemente vedúceho predajne

Nadriadený pri jeho predstave vychádzal z toho ako treba rozvrhnúť 8 hodinovú (480 min) pracovnú zmenu medzi činnosti uvedené v tabuľke. V tabuľke sa nachádzajú všetky činnosti, s ktorými sa môže vedúci predajne počas dňa stretnúť. Samozrejme je tu vyhradený aj čas na tzv. neočakávané situácie. Na tieto situácie ako môžu byť napr. porucha elektrického zariadenia, úraz na pracovisku a pod. majú vedúci predajní vyhradený čas 90 minút. Zákazníckemu servisu by mali vedúci predajne venovať približne jednu hodinu.

Tab. 1: Predstava nadriadeného (vlastné spracovanie)

	Predstava
Zákaznícky servis	60
Prijímacie pohovory	10
Zaškolenie	10
Práca z ukazovateľmi výkonu	30
Prevádzkové porady	20
Fyzický príjem tovaru	30
Predispozície	30
Prehľad o sklade	15
Reklamácie	30
Rozpis služieb	10
Mzdy, odmeny	10
Dochádzka, evidencia	5
Analýza predaja tovaru	20
Denné uzávierky, odvod tržieb, hodnotenie dňa	20
Účtovná uzávierka	10
Príjem tovaru	10
Prosperitná tabuľka	5
Prevenca strát	20
Aranžovanie predajne a výlohy	20
Rozmiestnenie tovaru po predajni	20
Upratovanie a údržba	5
Neočakávané situácie	90

12.2 Optimálne využitie pracovného času z pohľadu vedúceho predajne

Nižšie uvedená tabuľka 2 vyjadruje optimálne využitie pracovného dňa z pohľadu vedúceho. Zamestnanci sa vyjadrili, koľko minút týždenne by chceli počas pracovnej zmeny venovať činnostiam, ktoré sú uvedené v tabuľke. Postupne boli prevedené počty, ktoré objasnili koľko minút by chceli vedúci tráviť danou činnosťou, následne bol vypracovaný priemer na jedného zamestnanca na celý pracovný týždeň. Posledným krokom bolo vypočítanie priemeru na jeden deň. Prekvapujúce zistenie bolo to, že vedúci by na svoj ideálny pracovný deň potrebovali 684 minút čo je približne 11 a pol hodiny. Najviac času by vedúci chceli tráviť zákazníckym servisom. Naopak žiaden čas by nevenovali prijímacím pohovorom ani analýze predaja tovaru. Ďalšou činnosťou na ktorú by vedúcim neostalo príliš času, je práca s ukazovateľmi výkonu, ktorým by chceli denne venovať iba 2 minúty. Na neočakávané situácie by si vedúci optimálne vyhradili iba 24 minút. Naopak predispozíciami by trávili takmer hodinu a pol denne, čo je asi hodinové prekročenie oproti predstave nadriadeného.

Tab. 2: Optimálne využitie pracovného času (vlastné spracovanie)

	Minúty	1 pracovník	1 deň
Zákaznícky servis	7950	795	159
Prijímacie pohovory	0	0	0
Zaškolenie	1080	108	22
Práca s ukazovateľmi výkonu	120	12	2
Prevádzkové porady	2100	210	42
Fyzický príjem tovaru	2700	270	54
Predispozície	4470	447	89
Prehľad o sklade	1140	114	23
Reklamácie	2760	276	55
Rozpis služieb	585	59	12
Mzdy, odmeny	735	74	15
Dochádzka, evidencia	510	51	10
Analýza predaja tovaru	0	0	0
Denné uzávierky, odvod tržieb, hodnotenie dňa	810	81	16
Účtovná uzávierka	645	65	13
Príjem tovaru	465	47	9
Prosperitná tabuľka	555	56	11
Prevenia strát	720	72	14
Aranžovanie predajne a výlohy	2640	264	53
Rozmiestnenie tovaru po predajni	2040	204	41
Upratovanie a údržba	960	96	19
Neočakávané situácie	1200	120	24

12.3 Reálne využitie pracovného času vedúcim predajne

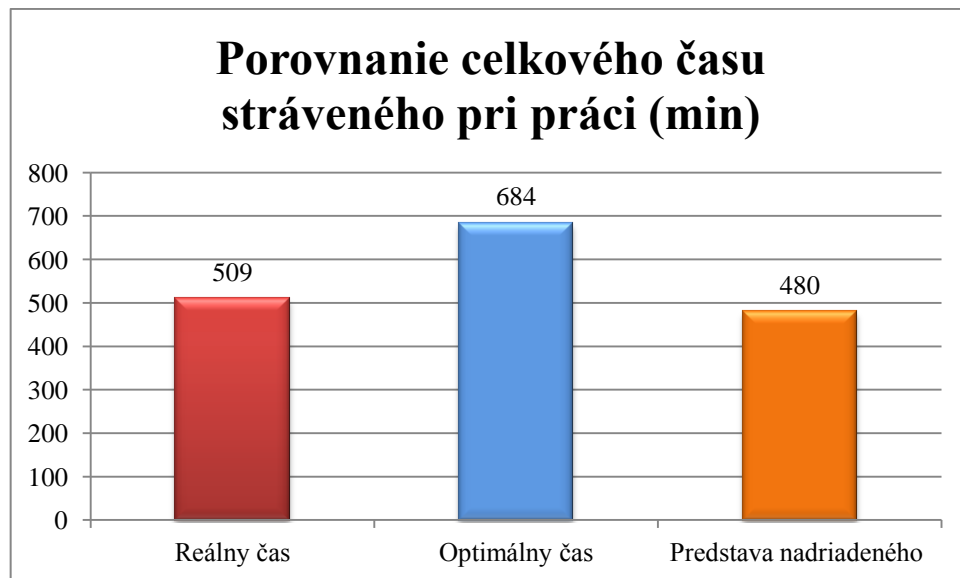
Táto tabuľka vyjadruje reálne využívanie pracovného času. Každý vedúci si zaznamenával svoje každodenné činnosti spolu s časom, ktorý týmto činnostiam venoval. Podrobné rozpracovanie toho, koľko ktorý vedúci strávil danou činnosťou sa nachádza v prílohe 1. Postup výpočtu bol rovnaký ako pri výpočte optimálneho využitia pracovného času. V reálnom využívaní času sa vedúci vyjadrili, že v priemere strávia pracovnú zmenu v dĺžke 509 minút. Vedúci predajni aj reálne trávia najviac času pri kontakte so zákazníkmi a zákazníckym servisom. Reálne ide až o 179 minút. Prijímacími pohovormi strávili vedúci približne 1 minútu denne. Bol to dôsledok toho, že v období, ktoré bolo sledované, sa uskutočnil iba jeden prijímací pohovor v celkovej dĺžke 60 minút. V dôsledku vysokého času, ktorý strávili vedúci pri zákazníckom servise neostal dostatok času na neočakávané situácie, na ktoré ostalo vedúcim predajni v priemere iba 12 minút denne.

Tab. 3: Reálne využitie pracovného času (vlastné spracovanie)

	Minúty	1 pracovník	1 deň
Zákaznícky servis	8935	894	179
Prijímacie pohovory	60	6	1
Zaškolenie	500	50	10
Práca s ukazovateľmi výkonu	385	39	8
Prevádzkové porady	970	97	19
Fyzický príjem tovaru	1315	132	26
Predispozície	2755	276	55
Prehľad o sklade	410	41	8
Reklamácie	2160	216	43
Rozpis služieb	470	47	9
Mzdy, odmeny	410	41	8
Dochádzka, evidencia	415	42	8
Analýza predaja tovaru	855	86	17
Denné uzávierky, odvod tržieb, hodnotenie dňa	1105	111	22
Účtovná uzávierka	180	18	4
Príjem tovaru	360	36	7
Prosperitná tabuľka	265	27	5
Prevenia strát	285	29	6
Aranžovanie predajne a výlohy	1500	150	30
Rozmiestnenie tovaru po predajni	1365	137	27
Upratovanie a údržba	165	17	3
Neočakávané situácie	575	58	12

12.4 Porovnanie celkového času stráveného pri práci

Nasledujúci graf popisuje porovnanie celkového času, ktorí vedúci či už reálne strávili pri práci, optimálne si predstavujú, že daný čas tak strávia alebo akú predstavu o trávení ich času a vykonávaných činnostiach má nadriadený.



Obr. 8: Porovnanie celkového času stráveného pri práci v minútach (vlastné spracovanie)

Z obrázku 8 je zrejmé, že oproti klasickej predstave nadriadeného, čiže 8 hodín denne, potreba vedúcich predajní na reálne vykonávané činnosti počas dňa predstavuje takmer o pol hodinu viac. Ich optimálna predstava o využívaní pracovného dňa je však ešte oveľa vyššia, a to približne o 200 minút oproti klasickej pracovnej osemhodinovej zmene. Z vyššie uvedených tabuliek je zrejmé, že tieto rozdiely nastávajú najmä pri zákazníckom servise, kde vedúci predajní trávia oveľa viac času. Nadriadený si predstavuje, že touto činnosťou budú tráviť 60 minút denne, ale zamestnanci si predstavujú, že touto činnosťou budú tráviť 159 minút denne a dokonca reálne trávia až 179 minút denne pri kontakte so zákazníkom a predaji. Ďalším rozdielovým ukazovateľom sú predispozície, s ktorými vedúci trávia reálne 55 minút a ich predstava je, aby tým trávili až približne hodinu a pol denne. Naopak predstava nadriadeného je, aby predispozíciami trávili maximálne 30 minút počas dňa. Na nepredvídateľné situácie si vedúci nechávajú oproti predstave nadriadeného oveľa menej času. Nadriadený si predstavuje, že na tieto neočakávané situácie by si vedúci predajne mal vyhradiť aspoň 90 minút denne, ale reálne si vedúci nechávajú na neočakávané situácie iba 12 minút denne, ich predstava je však dvojnásobná.

13 POROVNÁVANIE VYUŽÍVANÉHO ČASU PODĽA VYKONÁVANEJ FUNKCIE

Nasledujúca tabuľka rozdeľuje činnosti, ktoré vykonáva vedúci predajne pri svojej práci do piatich kategórií. Kategórie predstavujú funkciu, ktorú v danom momente zastáva vedúci predajne. Žltou farbou je označený robotník, tzn. že pri týchto činnostiach vedúci zastáva prácu obyčajného zamestnanca. Typickým príkladom je zákaznícky servis. Modrou farbou sú vyznačené činnosti, pri ktorých vedúci zastáva funkciu manažéra ľudí. Všetky činnosti, ktoré sú v tabuľke oranžovou farbou predstavujú funkciu manažéra tovaru (prehľad o sklade, prevencia strát). Červená farba predstavuje úradníka, ktorý vykonáva administratívne činnosti a šedou farbou sú vyznačené činnosti, ktoré sa nedajú zaradiť do žiadnej z predchádzajúcich funkcií.

Tab. 4: Celkové porovnanie využívaného času podľa vykonávanej funkcie (vlastné spracovanie)

	Reálne %	Optimálne %	Predstava %
Zákaznícky servis	35,12%	23,26%	12,50%
Prijímacie pohovory	0,24%	0,00%	2,08%
Zaškolenie	1,97%	3,16%	2,08%
Práca z ukazovateľmi výkonu	1,51%	0,35%	6,25%
Prevádzkové porady	3,81%	6,14%	4,17%
Fyzický príjem tovaru	5,17%	7,90%	6,25%
Predispozície	10,83%	13,08%	6,25%
Prehľad o sklade	1,61%	3,33%	3,13%
Reklamácie	8,49%	8,07%	6,25%
Rozpis služieb	1,85%	1,71%	2,08%
Mzdy, odmeny	1,61%	2,15%	2,08%
Dochádzka, evidencia	1,63%	1,49%	1,04%
Analýza predaja tovaru	3,36%	0,00%	4,17%
Denné uzávierky, odvod tržieb, hodnotenie dňa	4,34%	2,37%	4,17%
Účtovná uzávierka	0,71%	1,89%	2,08%
Príjem tovaru	1,42%	1,36%	2,08%
Prosperitná tabuľka	1,04%	1,62%	1,04%
Prevencia strát	1,12%	2,11%	4,17%
Aranžovanie predajne a výlohy	5,90%	7,72%	4,17%
Rozmiestnenie tovaru po predajni	5,37%	5,97%	4,17%
Upratovanie a údržba	0,65%	2,81%	1,04%
Neočakávané situácie	2,26%	3,51%	18,75%
	100,00%	100,00%	100,00%

Ako bolo v predchádzajúcej časti spomenuté, tak najväčšie rozdiely medzi predstavou nadriadeného a reálnym trávením času vedúcich sú v zákazníckom servise, kde zamestnanci prekročili predstavu o približne 20 % a neočakávaných situáciách, kde rozdiel predstavoval 16,49 %. Medzi ďalšie markantné rozdiely patrí rozdiel v činnosti, ktorá sa nazýva práca s ukazovateľmi výkonu. Tejto činnosti sa vedúci predajne venujú reálne o 4,74 % menej ako od nich očakáva nadriadený.

Naopak predstava nadriadeného a reálne strávený čas sa priblížili v zaškolovaní, kde bol rozdiel iba 0,11 %, prevádzkových poradách (rozdiel 0,36 %) a pri činnostiach, ktoré sa týkajú denných uzávierok, odvodov tržieb a hodnotenia dňa (rozdiel 0,17 %). Jediná presná zhoda medzi reálnym trávením času a predstavou nadriadeného nastala pri prosperitnej tabuľke, kedy obe čísla dosiahli rovnakú hodnotu.

Tab. 5: Porovnanie minút z pohľadu vykonávanej funkcie (vlastné spracovanie)

	Reálne(min)	Optimálne(min)	Predstava(min)
Manažér ľudí	56	92	90
Manažér tovaru	88	131	95
Úradník	41	49	45
Robotník	303	358	150
Iné	20	54	100
	509	684	480

Po spočítaní minút (Príloha 2.) vykonávaných činnosti, ktoré boli rozdelené do rôznych funkcií je zrejmé, že vedúci predajne by chcel ako manažér ľudí pôsobiť 92 minút času stráveného na pracovisku, ale reálne ako manažér ľudí pôsobí iba 56 minút. Ďalšou funkciou, ktorej vedúci nevenujú toľko času, koľko by si predstavoval ich nadriadený, je funkcia „iné“, čiže oblasť, v ktorej sa nedajú jasne definovať funkcie, ktoré vedúci vykonáva. Predstava nadriadeného je, aby sa vedúci predajne venoval tejto funkcii 100 minút, ale reálne vedúci strávia touto činnosťou iba 20 minút denne. Naopak vedúci namiesto toho, aby sa venovali vyššie spomenutým funkciám pôsobia vo funkcii robotník a to až 2 – násobok času, ktorý sa od nich očakáva. Ich optimálna predstava vo funkcii robotník je dokonca ešte vyššia.

Ďalšie funkcie ako manažér tovaru alebo úradník vykonáva vedúci predajne reálne približne tak, ako si predstavuje jeho nadriadený.

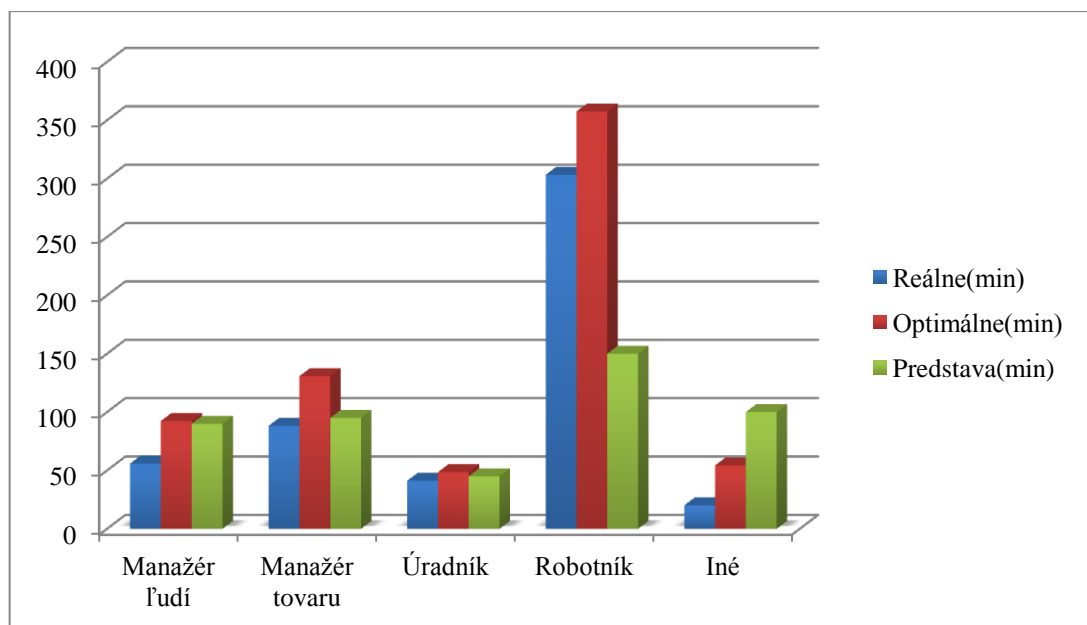
Tab. 6: Porovnanie percentuálneho podielu vybranej funkcie (vlastné spracovanie)

	Reálne %	Optimálne %	Predstava %
Manažér ľudí	10,99%	13,51%	18,75%
Manažér tovaru	17,35%	19,13%	19,79%
Úradník	8,10%	7,11%	9,38%
Robotník	59,61%	52,30%	31,25%
Iné	3,95%	7,94%	20,83%
	100,00%	100,00%	100,00%

Tabuľka 6 predstavuje zjednodušenie tabuľky 4. V tejto tabuľke boli spočítané percentuálne podiely jednotlivých funkcií a nastali tu minimálne zmeny v porovnaní s tabuľkou 5 a to najmä z dôvodu, že každé trávenie času (reálne, optimálne a predstava) malo rôzny počet minút a teda aj rôznu základňu, ktorá predstavovala 100 % času.

V porovnaní predstavy nadriadeného a reálneho využívania času však významné zmeny nenastali a viac menej všetko ostalo v rovnakom pomere.

V nasledujúcom grafickom porovnaní môžeme pozorovať to, koľko času strávili vedúci predajní jednotlivými úlohami, ktoré zastávajú pri svojej práci a teda jednoducho porovnať, kde sa najviac odlišuje predstava nadriadeného od ich reálne stráveného času.



Obr. 9: Grafické porovnanie vykonávaných činností v minútach (vlastné spracovanie)

14 POROVNÁVANIE VYUŽÍVANIA ČASU Z POHLĀDU MIESTA TRÁVENIA PRACOVNEJ DOBY

Nasledujúca tabuľka definuje rozdelenie pracovnej doby vedúcich predajní z pohľadu miesta trávenia pracovnej doby. Miesta sú rozdelené podľa toho, v ktorých priestoroch predajne sa pri vykonávaní danej činnosti nachádza vedúci predajne. Bledomodrá farba predstavuje trávenie času na predajni. Ďalším priestorom, kde sa počas svojich činností vedúci zdržiava je kancelária, v ktorej vedúci pracuje na reklamáciách, rozpisoch služieb, mzdách alebo odmenách. Tento priestor je v tabuľke 7 zaznamenaný zelenou farbou. Tretím priestorom trávenia pracovného času je sklad, ktorý je zaznamenaný ružovou farbou. V týchto priestoroch sa vedúci zdržiava najmä kvôli manipulácii s tovarom. Samozrejme aj pri mieste trávenia pracovnej doby nastávajú situácie, kedy sa presne nedá definovať, kde vedúci predajne svoj čas trávi. Tieto situácie sú označené hnedou farbou.

Tab. 7: Celkové porovnanie využívaného času podľa miesta trávenia pracovnej doby (vlastné spracovanie)

	Realne %	Optimálne %	Predstava %
Zákaznícky servis	35,12%	23,26%	12,50%
Prijímacie pohovory	0,24%	0,00%	2,08%
Zaškolenie	1,97%	3,16%	2,08%
Práca z ukazovateľmi výkonu	1,51%	0,35%	6,25%
Prevádzkové porady	3,81%	6,14%	4,17%
Fyzický príjem tovaru	5,17%	7,90%	6,25%
Predispozície	10,83%	13,08%	6,25%
Prehľad o sklade	1,61%	3,33%	3,13%
Reklamácie	8,49%	8,07%	6,25%
Rozpis služieb	1,85%	1,71%	2,08%
Mzdy, odmeny	1,61%	2,15%	2,08%
Dochádzka, evidencia	1,63%	1,49%	1,04%
Analýza predaja tovaru	3,36%	0,00%	4,17%
Denné uzávierky, odvod tržieb, hodnotenie dňa	4,34%	2,37%	4,17%
Účtovná uzávierka	0,71%	1,89%	2,08%
Príjem tovaru	1,42%	1,36%	2,08%
Prosperitná tabuľka	1,04%	1,62%	1,04%
Prevenia strát	1,12%	2,11%	4,17%
Aranžovanie predajne a výlohy	5,90%	7,72%	4,17%
Rozmiestnenie tovaru po predajni	5,37%	5,97%	4,17%
Upratovanie a údržba	0,65%	2,81%	1,04%
Neočakávané situácie	2,26%	3,51%	18,75%
	100,00%	100,00%	100,00%

Tabuľka 7 sa číselnými údajmi nelíši od tabuľky 5, pretože pri tvorbe týchto dvoch tabuľiek som vychádzal z rovnakých údajov, a teda ani nie je možné, aby sa na rovnakom riadku ktorejkoľvek tabuľky nachádzali rozdielne čísla. Rozdiel samozrejme nastane až po súhrnom spočítaní času, ktorí venovali vedúci daným činnostiam. Aj v momente, kedy vedúci predajní zastávali funkciu robotníka netrúvili svoj pracovný čas na jednom pracovnom mieste, ale ako je zrejmé, mohli ho tráviť či už na predajni alebo naopak v sklade, kde manipulovali s tovarom. Tak isto ani pri všetkých činnostiach, ktoré boli vykonávané vo funkcii manažér ľudí vedúci predajní netrúvili svoj čas na jednom mieste. Ako manažér ľudí vedúci predajní vykonávali činnosti ako prijímacie pohovory, kde miesto trávenia bola kancelária, ale taktiež vykonávali aj činnosti spojené so školením zamestnanca a tu už samozrejme muselo byť miesto činnosti iné a to konkrétne predajňa.

Tab. 8: Porovnanie minút z hľadiska miesta trávenia pracovnej doby (vlastné spracovanie)

	Reálne(min)	Optimálne(min)	Predstava(min)
Predajňa	276	338	165
Kancelária	126	141	130
Sklad	90	166	75
Iné	17	38	110
	509	684	480

V prílohe číslo 3. sú uvedené podrobné čísla, z ktorých som vychádzal pri tvorbe tabuľky 8, a teda podrobne rozpísaný čas, ktorí zamestnanci strávia v kancelárii, na predajni, v sklade alebo daný čas strávia činnosťami, ktoré sa nedajú jednoznačne určiť do jednej z predchádzajúcich troch kategórií.

Z vyššie uvedenej tabuľky je zrejmé, že vedúci predajní netrúvia reálne toľko času na vymedzenom mieste, koľko si predstavuje nadriadený, aby sa zdržiavali na danom mieste. Samozrejme najvyšší rozdiel vzniká pri práci na predajni, keďže už v predchádzajúcich tabuľkách bolo očividné, že zamestnanci trúvili príliš veľa času zákazníckym servisom. Tento ukazovateľ sa premietol teda aj do toho, že zamestnanci by si podľa ich vlastných slov optimálne predstavovali, aby na predajni trúvili približne 2 – násobok času, ktorý si predstavuje ich nadriadený. Reálne síce trúvia na predajni menej času, ako by si sami predstavovali, ale aj tak trúvia na tomto mieste takmer o 2 hodiny času viac v porovnaní s predstavou nadriadeného.

K predstave nadriadeného sa vedúci predajní jednoznačne najviac priblížili v čase, ktorý strávili v kancelárii. Nadriadený si predstavoval, aby v kancelárii strávili denne 130 minút svojho času a vedúci predajní strávili rôznymi činnosťami, ktoré boli vykonávané v kancelárii v priemere 126 minút. Ani ich predstava o tom, koľko času by mali stráviť v kancelárii sa príliš nelíšila a podľa tejto predstavy by v kancelárii strávili o 10 minút denne viac, oproti predstave nadriadeného.

V priestoroch skladu by však vedúci chceli stráviť opäť zhruba 2 – násobok času, ktorý si predstavuje ich nadriadený. Reálne však ani zďaleka toľko času v sklade nestrávili a predstavu nadriadeného prekročili iba o 15 minút denne.

Pri neočakávaných situáciách a prevencii straty, teda činnostiach, pri ktorých sa jasne nedalo stanoviť pracovné miesto však vedúci strávili oveľa menej času. Toto sa dalo očakávať, keďže vedúcim už neostal dostatok času, pretože sa venovali činnostiach v iných časťach predajne. Predstava nadriadeného bola taká, aby si vedúci predajní nechávali určitú časovú rezervu na neočakávané situácie a to v dĺžke 110 minút. Reálne však vedúcim predajní ostávalo na nepredvídateľné situácie iba 17 minút.

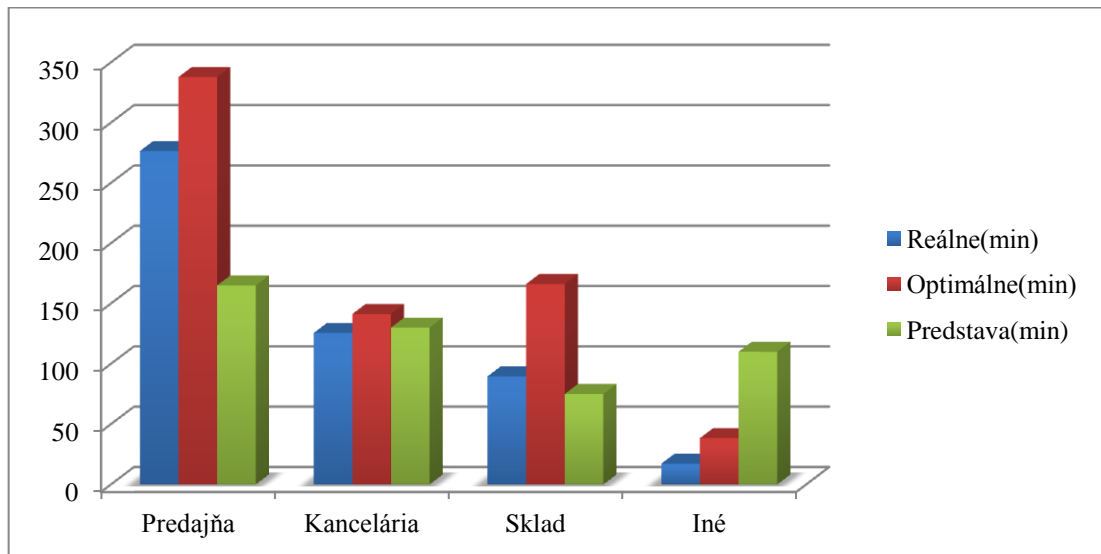
Tab. 9: Porovnanie percentuálneho podielu z hľadiska miesta trávenia pracovnej doby (vlastné spracovanie)

	Reálne %	Optimálne %	Predstava %
Predajňa	54,32%	49,41%	34,38%
Kancelária	24,69%	20,67%	27,08%
Sklad	17,61%	24,31%	15,63%
Iné	3,38%	5,62%	22,92%
	100,00%	100,00%	100,00%

Tabuľka 9 predstavuje porovnanie percentuálneho podielu toho, kde vedúci strávia svoj pracovný čas. Z tabuľky 9 sa dajú vyviesť podobné závery ako z tabuľky 8, pretože ide iba o prevedenie minút do percentuálneho hľadiska.

Je teda zrejme, že väčšie rozdiely v tom, kde strávia vedúci svoj čas počas práce tu nemôžeme hľadať. Jediný rozdiel, ktorý môže nastať je ten, že percentuálne základne reálneho strávenia času, optimálneho trávenia času a predstavy nadriadeného sa nezhodujú. To má za následok napríklad to, že reálne zamestnanci na predajni strávia približne 54 % času a optimálne by tam chceli stráviť asi 49 % času. Avšak v minútach reálne strávia na predajni 276 minút a chceli by stráviť 338 minút.

Obrázok 10 vyjadruje rozdiely medzi tým, kde vedúci predajní strávia svoj čas, počas pracovného dňa. Ako bolo zrejmé už aj z predchádzajúcich častí bakalárskej práce, tak najväčšie rozdiely sú v tom, koľko času vedúci strávi na predajni.



Obr. 10: Grafické porovnanie využívania času podľa miesta trávenia pracovnej doby (vlastné spracovanie)

15 POROVNANIE VYUŽÍVANIA ČASU U SLOVENSKÝCH A ČESKÝCH VEDÚCICH PREDAJNÍ

V tejto časti bakalárskej práce budú porovnávaní vedúci českých predajní s vedúcimi slovenských predajní. Porovnávané však budú iba reálne strávené časy s predstavou nadriadeného. Pre objektívne porovnanie bolo z desiatich vybraných predajní 5 na území Slovenskej republiky a 5 sa nachádzalo v Českej republike.

Tab. 10: Porovnanie využívania času podľa vykonávanej funkcie v slovenských predajniach (vlastné spracovanie)

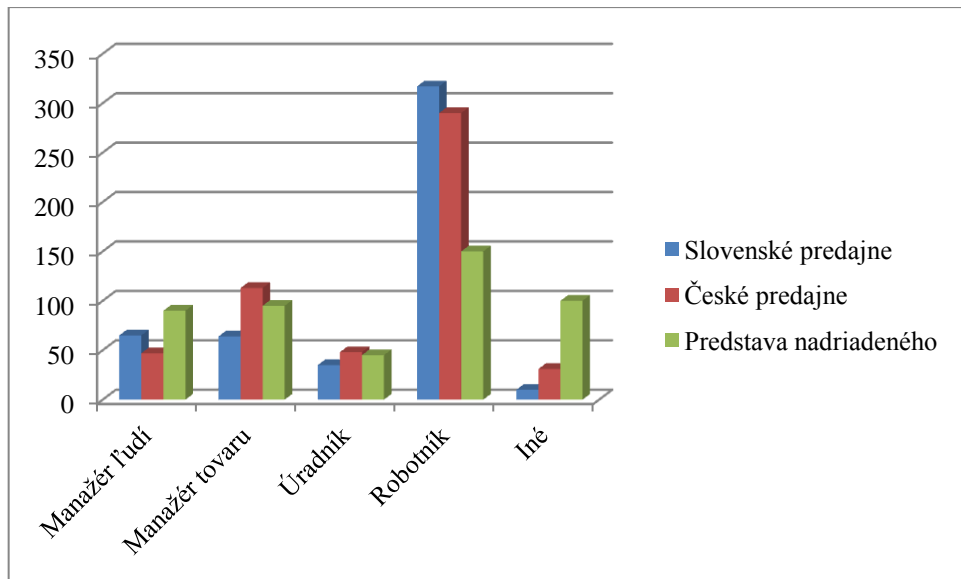
Slovenské predajne		
	Reálne(min)	Predstava(min)
Manažér ľudí	65	90
Manažér tovaru	64	95
Úradník	35	45
Robotník	317	150
Iné	10	100
	490	480

Slovenskí vedúci predajní strávili oproti celkovému porovnaniu (str. 45) viac času vo funkcii manažér ľudí, kde sa aspoň minimálne priblížili k predstave nadriadeného. Naopak vo zvyšných štyroch funkciách sa slovenskí vedúci ešte viac vzdialili od predstavy nadriadeného. Z tabuľky 10 vyplýva, že vedúci slovenských predajní strávili funkciou robotník ešte o 14 minút viac v porovnaní s celkovým strávením času. Zistené taktiež bolo, že slovenskí vedúci predajní strávili reálne pri výkone svojej práce menej času ako ich českí kolegovia. Reálne vedúci na Slovensku prekročili 8 – hodinový pracovný čas iba o 10 minút. Naopak v Česku prekročenie tejto doby predstavovalo až takmer 50 minút.

Tab. 11: Porovnanie využívania času podľa vykonávanej funkcie v českých predajniach (vlastné spracovanie)

České predajne		
	Reálne (min)	Predstava (min)
Manažér ľudí	47	90
Manažér tovaru	113	95
Úradník	48	45
Robotník	290	150
Iné	31	100
	528	480

Vybrané české predajne firmy Baťa, a. s. a ich vedúci strávili vo funkcii manažér ľudí o približne 20 minút menej času ako vedúci predajní na Slovensku. Najvýraznejší rozdiel však s určitosťou nastal pri funkcii manažér tovaru. Pri vykonávaní tejto funkcie strávili vedúci predajní v Česku až dvojnásobok času v porovnaní so slovenskými kolegami. Pozitívne však je, že ako úradníci trávili českí vedúci predajne iba o 3 minúty viac v porovnaní s predstavou nadriadeného.



Obr. 11: Grafické porovnanie využívania času slovenských a českých vedúcich predajní podľa funkcie (vlastné spracovanie)

Obrázok 11 graficky porovnáva a prehľadne spracováva porovnanie využívania času medzi slovenskými predajňami, českými predajňami a predstavou nadriadeného. Pri prezretí spomenutého grafu možno ľahko určiť to, ako spĺňajú predstavy nadriadeného slovenskí a českí vedúci. Ako je zrejmé, tak viac k predstave nadriadeného sa priblížili českí vedúci predajní. Českí vedúci sa od predstavy nadriadeného vzdialili viac ako slovenskí vedúci iba v jednej funkcii – manažér ľudí. Vo funkciách manažér tovaru, úradník, robotník a iné sa slovenskí vedúci predajní vzdialili od predstavy nadriadeného významnejšie ako ich českí kolegovia. Z obrázku teda vyplýva, že slovenskí vedúci by sa mali učiť od tých českých vedúcich vo väčšine prípadov. Samozrejme pri pohľade na graf je zrejmé, že aj českí vedúci predajní majú čo zlepšovať, aby sa dostali k tomu, čo od nich očakáva ich nadriadený.

V nasledujúcej časti sa zameriam na opätovné porovnanie slovenských a českých predajní, avšak so zameraním na miesto trávenia pracovného času. Cieľom bude zistiť najmä to, v ktorých činnostiach by sa mohli učiť slovenskí vedúci od českých a naopak.

Tab. 12: Porovnanie využívania času slovenských predajní podľa miesta trávenia pracovnej doby (vlastné spracovanie)

Slovenské predajne		
	Reálne(min)	Predstava(min)
Predajňa	294	165
Kancelária	104	130
Sklad	80	75
Iné	12	110
	490	480

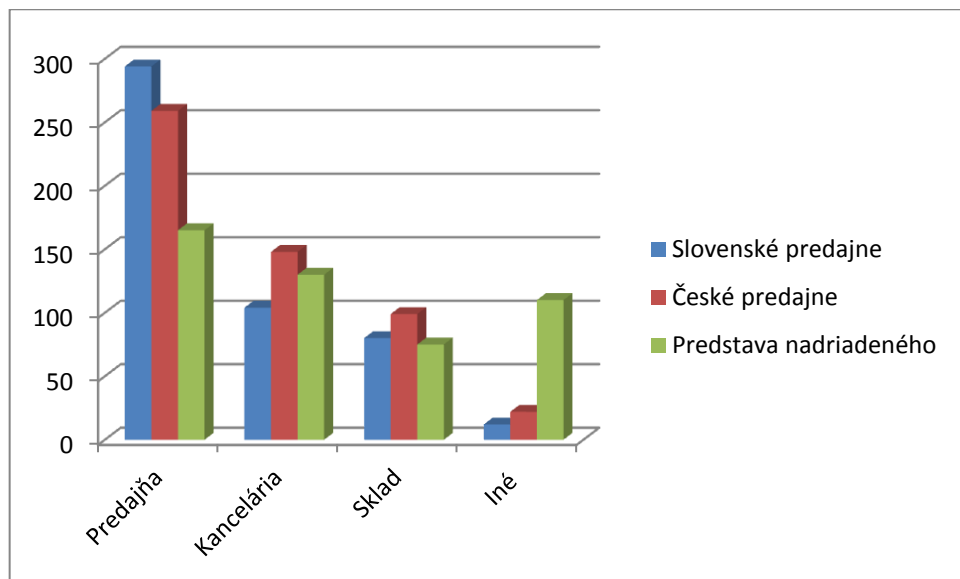
Slovenskí vedúci predajní sa od predstavy nadriadeného a toho ako si on predstavuje, kde by mali tráviť svoj pracovný čas, vzdialili takmer v každom mieste vykonávania svojich funkcií. Avšak opäť iba v jednej činnosti sa slovenskí vedúci priblížili k optimálnej predstave svojho nadriadeného. V sklade trávili vedúci na Slovensku v priemere iba o 5 minút viac ako si predstavoval nadriadený.

Tab. 13: Porovnanie využívania času českých predajní podľa miesta trávenia pracovnej doby (vlastné spracovanie)

České predajne		
	Reálne(min)	Predstava(min)
Predajňa	259	165
Kancelária	148	130
Sklad	99	75
Iné	22	110
	528	480

Tabuľka 13 porovnáva využívanie času českých vedúcich predajne a predstavy nadriadeného podľa miesta trávenia pracovnej doby. Rovnako ako pri porovnávaní vykonávaných funkcií sa českí vedúci predajní priblížili k očakávaniu nadriadeného v troch ukazovateľoch. V porovnaní so slovenskými vedúcimi predajní trávili viac času v kanceláriách a naopak menej času na predajni firmy Baťa, a. s. Na činnosti, pri ktorých sa jasne nedalo definovať, kde budú vedúci predajne tráviť čas si reálne českí vedúci našli o 10 minút viac

času ako slovenskí, ale napriek tomu zaostali za očakávaniami nadriadeného približne o 90 minút.



Obr. 12: Grafické porovnanie využívania času slovenských a českých vedúcich predajní podľa miesta trávenia pracovnej doby (vlastné spracovanie)

Obrázok 12 potvrdzuje predchádzajúce zistenia, ktoré ukazujú, že českí vedúci vybraných predajní majú v súčasnej dobe lepšie rozdelenú pracovnú dobu. Tento pracovný čas sa tak o trochu viac približuje k predstave ich nadriadeného.

Pri celkovom pohľade na prácu českých a slovenských vedúcich predajní firmy Baťa, a. s. môžeme konštatovať, že českí vedúci sa snažia tráviť čas tak, aby sa priblíži k predstave nadriadeného. Slovenskí vedúci predajní sa naopak vo väčšine činností vzdialili od predstavy nadriadeného viac ako českí vedúci predajní. Hlavným problémom, ktorý má podiel či už na tom, koľko času strávili slovenskí vedúci na predajni alebo vo funkcii robotník je ten, že slovenskí vedúci predajní najviac svojho času strávili pri predaji a komunikácii so zákazníkom. Táto skutočnosť sa následne odrazila v spomenutých veciach. Táto skutočnosť nastala aj napriek tomu, že ich reálne strávený čas na pracovisku bol o 38 minút kratší ako čas, ktorý strávili na pracovisku českí vedúci predajní.

16 ZHRNUTIE PRAKTICKEJ ČASTI

Vedľajšie ciele praktickej časti bakalárskej práce poukázali na to, že vedúci predajní si myslia, že najdôležitejšou úlohou, ktorú vykonávajú počas svojej práce je práca a komunikácia s personálom. Paradoxné však je, že vedúci označili činnosť riadenie personálu ako činnosť, pri ktorej najviac pociťujú to, že práve na túto činnosť nemajú dostatok času. Ako časovo najnáročnejšie úlohy boli označené reklamácie, rôzne prevádzkové činnosti a práca s tovarom. Jedným z ďalších cieľov bolo zistiť, ktoré pracovné úlohy považujú vedúci predajní za zbytočné. Medzi tieto úlohy bol zaradený prieskum, riešenie technických problémov a najmä 2 - násobná evidencia niektorých tabuliek. Medzi činnosti, ktoré by mohli vedúci predajní delegovať na svojich zamestnancov patrí práca s tovarom, aranžovanie predajne, administratíva a taktiež prevádzkové činnosti.

V porovnaní vedúcich zo Slovenska a Českej republiky vyplýva to, že vo väčšine prípadov sa k predstave nadriadeného viac priblížili vedúci z Českej republiky. Pri výkone funkcie, ktorú v danom momente zastával vedúci predajne boli bližšie k predstave nadriadeného až v 80 % prípadov. Čo sa týka miesta trávenia pracovnej doby, tak českí vedúci sa priblížili k predstave nadriadeného bližšie ako ich slovenskí kolegovia v 75 % prípadov.

V celkovom porovnaní predstavy nadriadeného, reálneho trávenia času vedúcimi a optimálnou predstavou trávenia času podľa vedúcich je najviac zarážajúce to, že zamestnanci si predstavujú tráviť v práci 684 minút, čo je o približne 200 minút viac ako si predstavuje nadriadený a teda 480 minút. Reálne však v práci trávia v priemere 509 minút. Medzi najväčšie problémy medzi reálnym trávením času a predstavou nadriadeného z pohľadu funkcie patrila najmä funkcia robotník. V tejto funkcii trávili zamestnanci reálne až dvojnásobok času oproti predstave a to viedlo k tomu, že im neostával čas na ďalšie funkcie ako manažér ľudí alebo napríklad na nepredvídateľné situácie. Samozrejme podobný problém nastal aj pri porovnaní z pohľadu miesta trávenia času. Vedúci predajní ako robotníci najviac času strávili na predajni a to sa prejavilo v tom, že aj čas, ktorý bol nimi strávený na predajni prevýšil predstavu nadriadeného približne o 100 minút. Samozrejme tento čas, ktorý strávili na predajni nemohli následne využiť v situáciách, ktoré nebolo možné jasne zadefinovať do vymedzených priestorov a preto im na tieto činnosti zvýšilo iba o asi 90 minút menej času.

17 NÁVRHY NA ZLEPŠENIE ÚROVNE TIME MANAGEMENTU VEDÚCICH PREDAJNÍ FIRMY BAŤA

Návrhy na zlepšenie súčasného stavu využívania pracovného dňa vo firme Baťa, a. s. budú rozdelené na 2 časti. V prvej časti sa budem snažiť navrhnúť opatrenia, ktoré by pomohli zlepšiť súčasné výsledky otázok, ktoré boli označené ako vedľajšie ciele. V druhej časti budem samozrejme navrhovať opatrenia, ktoré by mali zlepšiť využívanie pracovného dňa vedúcich predajní.

17.1 Návrhy na zlepšenie vedľajších cieľov bakalárskej práce

V rámci zlepšenia súčasného stavu by som navrhoval najmä to, aby sa vedúci predajní zamerali na to, čo je pre nich najdôležitejšie. Väčšina vedúcich predajní uviedla, že najdôležitejšia je práca s personálom, ale taktiež veľké množstvo týchto vedúcich uviedlo, že práve na riadenie personálu nemajú dostatok času. V tejto časti by som navrhoval, aby si vedúci predajní osvojili niektoré z techník time managementu, ktoré sú rozoberané v teoretickej časti bakalárskej práce. Môj názor je, že v tomto prípade by bolo ideálne použiť „Einsenhowerov princíp“, vďaka ktorému by sa zlepšilo využívanie času vedúcich, ale taktiež aj ich komunikácia s personálom, pretože úlohy, ktoré sú naliehavé, ale menej dôležité by delegovali na personál a svojím spôsobom by ho teda riadili a usmerňovali v tom čo a hlavne ako treba urobiť. Jedinou dôležitou vecou, ktorú by vedúci museli urobiť, aby táto technika fungovala by bolo teda to, aby si začiatkom každého týždňa vyčlenili približne 10 minút času a rozdelili by si úlohy, ktoré je treba v najbližšom týždni urobiť podľa „Einsenhowerovho princípu“ a okamžite by úlohy, ktoré by mohli, delegovali na personál. Raz do mesiaca by nasledovalo krátke zhrnutie týchto úloh a tak isto aj ich prínos ako pre zamestnanca, tak aj pre vedúceho predajne. Čo sa týka ekonomického vyjadrenia tohto návrhu tak náklady na to, aby si vedúci osvojili túto manažérsku techniku sú takmer nulové, pretože všetky informácie o tom, ako postupovať pri „Einsenhowerovom princípe“ sú dostupné na internete. Náklady by teda neboli peňažného, ale skôr len časového charakteru.

Medzi delegovateľné úlohy vedúci predajní označili hlavne príjem tovaru alebo administratívu. Tieto činnosti by mali teda patriť k tým činnostiam, ktoré by vedúci predajní na základe „Einsenhowerovho princípu“ označili za naliehavé, ale menej dôležité a tým pádom by ich priamo delegovali na zamestnancov predajne. Pri delegovaní tak isto nevznikajú žiadne dodatočné náklady, ktoré by firma musela uplatniť.

Jedným z ďalších vedľajších cieľov praktickej časti tejto bakalárskej práce bolo porovnanie využívania času slovenskými vedúcimi predajní s tým, ako daný pracovný čas využívajú českí vedúci predajní. Z tohto porovnania vyšli lepšie českí vedúci predajní, avšak aj napriek tomu boli vo väčšine prípadov príliš vzdialení od predstavy nadriadeného. V tejto situácii by som navrhol, aby sa tieto rozdiely riešili formou súťaže a teda by medzi predajňami na Slovensku a v Českej republike vznikla mierna rivalita. Predajne v oboch krajinách by sa teda snažili dosahovať výsledky, ktoré ich nadriadený požaduje. V danom prípade však vzniká isté riziko, ktoré súvisí s tým, ako by boli zisťované výsledky. Vedúci predajní by sa pravdepodobne snažili nejako skresliť výsledky ich využívania času počas pracovného dňa, preto si myslím, že by bolo najlepším riešením, aby využívanie pracovného dňa námatkovo kontroloval nestranný pozorovateľ. Výsledky by sám zaznamenával a spolu s nadriadeným by boli vyhodnocované. Existujú tu však problémy, ktoré by mohli vzniknúť pri pozorovaní a to najmä to, že ak vedúci predajne bude vedieť že je pozorovaný, tak môže upraviť svoju činnosť tak, aby dosiahol čo najlepšie výsledky, aj keď reálne by to možno neurobil. Druhým nedostatkom môže byť to, že pozorovateľ nemôže zachytiť všetko, čo vedúci v danom momente robí. Napriek týmto miernym nedostatkom si myslím, že toto je najlepšia forma na to, aby vedúci predajní začali tráviť pracovný čas tak, ako si predstavuje ich nadriadený. Táto súťaž by samozrejme nebola bez odmeny. Myslím si, že by sa mala zvoliť vhodná odmena, ktorá by bola na konci pozorovania odovzdaná vedúcim predajní v štáte, ktorý lepšie zvládol time management počas ich pracovného dňa. Táto odmena by bola odovzdávaná 1 krát do roka, kedy by bol taktiež urobený súhrn na zistenie toho, či sa slovenskí a českí vedúci predajní za daný čas zlepšili. Myslím si, že práve daná rivalita medzi štátmi by mohla zabezpečiť lepší kolektívny výsledok. Výsledky súťaže by mohli byť kludne zverejňované na internetovej stránke spoločnosti Baťa, a. s. Doporučil by som, aby boli zverejnené ako najlepšie predajne, tak aj tie slabšie. Práve zverejnenie týchto slabších vedúcich predajní by malo mať za následok zvýšenú motiváciu a úsilie k tomu, aby ich využívanie času bolo do budúcnosti efektívnejšie a teda, aby sa viac priblížilo predstave nadriadeného. Firma Baťa, a. s. by s uskutočnením tohto návrhu však musela uhradiť mzdu nestranného pozorovateľa, a tak isto by museli byť uhradené odmeny, ktoré by vedúci predajní mali získať.

17.2 Návrhy na zlepšenie hlavných cieľov bakalárskej práce

Najvýznamnejším problémom, ktorý vyplynul z výsledkov súčasného stavu využívania pracovného dňa vedúcich predajní je s určitosťou to, že vedúci predajní venujú veľkú časť svojho pracovného času činnostiam, pri ktorých vykonávajú funkciu robotníka. Problém teda vznikne v momente, kedy vedúci začne vykonávať funkciu robotníka a tým pádom mu neostane dostatok času na ostatné funkcie.

Mojim prvým doporučením by bolo podobne ako v predchádzajúcom prípade to, aby vedúci predajní boli pozorovaní nestranným pozorovateľom. Pozorovanie daného vedúceho by potom slúžilo ako k individuálnemu vyhodnoteniu, tak aj ku kolektívnemu vyhodnoteniu (porovnanie českých a slovenských vedúcich). V tomto prípade by náklady vznikli iba na odmeny, ktoré by individuálne dostávali vedúci predajní. Prípadné prostriedky na takto vzniknuté odmeny by bolo možné získať tým, že by sa vedúcim predajní zaviedla pohyblivá zložka mzdy. Táto určitá percentuálna čiastka zo mzdy by následne nemusela byť vyplatená, pokiaľ by daný vedúci skončil v hodnotení nestranného pozorovateľa zle a naopak približne rovnaká čiastka by bola pripísaná ako odmena vedúcemu, ktorý by skončil v hodnotení veľmi dobre.

Medzi ďalšie návrhy patria rozборы a školenia so špecialistom, ktorý by školil vedúcich predajní v time managemente. Tieto školenia by prebiehali postupne či už na Slovensku alebo v Českej republike, kedy by im daný odborník dal rady k tomu, aby pracovný čas s pomocou techník time managementu využívali tak, ako by mali. Ďalšou podobnou alternatívou by bolo aby existoval jeden alebo dvaja pracovníci firmy Baťa a. s., ktorí by boli oboznámení do podrobna s predstavou nadriadeného, o tom ako si on predstavuje, aby vedúci predajní využívali svoj pracovný čas. Následne by on prezentoval vedúcim predajní predstavu nadriadeného. Mohlo by ísť o podobnú formu, akou by boli vedené rozборы a školenia so špecialistom, ale na rozdiel od týchto školení by daný pracovník prednášal s priamym zameraním na daných vedúcich predajní. Školenia so špecialistom by boli zamerané skôr na teoretickú stránku time managementu a prakticky by boli zamerané len na to, ako používať určité techniky time managementu, ktoré nemusia byť vždy ľahko použiteľné v danej situácii. Na rozdiel od daného špecialistu by teda oboznámený pracovník prednášal priamo o tom, ako si nadriadený predstavuje optimálne trávenie pracovnej doby. Vedúci predajne by boli oboznámení s tým, aký aspoň približný čas by mali stráviť v danej funkcii. Toto nápravné opatrenie by si vyžadovalo zvýšené náklady, ktoré by slúžili hlavne

k tomu aby bola vyplatená odmena či už špecialistovi v oblasti time managementu alebo oboznámenému pracovníkovi za prednášanie vedúcim predajní.

Medzi ďalšie zistené problémy patrí to, že vedúci predajní trávajú v práci približne o pol hodinu viac ako by mali. Optimálne si dokonca predstavujú, že by v práci trávili zhruba o 200 minút viac. Tieto čísla naznačujú to, že vedúci predajní si nedokážu zorganizovať čas tak, ako by sami potrebovali a za následok to môže mať v konečnom dôsledku nižšiu efektivitu práce. Najjednoduchším riešením je teda to, aby si vedúci predajní najskôr ujasnili na ktoré činnosti potrebujú viac času a naopak, ktorým činnostiam by chceli venovať menšie množstvo pracovného času. Po tomto ujasnení by pre nich bolo ideálne, aby si stanovili určitý časový plán, ktorý by bol umiestnený pre nich na viditeľnom mieste a na základe tohto plánu by si teda rozvrhovali svoj pracovný deň. Pri tomto nápravnom opatrení by tak isto nevznikali žiadne dodatočné náklady pre firmu Baťa, a. s.

Paradoxné je, že vedúci predajní označili ako najdôležitejšiu úlohu vedenie personálu, túto činnosť taktiež označili ako činnosť, ktorej sa nevenujú alebo na ňu nemajú dostatok času. Reálne trávenie času však ukázalo, že vedúci predajní sa práve tým, že príliš veľkú časť svojho pracovného dňa strávia vo funkcii robotník oberajú o čas, ktorý by mali stráviť vo funkcii manažér ľudí. Ako manažér ľudí by sa vedúci predajní mohli sústrediť na činnosti, ktoré pomáhajú s rozvojom a vedením personálu. Pri tejto činnosti by som doporučil, aby sa vedúci predajní v čase, kedy nie je nutné, aby sa aj oni venovali zákazníkemu servisu zamerali na svojich zamestnancov a pozorovali ich pri práci. Týmto by mohli zistiť prípadné nedostatky, ktorých sa zamestnanci dopúšťajú a následne po porade zo svojimi zamestnancami ich odstrániť. Tým, že namiesto toho, aby sa venovali zákazníkemu servisu budú pozorovať a následne usmerňovať svojich zamestnancov sa zníži podiel robotníckej činnosti, ktorú by vykonávali počas pracovnej doby. Zároveň sa teda zvýši čas, ktorý by strávili pri funkcii manažér ľudí, a tým by sa priblížili k predstave nadriadeného. Z ekonomickej stránky budú peňažné náklady na túto zmenu nulové, ide hlavne o to, aby sa vedúci predajní preorientovali z funkcie robotník do funkcie manažér ľudí.

ZÁVER

Bakalárska práca je zameraná na time management vedúcich predajní firmy Baťa, a. s. Cieľom tejto bakalárskej práce je navrhnúť opatrenia, ktoré by pomohli vedúcim predajní firmy Baťa a. s. efektívnejšie využívať svoj pracovný čas.

Teoretická časť bakalárskej práce obsahovala teoretické znalosti z problematiky time managementu. V teoretickej časti bol pojem time management predstavený najskôr ako celok, následne boli podrobnejšie rozoberané generácie riadenia využívania času. Ďalší celok teoretickej časti bol zameraný najmä na stanovenie cieľov, čo je jedna z najdôležitejších súčastí time managementu. Nasledujúci celok sa zaoberal tým, ako extroverti a introverti využívajú a hlavne vnímajú čas a s ním spojený time management. V ďalšej časti boli zmienené vybrané techniky time managementu, ktoré by mali pomôcť ľuďom lepšie využívať daný čas. Zameranie sa na „zlodejov času“ predstavovalo predposlednú časť získaných teoretických poznatkov. Keďže som v praktickej časti mojej bakalárskej práce použil množstvo techník kvalitatívneho výskumu, tak práve pojmom spojeným s touto formou výskumu bol venovaný posledný celok teoretických poznatkov.

Praktická časť bakalárskej práce bola zameraná najmä na porovnanie reálne stráveného času vedúcich predajní s tým, ako si ich nadriadený predstavoval, aby optimálne trávili daný pracovný čas, či už ide o funkciu, ktorú v danom momente zastávajú alebo o miesto, kde sa práve nachádzajú. V praktickej časti boli taktiež stanovené vedľajšie ciele práce, ktoré boli zamerané na porovnanie využívania času českými a slovenskými vedúcimi predajní, ako aj na činnosti, ktoré by vedúci predajní mohli delegovať, nemajú na ne dostatok času alebo ich vnímajú ako najdôležitejšie.

Po preskúmaní poznatkov zistených počas praktickej časti bakalárskej práce boli zistené určité nedostatky, ktoré sprevádzajú vedúcich predajní pri ich využívaní pracovného dňa. Medzi najzávažnejšie nedostatky možno označiť to, že vedúci predajní trávili príliš veľké množstvo času vo funkcii robotník, a tým pádom im neostal dostatok času na iné funkcie ako manažér ľudí alebo manažér tovaru. Zároveň však sami vedúci predajní zaznamenali, že nedostatok času pociťujú najmä pri práci s personálom a teda vo funkcii manažér ľudí.

Po zistení daných nedostatkov som navrhol nápravné opatrenia, ktoré by mali zlepšiť súčasný stav využívania času vedúcich predajní. Medzi nápravné opatrenia, ktoré je možno použiť v danej situácii môžem zaradiť spojenie dvoch techník time managementu – „Einhöverovho princípu“ a delegovanie úloh. V nasledujúcej časti nápravných opatrení som

zameral najmä na to, aby využívanie pracovného času vedúcich predajní bolo pozorované nestranným pozorovateľom, ktorý by zaznamenával výsledky a následne by ich s nadriadeným vyhodnocoval. Ideálna je forma súťaže, kedy by najlepšie predajne a ich vedúci boli odmeňovaní. Odmena by bola či už kolektívna – na základe porovnania českých a slovenských vedúcich predajní alebo individuálna – každý vedúci by mal určitú časť pohyblivej mzdy a vedúci, ktorí by obstáli v hodnotení najlepšie, by boli odmeňovaní a naopak. Posledným veľkým celkom nápravných opatrení je rozbor pracovného dňa zo špecialistom alebo prednášky, ktoré vedie či už špecialista v oblasti time managementu alebo pracovník, ktorý by bol oboznámený s tým, ako si nadriadený predstavuje to, ako by mali vedúci tráviť pracovný deň. Oboznámený pracovník by následne prezentoval tieto poznatky vedúcim predajní firmy Baťa, a. s.

Praktický prínos bakalárskej práce vidím v tom, že analýza využívania pracovnej doby vedúcich predajní naznačila určité nedostatky, ktoré by mohli byť odstránené pomocou mnou navrhnutých nápravných opatrení. Tieto nápravné opatrenia by teda mohli pomôcť vedúcim predajní zvýšiť svoju efektivitu pri vyžívaní pracovného času a hlavne by sa priblížili k predstave nadriadeného. Medzi pozitívum je možné zaradiť najmä to, že pri určitých opatreniach nevznikajú žiadne peňažné náklady a pri týchto opatreniach ide hlavne o to, aby si vedúci predajní usporiadali čas trochu racionálnejšie.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY

ALEXY, Július, 2011. *Manažment znalostí a organizačné správanie*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 270 s. ISBN 978-80-225-3194-8.

ATKINSON, Frank, 2009. Part 1: Time Management Basics - Chapter 01: Time Management and YourLife. *Successful Time Management: Get More outofYourDay*. s. 5-16.

BAŤA, a. s. *Dotazník: Time management vedoucího prodejny*. 2009.

Bata logo, ©2013. *Logovaults*[online]. [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://www.logovaults.com/logo/2118-bata-logo-eps>

BISCHOF, Anita a Klaus BISCHOF, 2003. *Aktivní sebeřízení: Jak získat kontrolu nad svým časem a prací*. Praha: GradaPublishing, 120 s. ISBN 80-247-0647-4.

CAUNT, John, 2001. *Time management: Jak hospodařit s časem*. 1. vyd. Praha: ComputerPress, 125 s. ISBN 80-7226-441-9.

CLEGG, Brian, 2005. *Time management: Přetvořte si svůj život a práci*. 1. vyd. Brno: CP Books, 110 s. ISBN 80-251-0552-0.

COVEY, Stephen R., A. MERRILL a Rebecca R. MERRILL, 2008. *To nejdůležitější na první místo*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 374 s. ISBN 978-80-7261-187-4.

ČAKRT, Michal, 2009. *Typologie osobnosti pro manažery: Manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. 2. rozš. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 306 s. ISBN 978-80-7261-201-7.

DELIVRÉ, Francois, 2002. *Buďte pány svého času*. 1. vyd. Praha: Portál, 176 s. ISBN 80-7178-577-6.

EVANS, Arthur, ©2005-2013. Time Management and Goal Setting. *Articlesphere* [online]. [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: <http://www.articlesphere.com/Article/Time-Management-and-Goal-Setting/56612?id=56612&act=&wtsLang=id>

GRUBER, David, 2009. *Time management: Efektivní hospodaření s časem - klíčová součást beneopedie*. 3. dopl. vyd. Praha: Management Press, 232 s. ISBN 978-80-7261-211-6.

HENDL, Jan, 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 407 s. ISBN 80-7367-040-2.

JINDRA, Jaroslav, 2008. *Skupinové řešení problémů – metody sběru nápadů. Metodický portál RVP.CZ: Články* [online]. 15. 12. 2008 [cit. 2013-05-02]. Příloha Delfská metoda. Dostupný z: <<http://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/2803/SKUPINOVE-RESENI-PROBLEMU---METODY-SBERU-NAPADU.html>>.ISSN 1802-4785.

KOCH, Richard, 2008. *Pravidlo 80/20: Umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím*. 2. akt. vyd. Praha: Management Press, 244 s. ISBN 978-80-7261-175-1.

KNOBLAUCH, Jörg a kol., 2012. *Time management: Mějte svůj čas pod kontrolou*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 208 s. ISBN 978-80-247-4431-5.

MIKULA, Andrej, ©2011. Plánovanie času v 4 kvadrantoch. *Timemanagement* [online]. [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: <http://www.timemanagement.sk/planovanie-casu/>

MIOVSKÝ, Michal, 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 332 s. ISBN 80-247-1362-4.

OLEXOVÁ, Cecília, ©2007. Buďte manažeremí svojho času. *Pp* [online]. [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: http://www.pp.sk/6566/Budte-manazeremí-svojho-casu_A-PMPP30585.aspx

O nás: Baťa ČR, 2013. *Bata* [online]. [cit. 2013-04-17]. Dostupné z: <http://www.bata.cz/o-nas.html>

O nás > Baťa ve světě, 2013. *Bata* [online]. [cit. 2013-04-17]. Dostupné z: <http://www.bata.cz/o-nas/spolecnost-bata/bata-ve-svete.html>

PACOVSKÝ, Petr, 2006. *Člověk a čas: Time management IV. generace*. 2. aktual. vyd. Praha: GradaPublishing, 260 s. ISBN 80-247-1701-8.

PELIKÁN, Jiří, 1998. *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*. Praha: Karolinum, 270 s. ISBN 80-7184-569-8.

PLAMÍNEK, Jiří, 2004. *Sebeřízení: Praktický atlas managementu cílů, času a stresu*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 184 s. ISBN 80-247-0671-7.

PORVAZNÍK, Ján a Janka LADOVÁ, 2010. *Celostní management*. 4.,přepřac. a dopl. vyd. Bratislava: Iris, 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8.

PORVAZNÍK, Ján, Janka LADOVÁ a Veronika RAJOŠOVÁ, 2008. *Holistic Management: Pillars of Competence in Management*. Bratislava: Iris, 452 s. ISBN 978-80-89256-11-2.

Řízení firmy Baťa: Historie firmy Baťa v datech, 2003-2013. *Websnadno* [online]. [cit. 2013-04-17]. Dostupné z: <http://bata.websnadno.cz/Historie-firmy-Bata-v-datech.html>

STOILOV, Todor, 2012. *Time management*. Rijeka: InTech, 106 s. ISBN 978-953-51-0335-6.

ŠULEŘ, Oldřich, 1995. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 232 s. ISBN 80-85839-06-7.

UHLIG, Beatris, 2008. *Time management: Staňte se pánem svého času*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 160 s. ISBN 978-80-247-2661-8.

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. 1: Pareto princip (Olexová, ©2007)	22
Obr. 2: Logo firmy Baťa (Logovaults, ©2013)	35
Obr. 3: Najdôležitejšia pracovná úloha (vlastné spracovanie)	37
Obr. 4: Časovo najnáročnejšia pracovná úloha (vlastné spracovanie)	38
Obr. 5: Zbytočná pracovná úloha (vlastné spracovanie)	38
Obr. 6: Nedostatok času na činnosti (vlastné spracovanie)	39
Obr. 7: Delegovateľné činnosti (vlastné spracovanie).....	40
Obr. 8: Porovnanie celkového času stráveného pri práci v minútach (vlastné spracovanie).....	44
Obr. 9: Grafické porovnanie vykonávaných činností v minútach (vlastné spracovanie).....	47
Obr. 10: Grafické porovnanie využívania času podľa miesta trávenia pracovnej doby (vlastné spracovanie).....	51
Obr. 11: Grafické porovnanie využívania času slovenských a českých vedúcich predajní podľa funkcie (vlastné spracovanie)	53
Obr. 13: Grafické porovnanie využívania času slovenských a českých vedúcich predajní podľa miesta trávenia pracovnej doby (vlastné spracovanie)	55

ZOZNAM TABULIEK

Tab. 1: Predstava nadriadeného (vlastné spracovanie).....	41
Tab. 2: Optimálne využitie pracovného času (vlastné spracovanie)	42
Tab. 3: Reálne využitie pracovného času (vlastné spracovanie)	43
Tab. 4: Celkové porovnanie využívaného času podľa vykonávanej funkcie (vlastné spracovanie).....	45
Tab. 5: Porovnanie minút z pohľadu vykonávanej funkcie (vlastné spracovanie).....	46
Tab. 6: Porovnanie percentuálneho podielu vybranej funkcie (vlastné spracovanie)	47
Tab. 7: Celkové porovnanie využívaného času podľa miesta trávenia pracovnej doby (vlastné spracovanie).....	48
Tab. 8: Porovnanie minút z hľadiska miesta trávenia pracovnej doby (vlastné spracovanie).....	49
Tab. 9: Porovnanie percentuálneho podielu z hľadiska miesta trávenia pracovnej doby (vlastné spracovanie).....	50
Tab. 10: Porovnanie využívania času podľa vykonávanej funkcie v slovenských predajniach (vlastné spracovanie)	52
Tab. 11: Porovnanie využívania času podľa vykonávanej funkcie v českých predajniach (vlastné spracovanie)	52
Tab. 12: Porovnanie využívania času slovenských predajní podľa miesta trávenia pracovnej doby (vlastné spracovanie)	54
Tab. 13: Porovnanie využívania času českých predajní podľa miesta trávenia pracovnej doby (vlastné spracovanie)	54

ZOZNAM PRÍLOH

- P I Reálne využitie pracovného času vedúcim predajne
- P II Porovnanie využívaného času z pohľadu vykonávanej funkcie
- P III Porovnanie využívaného času z pohľadu miesta trávenia pracovnej doby
- P IV Dotazník

PRÍLOHA P I: REÁLNE VYUŽITIE PRACOVNÉHO ČASU VEDÚCIM PREDAJNE

	Číslo predajne										
	52104	52127	51171	51130	52128	52132	51183	52111	51200	51114	
Zákaznícky servis	510	615	750	740	2510	1050	510	750	990	510	8935
Prijímacie pohovory	0	0	0	0	0	0	0	60	0	0	60
Zaškolenie	0	60	0	0	240	60	0	140	0	0	500
Práca z ukazovateľmi výkonu	15	30	60	100	0	30	50	10	0	90	385
Provozní porady	30	60	315	85	135	60	105	30	60	90	970
Fyzický príjem tovaru	430	180	60	60	75	90	90	30	180	120	1315
Predispozície	375	75	390	360	450	30	45	60	490	480	2755
Prehľad o sklade	20	60	0	90	0	120	0	0	60	60	410
Reklamácie	120	180	240	410	175	90	315	120	270	240	2160
Rozpis služieb	210	60	0	60	0	120	0	0	0	20	470
Mzdy, odmeny	270	0	0	65	0	0	15	0	0	60	410
Dochádzka, evidencia	90	60	60	45	0	0	0	0	70	90	415
Analýza predaja tovaru	45	45	225	225	75	90	20	0	30	100	855
Denné uzávierky, odvod tržieb, hodnotenie dňa	0	0	120	65	195	180	145	90	190	120	1105
Účetná uzávierka	0	0	120	0	0	60	0	0	0	0	180
Príjem tovaru	60	60	30	40	15	60	35	0	0	60	360
Prosperitná tabuľka	30	30	80	40	0	0	25	0	0	60	265
Prevenia strát	0	0	0	35	0	120	10	0	120	0	285
Aranžovanie predajne a výlohy	330	60	260	175	45	210	210	120	90	0	1500
Rozmiestnenie tovaru po predajne	60	45	230	60	0	120	550	30	150	120	1365
Upratovanie a údržba	0	0	0	0	0	0	75	0	30	60	165
Neočakávané situácie	90	30	60	220	0	60	55	0	0	60	575
	2685	1650	3000	2875	3915	2550	2255	1440	2730	2340	

PRÍLOHA P II: POROVNÁNIE VYUŽÍVANÉHO ČASU Z POHĽADU VYKONÁVANEJ FUNKCIE

	Reálne	Optimálne	Predstava	Realne %	Optimálne %	Predstava %
Zákaznícky servis	179	159	60	35,12%	23,26%	12,50%
Prijímacie pohovory	1	0	10	0,24%	0,00%	2,08%
Zaškolenie	10	22	10	1,97%	3,16%	2,08%
Práca z ukazovateľmi výkonu	8	2	30	1,51%	0,35%	6,25%
Provozní porady	19	42	20	3,81%	6,14%	4,17%
Fyzický príjem tovaru	26	54	30	5,17%	7,90%	6,25%
Predispozície	55	89	30	10,83%	13,08%	6,25%
Prehľad o sklade	8	23	15	1,61%	3,33%	3,13%
Reklamácie	43	55	30	8,49%	8,07%	6,25%
Rozpis služieb	9	12	10	1,85%	1,71%	2,08%
Mzdy, odmeny	8	15	10	1,61%	2,15%	2,08%
Dochádzka, evidencia	8	10	5	1,63%	1,49%	1,04%
Analýza predaja tovaru	17	0	20	3,36%	0,00%	4,17%
Denné uzávierky, odvod tržieb, hodnotenie dňa	22	16	20	4,34%	2,37%	4,17%
Účetná uzávierka	4	13	10	0,71%	1,89%	2,08%
Príjem tovaru	7	9	10	1,42%	1,36%	2,08%
Prosperitná tabuľka	5	11	5	1,04%	1,62%	1,04%
Prevenia strát	6	14	20	1,12%	2,11%	4,17%
Aranžovanie predajne a výlohy	30	53	20	5,90%	7,72%	4,17%
Rozmiestnenie tovaru po predajne	27	41	20	5,37%	5,97%	4,17%
Upratovanie a údržba	3	19	5	0,65%	2,81%	1,04%
Neočakávané situácie	12	24	90	2,26%	3,51%	18,75%
	509	684	480	100,00%	100,00%	100,00%

PRÍLOHA P III: POROVNÁVANIE VYUŽÍVANÉHO ČASU Z POHĽADU MIESTA TRÁVENIA PRACOVNEJ DOBY

	Reálne	Optimálne	Predstava	Realne %	Optimálne %	Predstava %
Zákaznícky servis	179	159	60	35,12%	23,26%	12,50%
Prijímacie pohovory	1	0	10	0,24%	0,00%	2,08%
Zaškolovanie	10	22	10	1,97%	3,16%	2,08%
Práca z ukazovateľmi výkonu	8	2	30	1,51%	0,35%	6,25%
Provozní porady	19	42	20	3,81%	6,14%	4,17%
Fyzický príjem tovaru	26	54	30	5,17%	7,90%	6,25%
Predispozície	55	89	30	10,83%	13,08%	6,25%
Prehľad o sklade	8	23	15	1,61%	3,33%	3,13%
Reklamácie	43	55	30	8,49%	8,07%	6,25%
Rozpis služieb	9	12	10	1,85%	1,71%	2,08%
Mzdy, odmeny	8	15	10	1,61%	2,15%	2,08%
Dochádzka, evidencia	8	10	5	1,63%	1,49%	1,04%
Analýza predaja tovaru	17	0	20	3,36%	0,00%	4,17%
Denné uzávierky, odvod tržieb, hodnotenie dňa	22	16	20	4,34%	2,37%	4,17%
Účetná uzávierka	4	13	10	0,71%	1,89%	2,08%
Príjem tovaru	7	9	10	1,42%	1,36%	2,08%
Prosperitná tabuľka	5	11	5	1,04%	1,62%	1,04%
Prevenia strát	6	14	20	1,12%	2,11%	4,17%
Aranžovanie predajne a výlohy	30	53	20	5,90%	7,72%	4,17%
Rozmiestnenie tovaru po predajne	27	41	20	5,37%	5,97%	4,17%
Upratovanie a údržba	3	19	5	0,65%	2,81%	1,04%
Neočakávané situácie	12	24	90	2,26%	3,51%	18,75%
	509	684	480	100,00%	100,00%	100,00%

PRÍLOHA P IV: DOTAZNÍK

Dobrý deň, som študentom Univerzity Tomáše Bati v Zlíne, Fakulty ekonomiky a managementu a rád by som Vás poprosil o vyplnenie priloženého dotazníku, ktorý bude slúžiť ako podklad k mojej bakalárskej práci. Následne by som Vás požiadal o vyplnenie formuláru, kde zaznačíte koľko času by ste optimálne počas pracovného týždňa chceli venovať vybraným činnostiam. Poslednou časťou bude následne zaznamenávanie si činností, ktoré vykonávate počas svojej práce a teda doplnenie časového snímku dňa. Tieto činnosti zaznamenávajúte počas jedného pracovného týždňa.

Ďakujem veľmi pekne.

Valentín Horváth

- 1) Pohlaví: žena muž
- 2) Počet zamestnanců ve Vaši prodejně:
- 3) Baví vás Vaše práce?
1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
- 4) Který pracovní úkol je podle Vašeho názoru:
 - a. nejdůležitější?
 - b. časově nejnáročnější?
 - c. zbytečný?
- 5) Rozdělte 100% vaši pracovní doby činnostem dle věnovaného času:
 - a. personální činnost (např. porady,...): %
 - b. provozní činnosti (např. příjem zboží): %
 - c. administrativní činnosti (např. docházka,...): %
- 6) Vypište, které 3 činnosti vaši práce Vás osobně nejvíc baví?
- 7) U kterých činností máte pocit, že na ně nemáte dostatek času?

8) Kterou součást vaší práce by zvládli i vaši zaměstnanci?

9) Jakou známkou se sám hodnotíte jako vedoucí prodejny? 1–2–3–4–5

(Bařa, 2009)

OPTIMÁLNÍ VYUŽITÍ TÝDENNÍ PRACOVNÍ DOBY VEDOUCÍHO PRODEJNY

Doplňte, kolik hodin potřebujete týdně na zvládnutí určitého úkolu.

	Počet potřebných hodin týdně
ZÁKAZNICKÝ SERVIS (kontrola chování a znalostí zaměstnance, prodej, ...)	hod/týden
LIDSKÉ ZDROJE	
- provozní porady	hod/týden
- školení	hod/týden
ŘÍZENÍ PRODEJE	
- reklamace	hod/týden
- dobírky	hod/týden
- komunikace s vedením	hod/týden
ŘÍZENÍ ZÁSOB	
- příjem zboží (fyzický)	hod/týden
- predispozice zboží	hod/týden
- přehled o skladu	hod/týden
MZDY, PRODUKTIVITA, PLÁNOVÁNÍ SMĚN	
- rozpis služeb a dovolených	hod/týden
- mzdy, odměny	hod/týden
- prosperitní tabulka	hod/týden
ADMINISTRATIVA	
- tržba	hod/týden
- docházka	hod/týden
- účetní uzávěrka	hod/týden
- příjem zboží	hod/týden
PREVENČE ZTRÁT	hod/týden
ARANŽMÁ PRODEJNY	
- aranžmá prodejny a výloh (dodržování pokynů)	hod/týden
- rozmístění zboží po prodejně	hod/týden
ÚKLID A ÚDRŽBA	hod/týden
NEOČEKÁVANÉ SITUACE (návštěvy, krádeže, focení, přehlídky,...)	hod/týden

