

Time management vedoucích prodejen společnosti Baťa, a.s.

Monika Konečná

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Monika Konečná**
Osobní číslo: **M11163**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

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

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě dostupné domácí a zahraniční literatury zpracujte teoretické poznatky z oblasti time managementu.

II. Praktická část

- Zpracujte základní charakteristiky společnosti Baťa, a.s.
- Analyzujte současnou úroveň time managementu vedoucích prodejen společnosti Baťa, a.s.
- Navrhněte opatření, která povedou ke zdokonalování time managementu vedoucích prodejen společnosti Baťa, a.s.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

ADAIR, John Eric. Hospodaření s časem. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 134 s. ISBN 8086851079.

FORSYTH, Patrick. Successful Time Management. 3rd Edition. London: CPI Group, 2013, 182 s. ISBN 978-0-7494-6722-7.

KNOBLAUCH, Jörg. Time management: mějte svůj čas pod kontrolou. 1. české vyd. Praha: Grada, 2012, 206 s. ISBN 978-80-247-4431-5.

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

UHLIG, Beatris. Time management: staňte se pány svého času. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 153 s. ISBN 978-80-247-2661-8.

Vedoucí bakalářské práce: prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: 22. února 2014
Termín odevzdání bakalářské práce: 16. května 2014

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 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;

¹ zákon 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 nevydělčně 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 nahlížení 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.

² 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, § 35 odst. 3:

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

³ 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, § 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). Odpírá-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 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 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 práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 6.5.2014

Kocová

⁴ 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, § 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 jim 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 vyšší výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce je zaměřená na time management vedoucích prodejen ve společnosti Baťa, a.s.. V teoretické části je na podkladě odborné literatury objasněna problematika týkající se time managementu. Popisuje techniky, které nám pomáhají lépe organizovat čas a naopak činnosti a předměty, které při využívání času škodí. Analytická část je zaměřená na time management vedoucích prodejen společnosti Baťa, a.s.. Při zkoumání dosavadní úrovně time managementu je použito dotazníkové šetření. Na základě získaných poznatků jsou doporučeny opatření, která pomohou ke zkvalitnění a zefektivnění práce vedoucích prodejen.

Klíčová slova: self management, time management, generace time managementu, techniky organizování času, zloději času, selhání manažerů, principy efektivního time managementu, vedoucí prodejny.

ABSTRACT

This bachelor thesis is focused on Time Management of Sales Managers at Baťa, a.s.. In the theoretical part, the terms Time Management are clarified based on expert literature. This part describes techniques, which help us better use time and on the other hand activities and objects that the use of time is harmful. In the analytical part, I focused on Time management of Store's managers in company Baťa, a.s.. During analysis I used a questionnaire survey. On the basis of acquired finding, recommendations for sales managers are suggested, which will help to improve and increase the efficiency of the work of Sale's manager in company Baťa, a.s..

Keywords: self management, time management, time management generations, time management techniques, time thieves, managerial failures, principles of effective time management, sales manager.

Na tomto místě bych ráda poděkovala mému vedoucímu bakalářské práce, panu prof. Ing. Jánů Porvazníkovi, Csc., za pomoc a cenné rady při zpracování mé bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala firmě Baťa, a.s. za příležitost vypracovávat u nich bakalářskou práci. Velké díky patří také mé rodině, která mě podporovala po celou dobu mého studia.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 SELF MANAGEMENT	14
1.1 SELF MANAGEMENT A JEHO FUNKCE.....	14
1.2 SEBEUVĚDOMĚNÍ ČI SEBEAKCEPTOVÁNÍ.....	14
1.3 SEBEUPLATŇOVÁNÍ	16
1.3.1 Sebeplánování	16
1.3.2 Sebeorganizování	17
1.3.3 Sebekontrola.....	17
1.4 SEBEROZVOJ A SEBEVZDĚLÁNÍ	17
2 TIME MANAGEMENT	18
2.1 ÚVOD DO TIME MANAGEMENTU.....	18
2.2 VÝVOJ POZNATKŮ O TIME MANAGEMENTU	19
2.2.1 První generace	20
2.2.2 Druhá generace.....	20
2.2.3 Třetí generace	21
2.2.4 Čtvrtá generace.....	22
2.3 NEDOSTATKY PŘI VYUŽÍVÁNÍ ČASU.....	23
2.3.1 Symptomy nevhodného využívání času	24
2.3.2 Chyby při využívání času	24
2.4 TECHNIKY TIME MANAGEMENTU.....	24
2.4.1 Paretovo pravidlo	25
2.4.2 Pohled z helikoptéry.....	25
2.4.3 Metoda S.O.R.U.Z.....	26
2.4.4 ABC analýza.....	27
2.4.5 Sloní technika.....	28
2.4.6 Delegování	28
2.4.7 Eisenhowerův princip.....	29
2.5 ZLODĚJI ČASU.....	30
2.5.1 Vnější faktory	31
2.5.2 Vnitřní faktory	33
2.6 PROJEVY SELHÁNÍ MANAŽERŮ.....	35
2.6.1 Chybící empatie.....	35
2.6.2 Pesimismus.....	36
2.6.3 Stresová zátěž.....	36
2.6.4 Pocit deprese	36
2.6.5 Burnout neboli syndrom vyhoření.....	37
2.7 PRINCIPY ÚČINNÉHO A EFEKTIVNÍHO ŘÍZENÍ VYUŽÍVÁNÍ ČASU MANAŽERY.....	37
3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	40

3.1	SELF MANAGEMENT.....	40
3.2	TIME MANAGEMENT	40
II	PRAKTICKÁ ČÁST	41
4	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	42
4.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE A HISTORIE.....	42
4.2	VIZE SPOLEČNOSTI	43
4.3	PŘEDSTAVENÍ PRODEJEN	43
5	ZKOUMÁNÍ TIME MANAGEMENTU VEDOUCÍCH PRODEJEN	45
6	ROZBOR PRACOVNÍCH ČINNOSTÍ VEDOUCÍCH PRODEJEN	46
6.1	NEJVÝZNAMNĚJŠÍ PRACOVNÍ ČINNOSTI	46
6.2	ČASOVĚ NEJNÁROČNĚJŠÍ PRACOVNÍ ČINNOST	47
6.3	ZBYTEČNĚ VYKONÁVANÁ PRACOVNÍ ČINNOST	47
6.4	DELEGOVATELNÉ ÚLOHY	47
6.5	PRACOVNÍ ČINNOSTI, NA KTERÉ NEMAJÍ VEDOUCÍ DOSTATEK ČASU.....	48
7	VLIV VEDLEJŠÍCH FAKTORŮ	50
7.1	ZLODĚJI ČASU VEDOUCÍHO PRODEJNY	50
7.2	STRESOVÁ ZÁTĚŽ	51
7.3	PRACOVÁNÍ PŘESČAS	51
7.4	SEBEROZVOJ VEDOUCÍCH PRODEJEN.....	52
8	TIME MANAGEMENT VEDOUCÍHO PRODEJNY	54
8.1	PŘEDSTAVA NADŘÍZENÉHO O VYUŽÍVÁNÍ PRACOVNÍ DOBY	54
8.2	SKUTEČNÉ VYUŽITÍ PRACOVNÍHO ČASU VEDOUCÍMI PRODEJNY	55
8.3	OPTIMÁLNÍ VYUŽITÍ PRACOVNÍ DOBY PODLE VEDOUCÍHO PRODEJNY	57
8.4	SROVNÁNÍ REÁLNÉHO, OPTIMÁLNÍHO A POŽADOVANÉHO CELKOVÉHO ČASU.....	58
9	ČASOVÝ SNÍMEK PRACOVNÍHO TÝDNE	59
9.1	PŘEDSTAVA NADŘÍZENÉHO O ČASOVÉM SNÍMKU	60
10	ANALÝZA TIME MANAGEMENTU Z POHLEDU MÍSTA TRÁVENÍ PRACOVNÍ DOBY	63
11	POROVNÁNÍ VYUŽITÍ ČASU U ČESKÝCH A SLOVENSKÝCH VEDOUCÍCH PRODEJEN.....	66
11.1	POROVNÁNÍ NA ZÁKLADĚ KATEGORIÍ ČINNOSTÍ.....	66
12	SHRNUTÍ POZNATKŮ Z PRAKTICKÉ ČÁSTI	70
13	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ ÚROVNĚ TIME MANAGEMENTU VEDOUCÍCH PRODEJEN SPOLEČNOSTI BAŤA, A.S.....	72

13.1	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ VEDLEJŠÍCH FAKTORŮ	72
13.2	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ VYUŽÍVÁNÍ ČASU VEDOUCÍMI PRODEJNY.....	74
	ZÁVĚR	78
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	80
	SEZNAM OBRÁZKŮ	83
	SEZNAM TABULEK.....	84
	SEZNAM PŘÍLOH.....	85

ÚVOD

Dnešní doba je charakteristická neustálým spěchem a stresem. Nemáme čas na práci ani na své koníčky, odbýváme se při jídle a bohužel také při odpočinku. Takový stav však není dobrý pro naše tělo. Nedostatek času se neodráží jen na psychickém a fyzickém stavu člověka, ale trpí tím i mezilidské vztahy. Jelikož je člověk tvor společenský, izolace od společnosti má velmi negativní vliv na jeho osobnost a tím i na jeho pracovní výkonnost. Jak si ne každý člověk uvědomuje, času je omezené množství a proto je nutné, naučit se ho efektivně využívat. Time management je disciplína, která nám pomůže vyrovnat se s problémem nedostatku času. To je také jeden z důvodů, proč jsem si vybrala zpracovávat tohle téma.

Mnoho lidí techniky time managementu sice zná, ale ve svém životě je řádně neaplikuje. Tím přichází o spoustu času, který by mohli využít pro svůj užitek a chopit se tak výborných příležitostí. Na druhou stranu jsou i tací lidé, kteří využívají metody time managementu nevědomky. Zahrnuje totiž i maličkosti jako je například plánování schůzek do diářů nebo měsíční rozpis směn jejich zaměstnání.

V současnosti je velmi důležitou vlastností manažerů schopnost organizovat čas. Jelikož bych se i já chtěla v budoucnosti stát jedním z úspěšných manažerů, zvolila jsem si právě toto téma, za účelem rozšíření poznatků z této oblasti. Velmi atraktivní pro mě byla i šance vypracovávat bakalářskou práci u společnosti Baťa a.s. a dozvědět se tak spoustu informací o jednom z nejúspěšnějších prodejců obuvi minulosti, současnosti a jak společnost doufá tak i budoucnosti v České republice a Slovensku.

Aplikaci time managementu na vedoucího prodejny jsem si vybrala také proto, že se pravidelně setkávám s touto pracovní pozicí. V mém volném čase pracuji v obchodě s oblečením a jsem tak v neustálém kontaktu s vedoucím prodejny. Dostala jsem tak možnost, prozkoumat tuto práci z jiné perspektivy. Myslím si, že práce s lidmi je jedna z nejmýšlnějších prací, které můžeme v našem životě zastávat.

V teoretické části se budu věnovat problematice řízení využívání času. První stránky věnuji self managementu, protože je nedílnou součástí úspěšného time managementu. Jestliže neumíme řídit sami sebe, nedokážeme řídit využívání času a ani nic jiného. Na dalších stránkách se již zaměřím na problematiku time managementu. Mým cílem teoretické části

je shrnout nejdůležitější poznatky týkajících se všeho důležitého, co souvisí s řízením využívání času.

Hlavním cílem mé praktické části je srovnání tří časových veličin, časové představy nadřazeného o využívání pracovní doby, optimální představy vedoucího prodejny a skutečného času, který vedoucí prodejny využívají na vykonání všech jejich pracovních činností. Vedlejším cílem je potom rozbor pracovních činností vedoucích prodejen z hlediska jejich významnosti, časové náročnosti a delegovatelnosti. V praktické části je i část věnovaná rozboru faktorů, které mohou mít vliv na kvalitu time managementu.

Na základě poznatků získaných z teoretické a praktické části, navrhnu doporučení, která povedou ke zlepšení dosavadní úrovně time managementu u vedoucích prodejen společnosti Baťa, a.s..

Na závěr bych ještě jednou ráda zdůraznila důležitost času a to citátem od Ludwiga van Beethovena: „Člověk nemá nic vzácnějšího a cennějšího než čas“.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SELF MANAGEMENT

1.1 Self management a jeho funkce

Anglický pojem self management se překládá jako sebeřízení nebo také řízení sebe samých. V současné literatuře můžeme najít mnoho definicí, týkajících se tohoto pojmu, přičemž každá definice je správná, jen se dívá na sebeřízení z jiného úhlu. Například Porvazník a Ladová (2010, s. 139) definovali Self management následovně:

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

Schopnost sebeřízení je pro lidi a hlavně pro manažery velmi důležitá. Nesmíme ji v našem životě postrádat. Řídit jiné pracovníky je velmi obtížné, jestliže neumíme řídit ani sami sebe. První krok k tomu být úspěšný, je naučit se usměrňovat naše chování a až poté se soustředit na chování ostatních. (Owen, 2008, s. 116)

Sebeřízení je také ovlivňováno naším přístupem ke snaze ovládat naše projevy chování. S přístupem souvisí i jeden z důležitých stimulantů v našem životě a to motivace. Hraje totiž mnohem podstatnější roli, než všechny pomůcky a metody. Vychází z vnitra nás samých. Podněcuje v nás sílu a pomáhá nám vyrovnat se s úkoly, které jsou pro nás přítěží. (Knoblauch, 2012, s. 98)

Sebeřízení se skládá ze tří základních funkcí, seřazených podle časové posloupnosti:

1. Sebeuvědomění nebo sebeakceptování
2. Sebeuplatňování
3. Seberozvoj či sebevzdělání (Porvazník a Ladová, 2010, s. 140)

1.2 Sebeuvědomění či sebeakceptování

První funkce, kterou bychom měli proces sebeřízení začít a postavit tak pevné základy pro účinné vykonávání dalších funkcí, je sebeuvědomění neboli sebeakceptování. Sebeuvědomění je pochopení podstaty člověka. Uvědomění si, jaký ve skutečnosti je a jaké jsou jeho vlastnosti. Přitom se nezaměřujeme jen na kladné vlastnosti, kterými se pyšníme ale i na záporné, které se snažíme před druhými skrýt. Jedná se také o uvědomění všech vědomostí,

dovedností a předpokladů, které máme a hlavně co všechno s nimi můžeme v životě dokázat. (Porvazník a Ladová, 2010, s. 71)

Součástí sebeuvědomění je také pochopením toho, jak působíme na lidi kolem nás. Musíme být schopní z lidí „vyčíst“ jakým způsobem je ovlivňujeme, jak nás doopravdy vidí, jak je naše chování motivuje a také jak na nás reagují. V této fázi je tedy důležité přijít na to, kdo jsme a zároveň dostat zpětnou vazbu o našem charakteru od okolí. (Owen, 2008, s. 118-121)

V sebeuvědomění bychom se měli snažit objevit něco co je v nás skryté hlouběji, něco opravdovějšího o naší osobě. Nejedná se o to, co jde slyšet hned, když otevřeme ústa anebo vidět při pohledu na nás, ale o to, co se nachází uvnitř nás. Musíme odhodit všechny masky a zábrany co máme a skutečně pochopit jakým člověkem to jsme. (Rogers, 1995, s. 47)

Sebeakceptování je pro nás důležité také z hlediska dalšího zdokonalování a to ve všech odhledech. Pomáhá nám dále pracovat s naší osobností a plně využívat všechn náš potenciál. Dlouhou cestu zdokonalování musíme začít právě sebeuvědoměním. (Mikuláščík, 2007, s. 16)

Na světě existuje mnoho cest sebeuvědomění. Mezi nejpoužívanější patří pravidelná registrace, psaní deníku, pochopení sebe sama prostřednictvím jiných lidí a velmi užitečný nástroj a to nejen marketingový je SWOT analýza. (Mikuláščík, 2007, s. 17)

Pravidelná registrace

Jedná se o metodu, ve které si večer zpětně rozebereme veškerou naši činnost za prožitý den. Zhodnotíme smysluplnost vykonaných činností. Zvážíme jejich přínos, ale také vynaložené úsilí. Registrace nám podá obraz o tom, jaké činnosti pro nás měly smysl a jaké byly pouhou ztrátou času.

Deník

Psaní deníku není již dávno jen prostředkem pro promítnutí našich zážitků na bílé stránky papírů, ale jedná se o vhodný prostředek pro analýzu našich vnitřních pocitů a prožitků. Pro manažera může sloužit také jako zápisník nápadů a myšlenek, které momentálně nevyužije, ale v budoucnu mohou být vzácným zdrojem pro jeho další práci.

Poznávání sebe sama prostřednictvím jiných lidí

Tato metoda je velmi důležitá, protože nám umožní uvědomit si na sobě i věci, které mi sami nevidíme. Lidé nás mohou vnímat úplně jiným způsobem, než jak si mi představujeme.

SWOT analýza

Jedná se o metodu, která nám pomůže odhalit a zamyslet se nad našimi nedostatky a problémy, které mohou kvůli nim nastat, ale také nad výhody které nám umožní v něčem jiném vynikat a chopit se tak výborných příležitostí. (Mikuláščík, 2007, s. 17)

1.3 Sebeuplatňování

Po sebeakceptování následuje druhá fáze a to sebeuplatnění. Výsledkem sebeakceptování je poznání co za člověka jsme, jaké máme vlastnosti a ve fázi sebeuplatnění se tyto informace snažíme uplatnit. Stejně jako sebeřízení i tato funkce začíná vytyčením jasných cílů a plánů, jak těchto cílů dosáhnout. Proces sebeuplatnění zahrnuje sebeplánování, sebeorganizování a sebekontrolování. (Porvazník a Ladová, 2010, s. 150)

1.3.1 Sebeplánování

Sebeplánování je velmi důležité, jelikož bez plánování by byl náš život plný chaosu a nepředvídatelnosti. I když někomu takový život může vyhovovat, vždy je lepší připravit se na případné problémy. Důležité je, stanovit si reálné cíle, kterých víme, že můžeme dosáhnout. Stanovení nereálných cílů a jejich následné nesplnění by nás mohlo od dalšího plánování odradit. Naopak stanovení splnitelného cíle a jeho dosažení nás bude motivovat k dalšímu plánování a posouvání našich dosavadních hranic a také k posílení našeho sebevědomí. (Porvazník a Ladová, 2010, s. 150)

Stanovení cílů

Stanovení správného cíle je velmi důležité. Čím obecnější cíl si určíme, tím hůře se budeme soustředit na úkoly a činnosti, které nám mají k jeho dosažení pomoci. Cíle je třeba vyjádřit prostřednictvím výsledků a čísel nikoliv výčtem samotných činností. U cílů si musíme také stanovit jednoznačný časový interval jejich uskutečnění. (Caunt, 2003, s. 7)

Naše cíle by měli být přesně vymezené. Například nestačí říct, chci mít v mé práci dobré platové ohodnocení ale rovnou si stanovit konkrétní výšku peněz, kterou chci za svou práci obdržet a kterou si zasloužím. (Porvazník a Ladová, 2010, s. 150)

1.3.2 Sebeorganizování

Po stanovení cílů je třeba naplánovat jak je dosáhnout, k tomu slouží sebeorganizování. Jeho kvalita závisí na odborných znalostech a také na praktických dovednostech. Na cestě za dosažením cíle nás může potkat mnoho překážek. Musíme být schopni tuto cestu dobře zorganizovat, aby nás nic nedokázalo překvapit. (Porvazník a Ladová, 2010, s. 150)

1.3.3 Sebekontrola

Poslední činností sebeuplatňování je sebekontrola či sebehodnocení. Tyto činnosti nám pomohou určit, zda jsme si zvolili správné cíle, a jestli jsme je dokázali naplnit. Poskytnou nám zpětnou vazbu mezi našimi představami o cíli a o jejich skutečném plnění, což je velmi důležitou částí pro další sebeuplatňování. (Porvazník a Ladová, 2010, s. 151)

1.4 Seberozvoj a sebevzdělání

Osobní rozvoj je celoživotní proces. Lidé se neustále mění a rozvíjí svou osobnost. A to nejen v průběhu dětství a dospívání, nýbrž v průběhu celého života. Kdybychom se přestali vyvíjet, dostali bychom se do mrtvého bodu, který by nás v životě neposouval nikam dopředu. Zasekli bychom se na jednom místě. Postrádali bychom význam života. Na druhou stranu rozvoj člověka, změna plánů a chování jsou doprovázeny strachem a nervozitou z nejasné vidiny do budoucna. Avšak každý strach sebou přináší i pozitiva a to hlubší poznání nás samých. (Haasen, 2007, s. 10)

Důležitou součástí vlastního rozvoje je také sebevzdělávání. Úspěšným manažerům již nestačí znalosti získané v lavicích středních a vysokých škol, ale musí si najít čas na neustálé rozšiřování jejich dosavadních vědomostí, zkušeností a návyků. Pojem vzdělávání tu však nezahrnuje jen nabývání nových poznatků, ale týká se také sebevýchovy a výuky jednání s dalšími lidmi, společenského chování a vystupování. (Veber, 2009, s. 52)

Sebevzdělání nám pomáhá rozvíjet vrozené neboli zděděné vlastnosti, mezi které patří například temperament člověka. Dále rozšiřuje nabyté všeobecné a zvláště odborné znalosti z našeho studia či z prožitých zkušeností a do třetice zvyšuje získané praktické dovednosti. (Porvazník a Ladová, 2010, s. 40)

2 TIME MANAGEMENT

2.1 Úvod do time managementu

„Čím více jste zaneprázdnění, tím méně času máte na to, naučit se jej lépe využívat.“

Bělohlávek

Čas je specifický faktor, který je sice zadarmo, ale nedá se koupit, jestliže ho máme nedostatek a ani prodat jestliže se pyšníme spoustou času. Čas nemůžeme ani zastavit. Jeho množství je omezené a lidé jeho nedostatek pociťují dnes a denně. Neustále nám utíká, spotřebovává se a jediný rozdíl v něm spočívá v tom, jak efektivně ho lidé využijí. Všichni totiž máme k dispozici stejné množství či délku času a každý tohoto času využívá podle svého uvážení. (Veber, 2009, s. 53)

Drucker (2008, s. 54) tvrdil, že čas je zdroj, který v případě jeho nedostatku pociťujeme nejvíce a kterého je největší nedostatek. Jestliže není možné tento zdroj efektivně řídit, není možné řídit ani nic jiného.

Čas jako takový má pro nás nepředstavitelnou hodnotu, hodnotu života dá se říci, protože každá minuta, která nebyla na 100 % využita k naplnění našich cílů a uspokojení potřeb se dá považovat za minutu ztracenou. (Porvazník a Ladová, 2010, s. 70)

Harris (2008, s. 10) ve své knize pronesl, že čas je prvek, který je nutno využívat moudře a veškeré definice času to jen potvrzují. A abychom čas dokázali využívat moudře, je potřeba umět praktikovat dobrý time management.

Kdybychom chtěli přeložit pojem time management doslovně do českého jazyka, znamenalo by to řízení času. Jelikož je čas veličina, která se řídit nedá, nemůžeme mluvit o disciplíně řízení času, ale používáme termín řízení využívání času. (Porvazník a Ladová, 2010, s. 80)

Time management je o efektivní práci a o úspěšném dosáhnutí našich cílů a to tou nejvhodnější cestou. Úspěch nám jen tak nepřistane v klíně, musíme se k němu propracovat. (Forsyth, 2013, s. 13). Dále je také o kontrole nároků kladených na čas, který vlastníme. Podává nám obraz o hospodaření s naším časem, který je omezený a obraz o tom jak ho využíváme k dosažení našich cílů a potřeb. Jde vlastně o nastolení rovnováhy. Proto není

první podmínka jak začít úspěšně praktikovat time management o vypracovaném diáři nebo urovnaném stole, ale o stanovení našich osobních cílů. (Clegg, 2005, s. 3)

Dobry time management je základní pracovní dovedností, kterou bychom měli všichni v dnešní uspěchané době ovládat. Každý člověk může profitovat z efektivního využívání času ať už ve svém profesním či soukromém životě. Člověk, který se naučí využívat všechen svůj čas, si už nebude stěžovat, že nemá nedostatek času, naopak bude mít najednou čas i na věci, které před tím nestíhal. V podstatě každý z nás ve svém životě praktikuje time management, i když nevědomě a na rozdílné úrovni. Jediná otázka tak zůstává, jak dobře to dělá a jaký efekt mu to přináší. Time management není snadný, jak si asi každý všiml, ale jakmile se ho naučíme ve svém životě používat, velmi nám ho usnadní. (Forsyth, 2013, s. 2)

Time management je schopnost, kterou potřebujeme neustále rozvíjet, jelikož ji v našem životě pořád potřebujeme. Řízení využívání času je jako řídit všechno co v našem životě děláme. Ztráta příliš velkého množství času se dá přirovnat ke ztrátě významné příležitosti. Lépe využívat náš čas se naučíme tím, že si uvědomíme jakou váhu pro nás má a příležitosti s ním spojené. (Harris, 2008, s. 12)

Abychom v práci a dokonce i v osobním životě byli úspěšní, musíme umět efektivně využívat všechen svůj čas. Základ úspěchu spočívá v následujících činnostech:

- Při své práci musíme využívat jen metody, které nám umožní vytěžit z našeho investovaného času co nejvíce přínosu.
- Zaobírat se jen věcmi, které jsou důležité a které pro nás mají nějakou hodnotu. Je vhodné si sestavit žebříček priorit.
- Naučit se aktivně působit na své podřízené a být jim jakýmsi příkladem pro jejich neustálý rozvoj. (Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 489)

Přesně jak napsal Knoblauch (2012, s. 99) klíč k úspěšnému řízení využívání času najdeme právě sami v sobě.

2.2 Vývoj poznatků o time managementu

S plynoucím časem se měnily i poznatky o time managementu. Měnil se cíl, který byl v tu dobu pro time management důležitý a také prostředky, které se v té době používaly. Ladová (2008, s. 13) rozlišuje čtyři generace time managementu. Každá z generací se zakládá na

tom, co přinesla generace předchozí a snaží se předchozí poznatky dále rozvíjet s ohledem na vyšší efektivnost při využívání času a také lepší kontrolu. Všechny čtyři generace zastupují různé přístupy k této problematice. (Ladová, 2008, s. 13)

2.2.1 První generace

První generace se jednoduše řečeno zabývala tím, co bude dělat, respektive co udělá. Pro plánování úkolů využívala jednoduchých poznámkových bloků, do kterých si zaznamenávala věci, které byly potřeba učinit. Jelikož všechny úkoly byly zapsané v zápisníku, nebyli lidé tolik vystaveni stresu, že na něco důležitého zapomenou. Pokud se stalo, že se nějaký úkol ze seznamu povinností nestihl splnit, jednoduše se přepsal do seznamu na následující den. (Pacovský, 2006, s. 29)

Porvazník a Ladová (2010, s. 167) rozlišují tyto přednosti a slabiny první generace.

Přednosti:

Umění přizpůsobit se při důležitých aktivitách.

Více pozitivitu vůči jiným lidem.

Nezatěžování organismu takovým množstvím stresu.

Jasný seznam „Co je potřeba udělat“.

Slabiny:

Neexistuje žádný časový rámec pro řešení úkolů, jen jejich seznam.

Velké riziko neúspěchu při vykonávání úkolů.

Opominání slibů a oslabování vztahů.

Žebříček priorit je sestaven dle časových plánů úkolů.

2.2.2 Druhá generace

Druhá generace se dívala na seznam úkolů s otázkou, kdy se budou určité věci vykonávat. Pro tuto činnost využívali kalendáře a záznamy z porad, které pomohly zvýšit výkonnost, vytyčit cíle a dopředu nalajnovat všechny aktivity a činnosti. Tyto metody již přirozeně využívá ve svém životě většina z nás. Do kalendářů či diářů si značíme termíny, kdy máme odevzdat nějakou práci či si poznačujeme data, ke kterým se vážou schůzky. (Ladová, 2008, s. 15)

Tak jako první generace, má i ta druhá svoje pozitiva a negativa.

Přednosti:

Naplánování si závazků, schůzek a důležitých termínů.

Plánování a cíle nám pomohou lépe zvládnout úkoly.

Působivější chování a vystupování díky dostatečné přípravě.

Nedostatky:

Upřednostňování časového harmonogramu před lidmi vede k ochabování vztahů s lidmi.

Člověk je chápán jako pouhý prostředek pro dosažení cíle.

Zaměřujeme se na to, co je po nás požadováno místo toho co skutečně chceme. (Porvazník a Ladová, 2008, s. 168)

2.2.3 Třetí generace

Pro třetí generaci bylo typické zpřesňování otázek, CO budeme dělat, vyjasňováním cílů, KDY to budeme dělat a důkladněji se pak zabývá otázkou JAK? Techniky této generace se zaměřují na dlouhodobé výsledky, kterých dosahují každodenním plánováním a stanovováním priorit. Jedná se o logickou generaci, která je snadno pochopitelná a to ji činí dobře přijímanou. (Pacovský, 2006, s. 29)

Přednosti:

Přesné výsledky naplánovaných činností.

Bere v potaz hodnoty.

Hodnoty přetváří na cíle a priority.

Spojuje výhody dlouhodobého, střednědobého a krátkodobého plánování.

Zvyšuje efektivitu a produktivitu člověka prostřednictvím denních plánů.

Přináší do života člověk určitý řád.

Nevýhody:

Absence žebříčku důležitosti v denním plánování.

Člověk se stává zajatcem operativního řízení.

Vytrácení kreativity, představ a spontánnosti.

Opomenutí lidí kvůli časovému plánu. (Porvazník a Ladová, 2010, s. 169)

2.2.4 Čtvrtá generace

Je zcela zřejmé, že je třeba čtvrtá generace řízení využívání času, která vezme všechny silné stránky předchozích generací, odstraní jejich nedostatky a bude se soustředit na člověka jako na něco víc než pouhý nástroj na dosažení cíle. Tento úkol splnila právě čtvrtá generace. (Covey a Merrill, 2008, s. 36)

Čtvrtá generace time managementu rozvíjí a doplňuje všechny pozitiva prvních třech generací a snaží se eliminovat jejich nedostatky. Jedním z nejdůležitějších nedostatků bylo nedostatečné respektování člověka a jeho přání. Proto se čtvrtá generace soustředí na nás samotné. Základem této generace je spokojenost člověka, protože člověk ze sebe vydá největší výkon, právě když je šťastný. Tato generace se již nesoustřeďuje jen na cíle, které se mají plnit, ale také na uspokojování každodenních potřeb člověka. Berou v potaz touhu člověka někam patřit, mít přátele a příjemné prožitky, protože toto všechno přinese do života člověka mnohem více uspokojení než neustálé sledování času a dosahování cílů. (Pacovský, 2006, s. 45)

Prvním principem čtvrté generace řízení je plánování pouze v kratších intervalech a to týdně. Nejen že jsou všechny naše úkoly zapsané na jednom papíře, ale také si je dokážeme spojit a přemýšlet nad týdnem jako nad celkem. (Ladová, 2008, s. 17)

Základní princip čtvrté generace závisí na důležitosti pracovních aktivit. Upřednostnění důležitých aktivit před naléhavými. K dodržování tohoto principu nám pomůže si rozdělit naše pracovní aktivity do čtyř kvadrantů.

	Naléhavé	Nenaléhavé
Důležité	I. Križe, neodkladné problémy, UDĚLEJ TEĎ	II. Přípravy, plánování, rozpis NAPLÁNUJ
Nedůležité	III. Výrušení, některá pošta, porady DELEGUJ	IV. Nepodstatná korespondence, běžné záležitosti ZAPOMEŇ

Obrázek 1 Stanovení důležitosti pracovních aktivit (Pacovský, 2006, s. 45)

Pacovský (2006, s. 46) definoval tyto principy čtvrté generace:

Člověk je víc než čas

V praxi to znamená, že plánování času sladujeme s péčí, pracovní pohodou a spokojeností člověka. Protože spokojenější a šťastnější člověk bude dávat do své práce mnohem více energie, což znamená, že bude pracovat efektivněji. Pocity člověka a výsledky jeho práce by měly být stejně důležité, přičemž by měly být navzájem propojeny.

Cesta je více než cíl

Tenhle princip se podobá rčení, není důležité vyhrát ale zúčastnit se. Jde o to, že se nemůžeme soustředit pouze na vidinu cíle na konci naší cesty, ale musíme prožívat každý krůček k jeho dosažení.

Zevnitř je víc než zvenku

Znamená to, že chceme-li být úspěšní v jakémkoliv ohledu, musíme nejprve zapracovat na naší celistvosti. Veškerý úspěch závisí na naší osobní kvalitě. Musíme dát do pořádku sebe a poté se až zabývat vnějším okolím.

Pomalů je víc než rychle

Jestliže narazíme na problém, usilujeme se ho rychle zbavit tím, že se snažíme nalézt řešení příliš rychle. Po nějakém čase, ale zjistíme, že jsme se problému nezbavili. Protože ukvapená řešení nefungují. Je třeba se k problému dopracovat, pomalými ale za to jistými krůčky.

Celek je víc než část

Je důležité zaměřit se v našem životě na všechny fenomény. Musíme si vybudovat určitou rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Je totiž lepší být spokojený v obou oblastech, než v jednom vynikat a v druhém jen proplouvat.

2.3 Nedostatky při využívání času

Spousta lidí si stěžuje, že nemají ve svém životě dostatek času na věci, které mají rádi anebo naopak na činnosti, které musí splnit. Problém spočívá v jejich neefektivním nakládání s časem. Nejsou schopni organizovat sami sebe nebo svoji práci.

Existuje spousta doporučených kroků a metod na hospodaření s časem, ale základem pro fungující time management je stanovení jasných cílů, pečlivé plánování jak těchto cílů dosáhnout a také formulování priorit a jednání. (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 78-79)

2.3.1 Symptomy nevhodného využívání času

Lidé mnohdy ani netuší, že svůj čas využívají neefektivně. Ale aby s tímto problémem mohli něco dělat, musí o něm nejprve vědět. Tyto problémy nejlépe zjistí z analýzy příznaků špatného využívání času. Mezi tyto symptomy patří:

- Neustálé přesčasy a práce o víkendech.
- Snížená kvalita vykonané práce.
- Nezpůsobilost odevzdat práci v zadaný deadline.
- Náhlé nepromyšlené rozhodnutí a nezaobírání se problému ze všech stran.
- Neschopnost odmítat další úkoly a tím na sebe vrstvit další hromadu úkolů.
- Nedostatek času na svůj osobní život, rodinu, přátele a sociální vyžití.
- Strach z delegování.
- Stres, který může vést až k syndromu vyhoření. (Bělohávek, Košťan a Štuleř, 2006, s. 489)

2.3.2 Chyby při využívání času

Nejvíce času nám sebere to, když nevíme, v jaké situaci se nacházíme. Jestliže děláme neustále stejné chyby a nebereme si z nich žádné poučení pro příště. Když místo zamýšlení se nad naším úkolem, to rychle vzdáme a strčíme hlavu do písku. Velmi často se brzy vzdáváme a uklidňujeme se slovy „s tím se přece nedá nic udělat“. Jestliže si však uvědomíme, v jaké situaci se nacházíme a blíže si ji zanalyzujeme, dojde nám, že problémy nám vznikají v důsledku našich reakcí na dané okolnosti, a že se zvolením jiného přístupu nám to půjde lépe. (Knoblauch, 2012, s. 96)

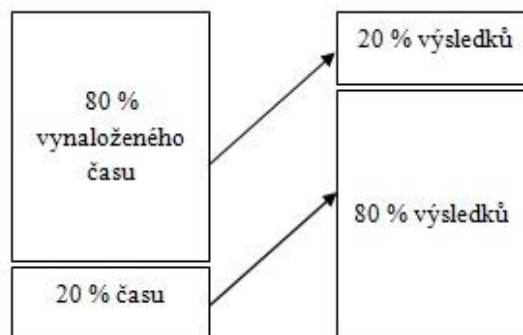
2.4 Techniky Time managementu

Existuje spousta nástrojů usnadňujících manažerům organizování jejich času. Mezi nejznámější patří Paretovo pravidlo, pohled z helikoptéry, metoda S.O.R.U.Z., ABC analýza, sloní technika, delegování úloh a Eisenhowerův princip.

2.4.1 Paretovo pravidlo

V řízení využívání našeho času je důležité rozeznat důležité od nutného. Nutné nemusí být důležité a to samé platí i naopak. Manažer musí umět rozpoznat to podstatné. Musí vyfiltrovat to životně důležité, čímž mu zbude méně aktivit, na které se bude moct plně soustředit. V tomto principu mu pomůže právě Paretovo pravidlo. (Knoblauch, 2006, s. 25)

Pravidlem 80 : 20 se poprvé zajímal italský ekonomik Wilfredo Pareto, který zjistil, že 20 % obyvatelstva vlastní 80 % majetku. Toto pravidlo se poté ukázalo platné i v mnoha dalších oblastech života. Lze ho samozřejmě uplatnit i na rozdělení našeho času a dosáhnuté výsledky. Znamená to, že mezi všemi pracovními činnostmi, které musí manažer vykonat, je jen 20 % z nich, které mají za následek 80 % účinků a které teda z 80 % odráží úspěšnost manažera. Z toho vyplývá, že právě těmto 20 % pracovním aktivitám by mělo být věnováno 80 % času manažera. (Šuleř, 2008, s. 46)



Obrázek 2 Paretova analýza (Knoblauch, 2006, s. 25)

2.4.2 Pohled z helikoptéry

Představuje metodu, která rozděluje jednotlivé úkoly, aktivity a čas na jejich provedení do šesti úrovní, které by nám měly poskytnout určitý nadhled nad úkoly a pomoci nám se rozhodnout o prioritách. Každý manažer potřebuje při své práci schopnost určitého nadhledu při řešení úkolů a právě proto by tuto schopnost měl trénovat.

Porvazník a Ladová (2010, s. 163) ve své knize definovali následující úrovně:

Základní úroveň 1: aktivity v této úrovni jsou vykonávány pohotově, tak jak přicházejí průběžně na řadu.

Úroveň 2: založena na principu zjištění, jaké činnosti jsou potřeba udělat ihned, přičemž se porovnává i jejich důležitost.

Úroveň 3: vychází z činností, které jsou potřeba udělat v nejbližších hodinách.

Úroveň 4: aktivity zařazené do této úrovně jsou potřeba učinit v nejbližších dnech, týdnech aj., dlouhodobé záměry se řadí do dalších skupin.

Úroveň 5: založena na tom, čeho bychom měli dosáhnout v nejbližších měsících. Vlastní výhledy a představy se formulují do dlouhodobých návrhů. Rozhoduje se o důležitosti momentálních pracovních cílů a o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem.

Úroveň 6: důležité je zamyslet se nad tím čeho chceme dosáhnout v širším kontextu. Je potřeba nahléd nejen nad současností ale i nad sebou. Musíme si uvědomit, čeho chceme dosáhnout v práci, jakou chceme mít rodinu a přátele a to vše směřovat do budoucnosti. (Porvazník a Ladová, 2010, s. 163)

2.4.3 Metoda S.O.R.U.Z.

Tato metoda je vhodná při sestavení úkolů, které je velmi nutné splnit. Název metody je odvozen od počátečních písmen jednotlivých kroků, z nichž se metoda skládá:

S - sumarizace úkolů

O – odhad času na zadané úkoly

R – rezervní čas

U – určení důležitosti jednotlivých úkolů

Z – zpětná vazba a kontrola

Sumarizace úkolů – jako první si musíme dát do kupy všechny aktivity a schůzky co nás ten den čekají. Do seznamu musíme zařadit i úkoly, které jsme měli naplánované na předchozí den, ale z nějakého důvodu jsme je nestihli vyřídit. Neměli bychom si toho na jeden den plánovat až moc a přeceňovat tak naše síly.

Odhad času na zadané úkoly – seznam úkolů na daný den již máme, teď si musíme stanovit určitý časový rámec pro jejich vykonání. Pro odhad potřebného času můžeme využít naše minulé zkušenosti s těmito aktivitami, či zjistit kolik času nám trvá vykonat podobnou činnost. Do odhadované doby musíme také zahrnout čas, který budeme potřebovat na přesun mezi jednotlivými pracovišti a také na krátké přestávky, které jsou velmi důležité pro naši výkonnost.

Rezervní čas – slouží nám k pokrytí nepředvídatelných časových ztrát způsobených vykonáním činností, které na našem seznamu nebyly. Zabrání tak nabourání našeho časového plánu. Rezervní čas nám pomáhá zvládnout každodenní maličkosti, které však mohou výrazně ovlivnit, jak napjatě bude probíhat náš pracovní den.

Určení priorit – v tomto kroku se vracíme opět na začátek. Musíme si pečlivě prohlédnout seznam úkolů a zařadit je do našeho pracovního dne. Ty nejdůležitější úkoly si naplánujeme na část dne, kdy jsme nejvýkonnější. Méně důležité úkoly si rozvrhneme třeba na začátek pracovního dne, kdy pracujeme s nižším výkonem. V této části je také vhodné vybrat úkoly, které je možno delegovat na někoho jiného a ušetřit si tak čas potřebný k důležitým aktivitám.

Zpětná kontrola – na konci pracovního dne nám ještě zbývá kontrola. Musíme si podle plánu projít, co všechno jsme zvládli, v jakém časovém rozmezí a případně přesunout nestihnuté úkoly na další den. Čím častěji si budeme sestavovat časový plán dne a budeme získávat zpětnou vazbu o jeho dodržení, tím lépe se naučíme efektivně organizovat všechny náš čas. (Uhlig, 2008, s. 64)

2.4.4 ABC analýza

Zobrazuje metodu, která určuje priority podle analýzy ABC. Opírá se o filozofii procentuálních podílů důležitých a méně důležitých úloh. Jednotlivé úkoly jsou členěny do tří skupin, a to podle jejich významnosti pro dosažení pracovních i osobních cílů. Většina manažerů dodržuje zásady a při své práci upřednostňuje úkoly se statusem A, které jsou velmi důležité. (Porvazník a Ladová, 2010, s. 164)

Úkoly ve skupině A jsou ty nejvíc důležité. Manažer by se jim měl věnovat sám, protože právě tyto úkoly rozhodují o jeho úspěšnosti v profesním životě. Jak je vidět z hodnotové analýzy, tyto úkoly představují 15 % rozsahu všech činností, avšak hodnota jejich výsledků je 65 %.

Úkoly typu B jsou průměrně důležité a proto je lze delegovat. Jejich skutečná náročnost odpovídá i jejich hodnotě na výsledcích a to 20 %.

K úkolům typu C patří rutinní úkoly, které zabírají asi 65 % času manažera a ještě k tomu přináší nejmenší hodnotu jejich výsledků a to pouhých 15 %. Manažer by s nimi neměl zbytečně ztrácet čas a měl by je delegovat. (Šuleř, 2008, s. 47)

Hodnota činností		
65 %	20 %	15 %
A – velmi důležité úkoly	B – důležité úkoly	C – rutinní úkoly
15 %	20 %	65 %
Skutečná časová náročnost		

Obrázek 3 ABC analýza (Šuleř, 2008, s. 47)

2.4.5 Sloní technika

Tato metoda se používá při řešení náročných a složitých úloh. Obvykle máme strach z jejich velikosti, takže se do jejich řešení ani nepouštíme. Ale řešení je snadné. Složitý úkol si rozvrhneme do menších dílů, které budeme řešit každý den či týden. Takto nám odpadne strach z rozsáhlosti této úlohy, protože budeme postupovat po jednotlivých krůčcích k jeho splnění. (Porvazník a Ladová, 2010, s. 165)

2.4.6 Delegování

Delegování je o svěření úkolu někomu jinému, kdo spolu s úkolem dostane také jistou míru pravomocí, aby mohl svěřený úkol splnit. Velmi důležité je, uvědomit si, že delegování není odstoupení, nebo vyhnutí se úkolu. Jeho podstatou je získání více času na vykonání klíčových činností a podporování schopností podřízených. (Adair, 2005, s. 16)

Spousta manažerů je zvyklá osobně pracovat na úkolech, které by mohli dávno svěřit svým kolegům, kteří by byli schopni je lépe a rychleji řešit. Důvody, které manažeři uvádějí, jako záminku nedelegovat jsou:

- je to moc riskantní,
- tyto věci dělám rád, tak proč je zadávat někomu jinému,
- jsem v tom nejlepší,
- rychlejší je, když si to udělám sám,
- nikdo to nezvládne tak dobře jak já.

Všechny tyto důvody jsou neopodstatněné, protože delegování sebou přináší řadu výhod. Ušetří vám spoustu času, který můžete využít při plánování, dalším vzdělávání či udržování dobrých vztahů. Tím že svěříte svému podřízenému svůj úkol, ho motivujete k jeho prá-

ci. Jistě ho také potěší, že mu věříte a můžete se na něho spolehnout. Podřízený při delegování získává nové zkušenosti a kompetence, které jsou důležité pro jeho další rozvoj. Při delegování je velmi důležité, aby podřízený rozuměl práci, kterou po něm chcete. Musí být přesvědčený, že úkol je v jeho zájmu a že je důležitý pro prospěch společnosti a nedělá ho zbytečně. Posledním krokem je také přesvědčit se o jeho schopnostech a silách tento úkol splnit. (Knoblauch, 2006, s. 76)

2.4.7 Eisenhowerův princip

Jedná se o snadno pochopitelnou pomůcku, která manažerům poskytne pomoc při rychlém rozhodování o prioritách. Eisenhowerův princip nutí manažery přistupovat k jejich práci systematicky podle důležitosti. Prvním krokem je položit si otázku: je tento úkol důležitý nebo nutný? Důležité úkoly nám pomáhají dosahovat našich cílů, naopak nutné úkoly nám ubírají hromady času, přitom nemusí mít vůbec vliv na naše cíle. (Knoblauch, 2006, s. 26)

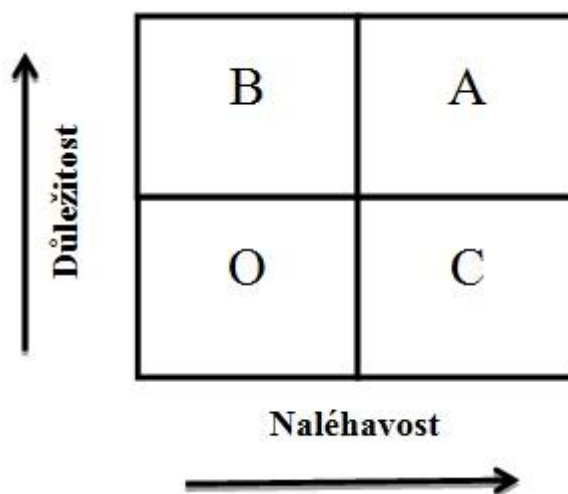
Důležité je rozdělit veškeré úkoly do čtyř velkých skupin:

Priority A - velmi naléhavé a důležité. Tyto úkoly musí manažeři neprodleně vyřešit a to osobně. Patří sem úkoly, které mají velmi blízkou souvislost s existencí zastávané manažerské pozice.

Priority B – důležité, ale nenaléhavé. Jedná se úkoly, které jsou důležité, ale zpravidla nemusí být hotovy dnes. Manažeři si musí stanovit termíny, kdy se budou těmto úkolům věnovat, aby v budoucnu nezpůsobily problémy. Tyto úkoly je možné částečně delegovat.

Priority C – velmi naléhavé, ale méně významné. U těchto úkolů může vzniknout problém, jelikož manažer se jim začne příliš věnovat skrz jejich naléhavost. Neměl by, však zapomínat věnovat jim jen tolik času kolik si z hlediska jejich významnosti zaslouží.

Priority O – méně důležité i méně naléhavé. V zásadě představují úkoly, kterým by se manažer na své pozici vůbec neměl věnovat, protože jde o ztrátu jeho drahocenného času. Úkoly tohoto typu by měli mít trvale na starosti podřízení pracovníci nebo je manažeři můžou přesunout přímo do odpadkového koše. (Šuleř, 2008, s. 46)



Obrázek 4 Eisenhowerův princip (Šuleř, 2008, s. 46)

2.5 Zloději času

„Nejvíce času promarníme tím, že se ho pokoušíme získat.“

John Steinbeck

Máte při své práci pocit, že nic nestíháte a nemůžete některé úkoly dokončit. Možná na to mají vliv zloději času, kteří vás o drahocenný čas okrádají. Většinou se jedná o lidi či aktivity, kterým věnujete příliš moc času, při tom ničím nepřispívají k dosažení vašeho cíle a jejich výsledky vám nepřinesou nic vzácného. Těchto zlodějů času se můžeme zbavit, jestliže provedeme sebeanalýzu. Musíme se sami sebe zeptat, do kterých aktivit investujeme moc času, přitom výsledky jsou mizivé? Jakmile rozpoznáme rušivé elementy naší práce, můžeme je eliminovat. (Bischof, 2003, s. 59)

Každé přerušení našeho výkonu nás stojí peníze a hlavně čas, kterého máme omezené množství. Do přerušení také musíme zahrnout čas, který potřebujeme do znovu dostání se do místa, v kterém jsme náš výkon ukončili. Proto je potřeba náš den naplánovat, abychom se zlodějům času vyhnuli. (Bischof, 2003, s. 61)

Uhlig (2008, s. 74) rozlišuje zloděje času způsobené vnějšími a vnitřními faktory. V první části se tedy zaměříme na externí rušivé elementy, které mohou napadnout naše časové plány.

2.5.1 Vnější faktory

Jde o externí faktory, které na nás působí a obírají nás o drahocenný čas.

Neztrat'te přehled

Myslí se neztratit přehled na vašem pracovním stole, ve vaší kanceláři či v kalendáři. Čím méně věcí bude vaše kancelář, stůl či diář zahrnovat, tím více budete soustředěnější na vaši práci. Neznamená to, že ze svého pracovního stolu musíte vyřadit rodinné fotografie či obrázky, naopak jestliže trávíte v práci mnoho času, můžete si tak čas zpříjemnit. Jenom nedovolte, aby vám zabíraly příliš mnoho pracovního místa. (Uhlig, 2008, s. 74)

Problém spočívá v tom, že se na většině manažerských stolů kupí hromady papírů a dalších materiálů, které čekají na zpracování, a je třeba se jich zbavit. Vaším cílem je tyto hromady probrat a vypořádat se s jejich obsahem. Jednou z cest může být metoda, kterou popsal Caunt (2003, s. 82). Stačí si vzít čtyři prázdné pořadníky či krabice, označit je názvy zpracovat, rozdat, přečíst a uskladnit. Takto můžete projít celou hromadu materiálů a rozřídít je podle činnosti, kterou s nimi chcete dělat. Nemusíte všechno číst, stačí je jen rychle proletět očima a zabývat se jimi podrobně až budou v krabici s nápisem zpracovat či přečíst. Až máte hromadu probranou a materiály rozřídzeny, naplánujte si čas, kdy se budete věnovat krabici zpracovat a přečíst. Krabici rozdat delegujte svým podřízeným a zbavte se krabice s hlavičkou uskladnit. (Caunt, 2001, s. 82)

Nespokojte se jen s pořádkem na pracovním stole. Je třeba projít všechny skříně, police a zásuvky a zbavit se všech věcí, které již nepotřebujete. Tímto principem získáte prostor a budete mít opět chuť do práce.

Výborně říd'te spontánní priority

V životě každého se může stát, že jeho plán se nečekaně rozpadne a on znervózní a neví co dělat dále. Ale neměli byste se tímto nechat vyvést z míry. Právě spontánní události vás dokážou odtrhnout od perfektně rozvrhnutého plánu. Tento problém vyřešíte tak, že si pracovní den naplánujete třeba na 60 % a necháte v něm tak místo na případné nečekané události. (Uhlig, 2008, s. 75)

Eliminujte rušivé prvky a hluky

Hluk je jedním z nejrušivějších elementů na pracovišti. Trvalý hluk na pracovišti může mít i negativní vliv na vaše zdraví. Ale není to jen hluk, který vás při práci ruší, je to i neustálý pohyb v kanceláři, telefonování, zvuk tiskáren a kopírek či rádia. Tyto zvuky jsou typické

hlavně v tzv. Open space kancelářích. Jestliže se nejde hluku zbavit, vyhledejte si pro své práci klidnější místo jako je například zasedací místnost, která je používána jen při poradách či dočasně prázdné kanceláře. V případě kdy nemáte k dispozici tento typ místnosti, můžete v nejhorším případě použít sluchátka či špunty do uší. (Uhlig, 2008, s. 73)

Vypořádejte se s rušivými telefony

Je zcela jasné, že telefonáty ze svého pracovního života nemůžete zcela vyřadit, avšak existuje spousta možností jak se telefonování vyhnout když nemáte zrovna čas. První z možností je oznámit volajícímu, že vás sice příslušné téma velice zajímá a že máte zájem ho s ním probrat, avšak zrovna teď se vám to nehodí a chcete si s ním dohodnout jiný termín na tento hovor. Druhá situace je že hovor okamžitě ukončíte. I v tomto případě musíte zůstat v každém případě zdvořilý a přátelští. Poslední možnost je vydat se tou upřímnou cestou. Vysvětlit volajícímu že vás momentálně ruší od práce a že byste se mu stejně v hovoru plně nevěnovali. Možná budete překvapeni, ale upřímnost se v dnešním světě hodně cení a v blízké době se vám určitě naskytne příležitost v hovoru pokračovat. (Uhlig, 2008, s. 77)

Velmi účinný nápad je také zavést tzv. tiché hodiny. Domluvíte se s kolegou, že tuto hodinu bude zvedat telefon místo vás a vy se tak můžete naplno věnovat své práci a příště ten telefon na oplátku zvednete vy za něho. (Knoblauch, 2006, s. 73)

Využívejte čekání

Většina lidí nemá rádo čekání, ať už jde o čekání v zácpě či na schůzkách s klienty. Je jasné, že si čas čekání nemůžete naplánovat, protože dopředu nikdy nevíte, kdy a jak dlouho budete čekat. Ale když už se do takovéto situace dostanete, měli byste tento čas co nejlépe využít. Můžete si v hlavě promyslet plány na další týden, nebo si už pomalu rýsovat jak bude vypadat váš projekt. Klidně tento čas využijte na relaxování a ke krátkému odpočinku. (Uhlig, 2008, s. 82)

Kontrolujte socializaci

Pro některé lidi je důležitá jen práce a udržování dobrých vztahů je pro ně jen ztrátou času. Naopak pro spoustu lidí je přátelský a uvolněný vztah s kolegy podmínkou pro spokojený pracovní život. Dobré kolegiální vztahy jsou základním kamenem pro efektivní týmovou práci, spolupráci a motivaci. Proto je vhodné na pracoviště tyto vztahy udržovat a rozvíjet. Velmi vhodné pro takovou příležitost jsou firemní večírky nebo semináře. (Uhlig, 2008, s. 83)

2.5.2 Vnitřní faktory

Spousta zlodějů času nejsou jen lidé a aktivity kolem nás, ale jsou dány právě naší povahou.

Naučte se říkat ne!

Jen málokdo umí říct ne. Těžko se nám vyslovuje. Vezmeme na sebe další úkol, přitom náš diář je úplně plný nebo pospícháme na schůzi, ale volajícího v telefonu neutneme. Musíme však pamatovat, že s odmítáním přichází i spousta výhod. Usnadňuje nám život tím, že máme více času a opakované odmítnutí budí určitý respekt u našich kolegů. A proto je schopnost říkat ne potřeba trénovat. Stačí začít u maličkostí jako například v telefonátu. (Seiwert, 2013, s. 182)

Každý má právo říct ne, proto není potřeba omlouvat se za každé odmítnutí. Přesto je slušné objasnit důvod, proč odmítáte nějaký požadavek. Při odmítání byste měli být ohleduplní, protože pro vás je to jen další úkol, ale pro ty, které odmítáte, to může být velmi důležité. Snažte se vnořit do jejich situace a pochopit je. (Adair, 2004, s. 59)

Nedělejte příliš mnoho aktivit zároveň

Je důležité, abyste se v práci soustředili jen na tolik činností, kolik zvládnete unést. Jak říká české přísloví, méně je někdy více, toto platí i v time managementu. Jestliže zcela vyřešíte jednu důležitou věc, pořád to bude znamenat více, než když začnete pracovat na pěti věcích, ale nedokončíte ani jednu. Příliš mnoho rozpracovaných projektů také působí na vaši psychiku a dostává vás do pocitu stresu a útlaku. Často se také stává, že jestli máte více rozpracovaných věcí najednou, zapomenete na některou z nich či v nich něco přehlédnete. Proto je důležité, zaměřit se jen na takový počet činností, které zvládnete. (Uhlig, 2008, s. 101)

Přestaňte odsouvat věci

Odsouvání věcí je velkým problémem každého z nás. Přitom působí více potíží než užitku. Odsouvání v našem životě je zapříčiněno hlavně následujícími důvody. Chceme oddálit věci, v kterých je potřeba učinit důležitá rozhodnutí. Nebo odsouváme komplikované úkoly, s kterými si nevíme rady, či se raději zaměříme na jednoduché maličkosti, než se věnujeme podstatným věcem. Ale měli bychom si uvědomit jedno, právě překonání prokrastinace a splnění těchto náročných úkolů nás dělají úspěšnějšími. Proto skončujte

s odsouváním a prostě začněte pracovat. První krok je vždy nejtěžší ale potom už to jde snáze. (Knoblauch, 2012, s. 136)

Rozvíjejte vlastní disciplínu a vůli

Všichni při své práci potřebují motivaci. Jestliže není motivace, není ani chuť pracovat. Motivace má vliv na váš postoj a je mnohem důležitější než druh použité techniky nebo pomůcky. (Knoblauch, 2006, s. 96)

Avšak pokud vám pořádná motivace chybí, tím prvním krokem je jednoduše začít s vidinou že úkol budete mít hned hotový. Někdy je ale motivace natolik mizivá, že nám nepomůže ani začít. Proto je vedle motivace důležitá i vůle. Žene nás vpřed, když motivace selže. Potřebujeme jí na vyřizování věcí, s kterými se neradi potýkáme. Prokažte tedy svou disciplínu a vůli, naplánujte, začněte a hlavně vydržte i přes všechny překážky a doběhněte do cíle. (Uhlig, 2008, s. 91)

Bojujte s perfekcionismem

Práce již dávno neznamená pro člověka jen prostředek k obživě, ale slouží také k sebeidentifikaci. Není nic zvláštního na tom, že se snažíme pracovat nejlépe, jak umíme. Chyby tak v našem pracovním životě nemají už žádné místo. Což je ale na druhou stranu špatně. Protože lidé se ve snaze být perfektní, zbavují šance vzít si ponaučení ze svých chyb a rozvíjet nové nápady. (Janson, 2010, s. 61)

Naše úsilí být dokonalými je jen náš prostředek pro zvládnutí strachu z odmítnutí či kritiky. Ale přehnaný perfekcionismus škodí, nutí člověka extrémně pracovat kvůli vyrovnání se strachu a může tak vést k neustálému stresu až k syndromu vyhoření. (Nürnberg, 2011, s. 54)

Jak řekla Uhlig (2008, s. 108): „Perfektní výsledek za každou cenu není všechno a někdy právě nedokonalost přisuzuje lidem jejich osobitost, chápavost a opravdovost.“

Odvrhněte nerozhodnost

Neustálé přemýšlení a představování si řešení problémů v hlavě nás jen zdržuje. Čím déle dumáme nad věcmi, tím více se obíráme o čas. Proto musíme najít pravý původ našich obav a pustit se do práce. Velkou roli v naší nerozhodnosti hraje také strach z rozhodnutí. Čím déle člověk nad něčím uvažuje, o to více možností ho napadá. Nerozhodnost nám tak nabízí spoustu jiných variant, o kterých jsme předtím ani nevěděli. Ale těžké pro nás je, vybrat právě jednu variantu. Nikdy nebudeme schopni s jistotou říct, která je ta správná, ale učinit rozhodnutí musíme. A nerozhodnost nás tak brzdí v práci. (Uhlig, 2008, s. 98)

2.6 Projevy selhání manažerů

I přes sebe dokonalejší time management, může dojít k selhání manažerů, která mají negativní vliv na celkovou výkonnost, ale také na mezilidské vztahy na pracovišti. Některá selhání mohou vést až ke zničení kariéry či dokonce zdravotním následkům.

Mezi nejčastější projevy selhání manažerů patří:

- Chybící empatie
- Pesimismus
- Stresová zátěž
- Pocit deprese
- Burnout syndrom (Šuleř, 2008, s. 52)

V práci manažera je důležité, dávat si pozor na to, abychom se do práce příliš nevnořili a nestali se tak otroky naší práce. Aby nás neměla plně pod kontrolou a to ona rozhodovala o otázkách v našem životě. V pracovním životě na nás čeká mnoho nástrah, na které si musíme dávat pozor. Jednou z nich je i workoholismus. Workoholismus je chorobná závislost na práci, která je podmíněna neustálou potřebou být v práci lepší. Přitom je to právě naopak. Člověk, který je workoholik, sice pořád pracuje, ale neodvádí tak dobrý výkon jako ostatní pracovníci. Jejich kariéra obvykle končí vyhazováním anebo psychickými problémy. (Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 494)

2.6.1 Chybící empatie

Empatie znamená um vcítit se do kůže druhých a chápat jejich chování a prožitky. Empatie je v pracovním prostředí velmi důležitá, jelikož vytváří dokonalé prostředí pro vznik mezilidských vztahů. Je to vrozená vlastnost, kterou si osvojujeme již od dětství a kterou je potřeba neustále rozvíjet. (Letzer, 2009, s. 47)

Pro manažera je tato vlastnost velmi důležitá. Jestliže nemá dostatek empatie, nemůže nikdy pochopit, proč se jeho podřízení zachovali tak jak se zachovali a tudíž neodhalí důvody vzniku problémů na pracovišti. Pracovníci navíc za vedoucího chtějí někoho, kdo se bude o jejich práci zajímat a kdo jim bude rozumět. (Šuleř, 2008, s. 53)

Manažer, který je dostatečně empatický umí vyslechnout lidi, pochopit jejich myšlení a vyřešit tak ne jeden problém. To však není jediná výhoda empatie. Mezi další patří: utužení

pracovních vztahů, získání důvěry lidí, zvyšování pracovního výkonu a získání více informací. (Šuleř, 2008, s. 53)

2.6.2 Pesimismus

Pesimista vždy věří ve špatný výsledek, vidí problémy hůře, než vypadají a na všechno se dívá moc negativně. Určitá míra pesimismu je však zdravá. To znamená, když počítáme s tím, že ne vždy všechno dobře dopadne. (Mikuláščík, 2010 s. 232)

Není dobré, když pozici manažera zastává moc pesimistický člověk. Všechno vidí moc černě, a nemůže tak v žádném případě motivovat své podřízené. Má strach z něčeho nového, protože se bojí, že by to mohlo dopadnout špatně. Tím pádem potlačuje veškerou snahu o kreativitu jak u sebe, tak u svých podřízených. K překonání strachu mu pomůže například vyhodnocování rizik. Při každé příležitosti si může srovnat klady a zápory možného řešení a bude tak vědět do čeho se pouští a jaký výsledek mu to přinese. (Šuleř, 2008, s. 54)

2.6.3 Stresová zátěž

Dobrý manažer se snaží držet od stresu dále, protože stres je jen jakousi brzdou v práci a s ničím nám nepomůže. (Templar, 2012, s. 140)

V dnešním uspěchaném světě bychom jen těžko hledali člověka, který nebyl nikdy vystaven stresu. Na tom není nic zvláštního, ale důležité je, aby toto vystavení nebylo permanentní. Dnešní manažeři jsou však stále pod nátlakem kvůli řešení nepředvídatelných a konfliktních situací. Takoví manažeři musí být schopni po práci relaxovat a tímto způsobem se zbavovat stresu. Důležité je, aby si našli svůj „bezpečný přístav“, který může představovat rodinu, přátelé, záliby či sport. Jedná se o místo, kde se manažer může odreagovat a načerpat znovu svoji sílu. (Šuleř, 2008, s. 54)

2.6.4 Pocit deprese

„Deprese je nejstarší trýznitel lidstva“

Seligman

Stres negativně ovlivňuje každého z nás. Pokud je trvalý, může narůst až do rozměrů deprese. Jedná se o psychologický stav, pro který je typický pocit smutku, vnitřního napětí, ztráta zájmu a stavy úzkostí. (Křivohlavý, 2012, s. 88)

Tento stav manažery postihuje, kvůli stresu z práce, neustálému přepínání pozornosti z jedné věci na druhou a snahy udržet si svůj životní standard. Takový manažer se pak dostává do situace, kdy ztrácí svou soustředěnost, disciplínu, není schopen dosahovat takových výkonů jako dříve a tvořit cokoliv kreativního. (Šuleř, 2008, s. 54)

Lidé s pocitů deprese si musí uvědomit svůj hodnotový žebříček a porovnat ho s činnostmi, které vykonávají. Musí se zamyslet nad svými silami a nepřepínat se. Velmi důležité je, najít si vhodný způsob odreagování se. (Šuleř, 2008, s. 54)

2.6.5 Burnout neboli syndrom vyhoření

Syndrom vyhoření postihuje většinou vysoce motivované manažery, kteří se snaží vložit do práce všechno své úsilí, ale na jejich výsledcích to nelze vidět. Když potom zjistí, že veškerá jejich snaha nepřinesla žádné výsledky navíc, jsou na cestě k vyhoření. Příčinou syndromu vyhoření je namáhavá práce, dlouhé přesčasy a hlavně nesplnění našich očekávání. Syndrom vyhoření se na nás pak projevuje skrz pocit vyčerpání, zbytečnosti, bezmoci, bolesti hlavy a často také již zmiňovanou deprezi. Manažeři postižení tímto syndromem, jsou v práci méně výkonní, nedochvilní, ztrácí zájem o práci a také o rodinu.

Se syndromem vyhoření se dá vyrovnat i změněním profese, ale prvním krokem by měla být sebeanalýza. Zhodnocení svých kladů a záporů a zjištění příčin vyhoření. To je ta nejlepší cesta k návratu do života. (Šuleř, 2008, s. 55-56)

2.7 Principy účinného a efektivního řízení využívání času manažery

K účinnému využívání našeho času by nám měly pomoci následující principy, které odstraňují nedostatky při využívání času, brání nás proti zlodějům času a pomáhají nám těžit z každé sekundy našeho času. Osvojení si těchto principů a jejich následné používání nám pomůže hospodařit s časem a stát se tak úspěšným manažerem.

Základní principy řízení využívání času:

1. Základem pro efektivní řízení využívání času je vypracovat seznam různých činností a úkolů, které subjekty managementu v každodenním pracovním životě vykonávají.
2. Velmi důležité je určit ze seznamu úkolů priority a přiřadit tak určitou váhu významnosti každé z vykonávaných činností.

3. Činnosti, které jsou svým charakterem podobné, je třeba soustředit do stejných celků, kterým se budeme věnovat zároveň.
4. Pro soustředěné činnosti je nutné určit časový rámec, např. procentuálním podílem nebo v hodinách.
5. Denní plán činností a jejich časový rámec by se měl vždy odvíjet z dlouhodobějších vizí.
6. Do plánu denních činností je potřeba zavádět i něco co nás potěší a sejme z nás tak množství stresu. Potěšení však nesmíme do plánu zařadit na úkor nějaké činnosti, kterou je potřeba vykonat.
7. Denní plán by se měl sestavovat vždy alespoň den dopředu a pokaždé bychom si v něm měli nechat časovou rezervu na nepředvídatelné činnosti. Doporučené hodnoty jsou 90 % času na naplánované aktivity a 10 % jako časová rezerva.
8. Do plánu denních činností bychom si měli vždy zařadit nějakou aktivitu, kterou je potřeba vykonat, ale je složitější a nechce se nám s ní začínat.
9. Na těžší a kreativnější úkoly je třeba vyhradit si čas, kdy jsme nejproduktivnější. Většina lidí je nejvíce produktivních právě v ranních hodinách od 9 do 12 hodin. Odpolední čas můžeme poté využít na rutinní aktivity, které jsou méně významné.
10. Při plánování denních aktivit je potřeba počítat i s časovou rezervou, kdyby nám daný úkol trval vykonat déle, než s čím jsme počítali.
11. Pro rutinní úkoly musíme stanovit co nejoptimálnější množství času na jejich vykonání.
12. Podobné úkoly zařazovat do denního plánu následně po sobě. Jejich vykonání nám tak bude trvat kratší dobu.
13. Při plánování schůzek, porad a návštěv počítat s potřebnou dobou a zavést ji do denních plánů.
14. V případě neuskutečnění nějaké naplánované aktivity, být schopný plně využít již naplánovaný čas na tuto aktivitu k něčemu potřebnému.

15. Při práci je nutné se neustále soustředit na vykonávanou činnost a nenechat se při tom ničím a ani nikým vyrušit. Vždy dokončit úkol, na kterém jsme začali pracovat.
16. Zjistit jací zloději času nás nejvíce okrádají a vybrat vhodnou strategii pro boj s nimi.
17. Úkoly řešit v potřebné kvalitě. Dávat si pozor na perfekcionismus, ale také na nedostatečné vnoření se do úkolů.
18. Po konci dne vždy zhodnotit plnění plánu a dostat tak zpětnou vazbu o úspěšnosti dne.
19. Po zhodnocení plnění plánu si uvědomit úspěchy, kterých jsme ten den dosáhli a pochválit se za ně. A naopak uvědomit si chyby a přemýšlet nad jejich příčinami.
20. Jakmile vykonáme všechny naplánované aktivity, je potřeba přestat přemýšlet nad pracovními problémy, uvolnit se a relaxovat. Je důležité opět nabrat sílu na další aktivity. (Porvazník a Ladová, 2010, s. 171-172)

3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

3.1 Self management

Self management znamená sebeřízení neboli řízení nás samých. Jestliže neumíme řídit naše činnosti, chování a projevy, nemůžeme řídit nic jiného. Jedná se o velmi důležitou vlastnost manažerů, kterou by v žádném případě neměli postrádat. Sebeřízení se skládá ze tří funkcí: sebeuvědomění, sebeuplatnění a seberozvoj.

První funkce je sebeuvědomění. Jde o pochopení toho jaký člověk je, jaké jsou jeho vlastnosti a co všechno s nimi dokáže. Existuje spousta cest sebeuvědomění, mezi nejznámější patří pravidelná registrace, deník a poznávání sebe samých prostřednictvím jiných lidí.

Sebeuplatnění zahrnuje sebeplánování, sebeorganizování a sebekontrolování. V této fázi sebeřízení je důležité, stanovit si reálné cíle, kterých chceme dosáhnout, zvolit si cestu k jejich dosažení a na závěr celý proces zkontrolovat a ohodnotit naši úspěšnost.

Poslední funkce seberozvoj je o rozvíjení našich dosavadních vlastností a zkušeností. Jedná se o celoživotní proces, který je důležitý pro rozvoj naší osobnosti.

3.2 Time management

Čas je veličina, kterou nikdo z nás nemůže řídit. Můžeme se jen naučit jak ji efektivně využívat a těžit z každé naší minuty. K tomu nám pomohou techniky time managementu. Mezi nejznámější patří Paretovo pravidlo, Eisenhowerův princip, ABC analýza a delegování méně důležitých úloh. I přes používání vhodných technik time managementu mohou nastat překážky, mezi které patří zloději času. V praxi rozlišujeme vnější zloděje (pracovní hluk, rušivé telefonáty, čekání) a vnitřní zloděje času (neschopnost říkat ne, prokrastinace, perfekcionismus). Zloději času však nejsou jediným negativním elementem v time managementu. V životě manažerů může dojít k selhání, která ovlivňují psychický a zdravotní stav manažera a tím i jeho výkonnost v práci. Mezi nejnebezpečnější selhání patří pesimismus, pocit deprese, stresová zátěž a v poslední době velmi častý syndrom vyhoření.

Abychom těžili z každé naší minuty, musíme znát principy efektivního řízení využívání času, které když si osvojíme a aplikujeme, získáme spoustu času pro naše aktivity.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

4.1 Základní informace a historie



Obrázek 5 Logo společnosti Baťa, a.s. (*Bata.com* © 2014)

Historie společnosti Baťa, a.s. se začala psát již v roce 1894, kdy Tomáš Baťa se svými sourozenci Annou a Antonínem založili firmu s původním názvem A. & T. Baťa, jejíž vedení se ujal samotný

Tomáš Baťa. Společnost si rychle získala velké množství zákazníků a to hlavně kvůli tehdejšímu trendu tzv. „baťovek“. Dalším důvodem rychlého rozvoje společnosti byl také jejich jedinečný přístup k zákazníkovi, který je založený na tolik známém mottu Tomáše Bati „Náš zákazník, náš pán“, které se užívá do dneška. Toto motto se stalo základem vztahu mezi prodávajícími a zákazníky ve všech obchodech. S postupem času významná expanze společnosti pokračovala a Baťa začal budovat další prodejny a také sociální zázemí pro zaměstnance, které obsahovalo např. školy, nemocnice a obytné domy. Společnost Baťa také přečkala všechny problémy spojené s první světovou válkou a následující roky se stala předním exportérem obuvi na světě.

V současnosti se akciová společnost Baťa řadí mezi významné české firmy s dlouholetou tradicí. Společnost je tvořena sítí dohromady 73 prodejen, čímž se řadí mezi největší české prodejce obuvi. Působnost společnosti Baťa, a.s. také sahá ve velké míře na Slovensko, kde se nachází dohromady 27 prodejen. Mnoho prodejen prošlo nebo momentálně prochází rozsáhlou rekonstrukcí a hlavně modernizací. Veškeré inovace souvisí se snahou společnosti vybudovat pro své zákazníky prvotřídní moderní prostředí, kde se budou zákazníci cítit výjimečně a které je schopno nabídnout zákazníkům poskytování špičkových a bezkonkurenčních služeb, což navazuje na již zmíněný jedinečný přístup k zákazníkovi, který společnost Baťa, a.s. svým zákazníkům nabízí.

Společnost Baťa, a.s. nepůsobí jen v České republice a na Slovensku ale provozuje své aktivity po celém světě, kde je známá pod názvem Bata Shoe Organisation, jejíž činnost na pěti kontinentech řídí tři regionální obchodní jednotky. Úkol všech Baťových světových organizací je rozvíjení a podpora myšlenek a hodnot, které vznikly u společnosti Baťa, a.s.

před více než 100 lety. Síla Bata Shoe Organisation spočívá právě v její celosvětové působnosti.

V dnešní době je v prodejnách společnosti Baťa, a.s. obsluhováno průměrně něco kolem 1 milionu zákazníků denně. Společnost provozuje kolem 5 tisíc vlastních prodejen, v kterých zaměstnává více než 40 000 pracovníků. Společnost vlastní 40 výrobních zařízení, která používají nejmodernější technologie, v celkem 25 zemích světa a to ji činí jednou z nejvýznamnějších světových obchodních značek.

I když rozsah působnosti společnosti sahá po celém světě, vnitřní duch společnosti zůstává rodinný. Výsledkem je, že Baťa i nadále řídí všechny provozovny po celém světě stejným principem, který byl ve společnosti zaveden před více než sto lety. Základem je znát své zákazníky a vytvořit co nejlepší produkty pro splnění jejich potřeb. (Bata Brands, © 2014)

4.2 Vize společnosti

Do budoucna společnost počítá s dalším rozvoje, tak jak naznačuje samotný citát na jejich oficiálních stránkách: „My jsme budoucnost obuvi“. Již více než 120 let se společnost nachází v čele oděvního průmyslu. V současné době odborníci z celého světa vyvíjí v inovačních centrech společnosti Baťa, a.s. nové moderní technologie, pokračují v objevování nových materiálů na výrobu obuvi a vytváří nové boty, které plní rychle měnící se představy i těch nejnáročnějších klientů. (Bata Brands, © 2014)

4.3 Představení prodejen

V této části jsou představeny prodejny, ze kterých pochází zkoumaní vedoucí prodejny. Důraz je tu kladen na celkový počet zaměstnanců na prodejně, na pohlaví vedoucího prodejny a také na dobu, po kterou vedoucí prodejny zastává tuto pozici.

Prodejna Praha – Chodov

Prodejna je ve výpočetních tabulkách pro zjednodušení označena číslem 51183. Tato prodejna patří k těm větším a má dohromady 13 zaměstnanců. Jelikož se prodejna nachází v obchodním centru, má otevřeno každý den od 9 do 21 hodin. Vedoucí funkci této prodejny zastává žena, která pracuje na této funkci již 8 let.

Prodejna Brno

Tato prodejna nese v materiálech číslo 51130. Řadí se k větším prodejnám, jelikož celkový počet zaměstnanců na této prodejně je 19. Na pozici vedoucí prodejny tu pracuje také žena, která tuto funkci zastává 2,5 roku. Prodejna je otevřená od pondělí do pátku v době od 9 do 19 hodin a v sobotu od 9 do 17 hodin.

Prodejna Třebíč

Prodejna v Třebíči je označena číslem 51200. Tato prodejna je jedinečná v tom, že v jako jediné ze zkoumaných prodejen, pozici vedoucí prodejny zastává muž. Tento muž pracuje v dané funkci již 32 let a má na starosti dohromady 4 zaměstnance. Prodejna je otevřená od pondělí do soboty od 9 do 19 hodin a v neděli od 10 do 16 hodin.

Prodejna Trnava

Trnavská prodejna je v tabulkách označena jako prodejna číslo 52104. Pozici vedoucí prodejny tu zastává žena, které je tato pozice známá už 15 let. Vedoucí má pod sebou dohromady 5 zaměstnanců. Prodejnu mohou zákazníci navštívit od pondělí do pátku v době od 9 do 18 hodin a v sobotu od 9 do 12 hodin.

Prodejna Bratislava – Eurovea

Jedná se o prodejnu označenou číslem 52128. I zde plní funkci vedoucí prodejny žena a to již 4 roky. Dohlíží na pracovní výkon celkem pěti zaměstnanců. Tato prodejna se nachází v obchodním centru, tudíž má otevřeno od pondělí do neděle v době od 10 do 21 hodin.

Prodejna Trenčín

Prodejna v Trenčíně je označena čísly 52132. Na této prodejně pracuje dohromady 6 zaměstnanců, přičemž pozici vedoucí prodejny tu zastává žena, která na této pozici pracuje již 2 roky. Prodejna je umístěna také v obchodním centru a vítá zákazníky každý den od 9 do 21 hodin.

5 ZKOUMÁNÍ TIME MANAGEMENTU VEDOUČÍCH PRODEJEN

Má praktická část se týká zkoumání úrovně time managementu vedoucích prodejen společnosti Baťa, a.s.. Konkrétně se zabývám time managementem 6 vedoucích prodejen, z toho 3 vedoucí prodejny pochází z prodejen v České republice a další 3 ze Slovenska. Zajímavé je, že 5 z 6 vedoucích prodejen jsou ženy. To protirečí tvrzení, že pracovníci na vedoucích pozicích bývají obvykle muži. Důvodem toho, že pracovní místo vedoucí prodejny ve společnosti Baťa, a.s. zastávají spíše ženy je, že ženy jsou více empatické a dokážou se tak lépe vcítit do role zákazníka. Jsou více naslouchavé, vnímavé a snaží se vyhnout konfrontaci a problémy řeší s klidnou hlavou. Dalším důvodem je určitě i blízkost módnímu průmyslu.

Při zkoumání time managementu, jsem použila metodu kvantitativního výzkumu a to konkrétně dotazníky. Tato metoda je rychlá pro získávání informací a zároveň málo nákladná. Kvalitativní metoda osobního pohovoru s vedoucími prodejny nebyla možná z důvodu rozmístění prodejen po celé České republice a Slovensku. Dotazníky jsem distribuovala pomocí emailu. Jako druhou metodu a to na analýzu pracovních činností jsem použila časový snímek pracovního týdne vedoucího prodejny, který je sice časově náročnější, ale za to podává podrobné údaje o vykonávaných činnostech. Všechny výsledky jsou zaznamenány v přehledných tabulkách.

Hlavním cílem mé praktické části je porovnání optimálního množství času, který by vedoucí prodejny potřeboval ke zvládnutí všech jeho činností se skutečnou spotřebou tohoto času a hlavně představou nadřizeného. Porovnání provedu na základě zařazení činností do jednotlivých kategorií podle jejich charakteru.

Vedlejším cílem je rozbor pracovních činností vedoucích prodejen z hlediska jejich významnosti, časové náročnosti a delegovatelnosti. Dále se budu zabývat zkoumáním vedlejších faktorů, které mohou mít na efektivitu využívání času velký vliv. V mé práci se budu věnovat i porovnání využívání času vedoucími prodejny z hlediska místa, trávení pracovní doby. Jedním z vedlejších cílů je i srovnání skutečného využívání času zvláště u slovenských a českých vedoucích prodejen.

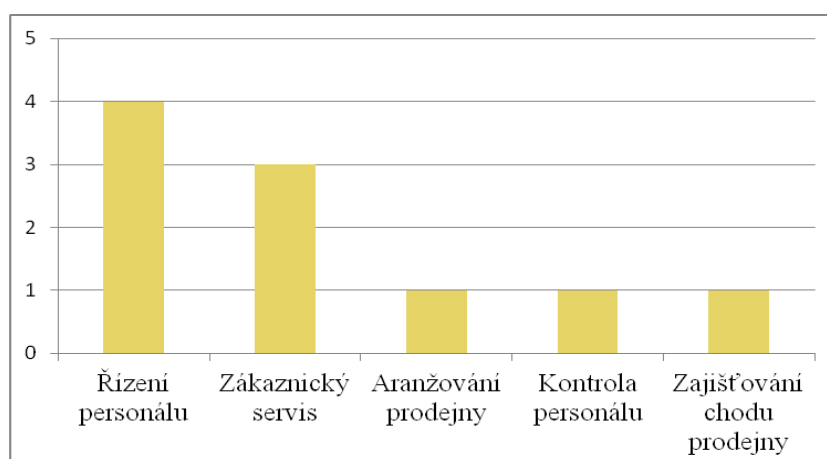
O výsledcích mé analýzy budu informovat ředitele obchodního provozu společnosti Baťa, a.s. a přednesu mu návrhy na zlepšení dosavadní úrovně time managementu u vedoucích prodejen.

6 ROZBOR PRACOVNÍCH ČINNOSTÍ VEDOUCÍCH PRODEJNŮ

V této části práce se budu věnovat rozboru pracovních činností, které vedoucí prodejny společnosti Baťa, a.s. na své pozici vykonávají. Zajímalo mě, jak vidí vedoucí prodejny pracovní činnosti ze své perspektivy. V dotazníku odpovídali na otázky, jaké činnosti jim připadají nejdůležitější a přiřazují jim největší váhu a naopak které činnosti jsou méně významné a myslí si, že by je zvládli vykonávat i jejich podřízení. V dotazníku se řešila i otázka časové náročnosti vykonávaných aktivit. V otázkách týkajících se rozboru pracovních činností bylo možno uvést i vícero odpovědí. Osa x vždy znázorňuje různé činnosti, zatímco osa y četnost odpovědí.

6.1 Nejvýznamnější pracovní činnosti

Na následujícím obrázku je vyhodnocena otázka týkající se nejvýznamnější pracovní činnosti z pohledu vedoucího prodejny.

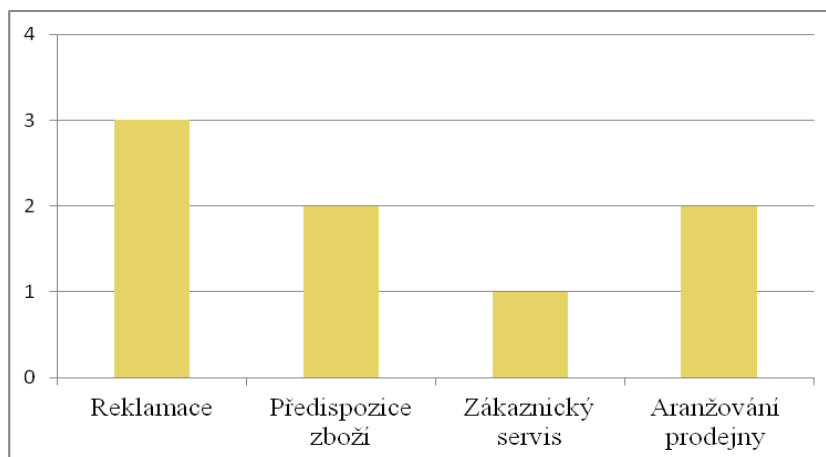


Obrázek 6 Nejvýznamnější pracovní činnost (vlastní zpracování)

Jak si můžeme všimnout z předchozího grafu, nejvýznamnější činnost pro vedoucí prodejny je řízení personálu. Na druhém místě z hlediska významnosti patří zákaznický servis, který zahrnuje prodej a obsluhu zákazníků. Na druhou stranu jenom jeden vedoucí prodejny uvedl jako nejvýznamnější činnost aranžmá a prezentace prodejny. Tím se zejména myslí, zvýšení přitažlivosti celkové vizáže prodejny pro zákazníky a jejich přilákání do prodejny. Další významnou činností, kterou uvedl také jen jeden vedoucí prodejny je kontrola personálu respektive jejich obsluhy zákazníků. A v poslední řadě, jen jeden vedoucí prodejny se vyjádřil, že pro něho je nejvýznamnější činností zajišťování chodu prodejny, což v podstatě znamená úspěšné zvládnutí všech jeho pracovních činností.

6.2 Časově nejnáročnější pracovní činnost

Tato část je věnována pracovním činnostem, jejichž vykonání zabere vedoucím prodejen nejvíce času.



Obrázek 7 Časově nejnáročnější pracovní činnosti (vlastní zpracování)

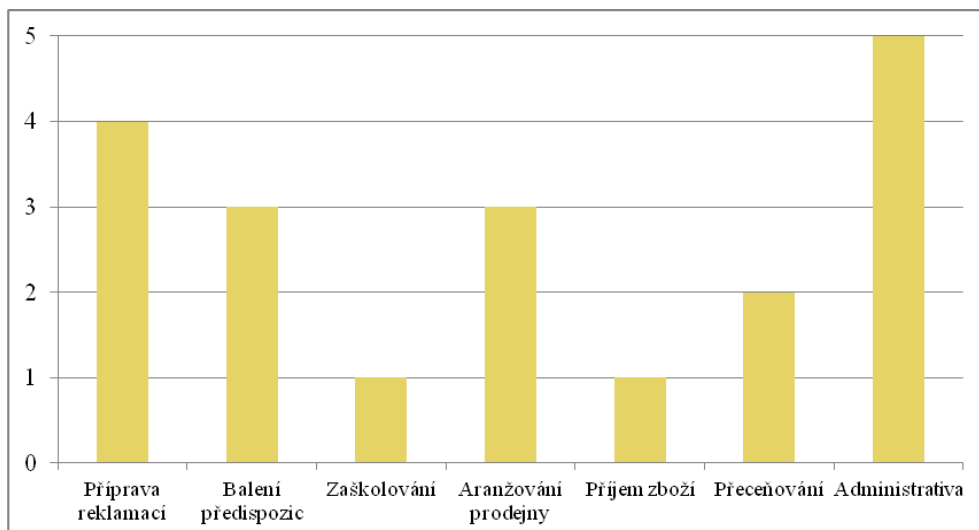
Pro vedoucí prodejny je jednoznačně časově nejnáročnější činností reklamace. Vedoucí prodejny na jejich vyřešení potřebují klid a hlavně čas na zpracování formalit reklamace a komunikaci se zákazníkem a následné odůvodnění výsledku reklamace. Dva vedoucí prodejny nejvíce svého času věnují predispozici zboží a také aranžování prodejny. Obě tyto činnosti mají co dočinění s atraktivností prodejny pro zákazníky. Jen pro jednoho vedoucího prodejny je časově nejnáročnější zákaznický servis, čímž se myslí hlavně prodej a obsluha zákazníků.

6.3 Zbytečně vykonávaná pracovní činnost

Všichni tázaní vedoucí prodejny uvedli, že žádnou zbytečnou činnost ve své práci nevykonávají. To znamená, že se v práci setkávají jen s činnostmi, které pro ně mají nějaký smysl a přináší jim výsledky.

6.4 Delegovatelné úlohy

Následující část je věnována úkolům, které jsou delegovatelné a mohou je tak vykonávat i prodavači a nejen vedoucí prodejny.

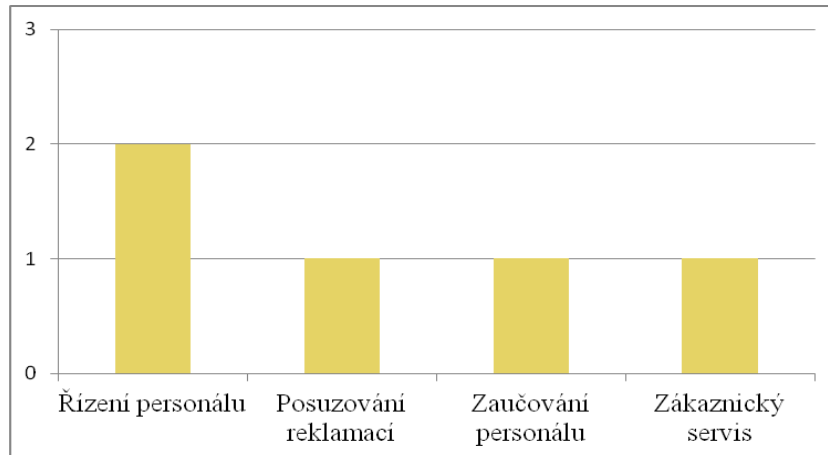


Obrázek 8 Delegovatelné pracovní činnosti (vlastní zpracování)

Z předchozího grafu lze jasně vidět, že pro nejvíce vedoucích prodejen je delegovatelná činnost především administrativa. Ta jako taková zahrnuje činnosti jako denní závěrky, prosperitní tabulky a zaznamenávání docházky. Další delegovatelnou činností je příprava reklamaci na opravu, v některých případech i vyjádření k reklamacím. Tři vedoucí prodejny uvedli, že delegují činnosti jako je balení predispozic a drobné změny aranžmá prodejny. Delegovatelnou činností je i přeceňování zboží z důvodů promo akcí či kontrola správných cen a dále také zaučování personálu a příjem zboží na prodejnu. Dva vedoucí prodejny zároveň uvedli, že zástupci vedoucího prodejny dokážou vykonávat všechny jejich činnosti. Toho vedoucí prodejny využijí hlavně v nutnosti zástupu nemoci či dovolené, kdy mohou na zástupce delegovat všechny pracovní činnosti, které jsou potřeba nutně vykonat po dobu jejich nepřítomnosti.

6.5 Pracovní činnosti, na které nemají vedoucí dostatek času

V této části jsou rozebrány pracovní činnosti, na které vedoucí prodejny nemají ve své pracovní době dostatek času.



Obrázek 9 Úkoly, na které nemají dostatek času (vlastní zpracování)

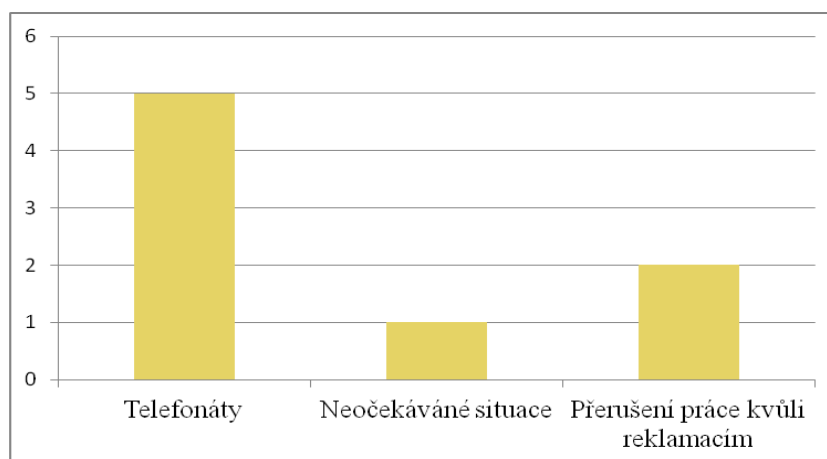
Činnost, na kterou nemají dva vedoucí prodejny dostatek času je řízení a kontrola personálu a hlavně jejich obsluhy zákazníků. Je to činnost, kterou by měli vykonávat vedoucí prodejny pravidelně, hlavně když se vyskytují na prodejně. Po jednom vedoucím prodejny uvedli posuzování reklamací, zaučování personálu a také zákaznický servis čímž se myslí hlavně prodej zákazníkům. Zajímavé je, že tři z šesti dotázaných vedoucích prodejen si myslí, že mají na všechny své pracovní činnosti dostatek času. Otázkou potom zůstává, proč jsou odpovědi vedoucích prodejen tak rozdílné.

7 VLIV VEDLEJŠÍCH FAKTORŮ

Následující část je věnována faktorům, které mohou na využívání času vedoucími prodejny negativně či pozitivně působit. Osa x vždy znázorňuje faktory, zatímco osa y četnost odpovědí.

7.1 Zloději času vedoucího prodejny

Vedoucí prodejny mohou i od naplánovaného dne vyrušit zloději času, kteří je okrádají o pracovní dobu. Vedoucím prodejen byla v dotazníku položena otázka, co je v práci nejvíce vyrušuje. Následující část je věnována jejím odpovědím.

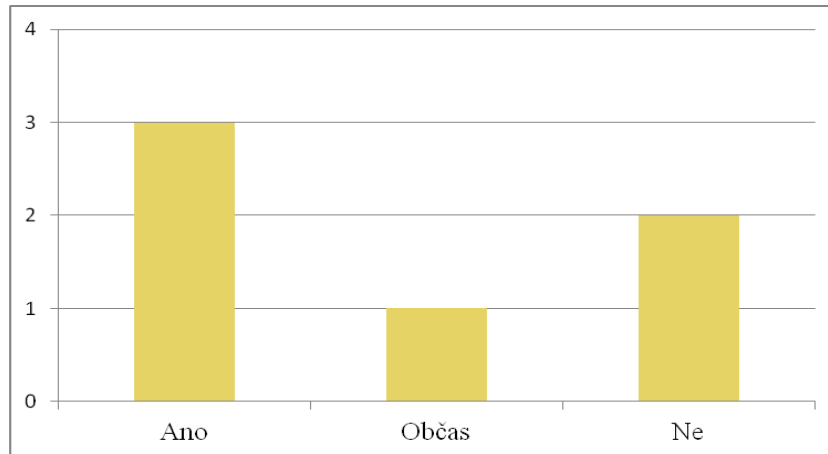


Obrázek 10 Zloději času (vlastní zpracování)

Faktor, který okrádá vedoucí prodejny o nejvíce pracovní doby, jsou rušivé telefonáty, které se ve velké většině případů týkají dotazů ohledně reklamací. Velkým zlodějem času je i přerušeni rozdělané práce z důvodu řešení vratek a reklamací, jelikož po vyřešení problémů vždy trvá, než se vedoucí prodejny začne zase plně soustředit na rozdělanou práci. Jeden vedoucí prodejny uvedl, že při práci ho nejvíce vyrušují nepředvídatelné události, které zahrnují například řešení krádeží. Časté vyrušení od práce má za následek pokles výkonnosti. Všechny uvedené zloděje času vychází z externích příčin. Vedoucí prodejny by se měli těchto zlodějů času zbavit a věnovat svůj čas jen naplánovaným pracovním činnostem.

7.2 Stresová zátěž

Vedoucí prodejny měli v dotazníku uvést, zda jsou v práci často zatíženi stresem. Následující graf znázorňuje jejich odpovědi.

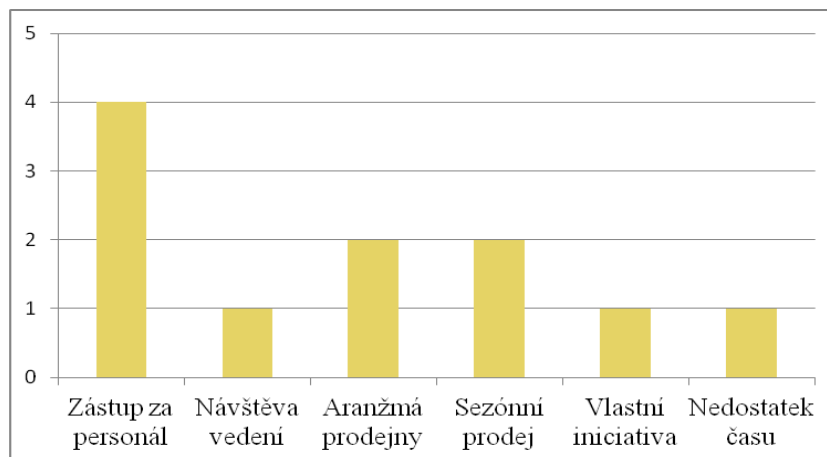


Obrázek 11 Stresová zátěž (vlastní zpracování)

Představa stresu je pro každého člověka jiná. Některé stimuluje k lepšímu výkonu, pro některé je naopak nežádoucí a působí na jejich výkon negativně. Tři z dotázaných uvedli, že jsou v práci často zatíženi stresem. Jeden uvedl, že se nachází ve stresu občas a to hlavně z důvodu řešení reklamací s nevrlymi zákazníky. Na dva z vedoucích prodejen stresová zátěž vůbec nepůsobí. Základním pravidlem je zjištění příčiny vzniku stresu a následně její odstranění. Stresová zátěž může být způsobena i počtem zaměstnanců, které vedoucí prodejny musí řídit. Dva vedoucí prodejny, kteří nejsou zatíženi stresem, řídí dohromady 4 nebo 5 zaměstnanců zatímco vedoucí prodejny, na které působí stres, řídí až 19 zaměstnanců v rámci jedné prodejny. Množství podřízených tak může vyvolávat u vedoucího prodejny stresovou zátěž.

7.3 Pracování přesčas

Vedoucí prodejny měli odpovědět, zda pracují často přesčasy. Tři z nich odpověděli, že ano, další tři že občas. Následující graf zahrnuje různé činnosti, kvůli kterým jsou vedoucí prodejny nuceni pracovat přesčas.



Obrázek 12 Příčiny práce přesčas (vlastní zpracování)

Z odpovědí lze poznat, že příčiny práce přesčas jsou u vedoucích prodejen hodně individuální. Z grafu můžeme vidět, že jednoznačným důvodem pro práci přesčas je zástup za chybějící personál v případě nemoci, návštěvy lékaře nebo nečekaným výpadkům personálu. Dalším častějším důvodem je sezónní prodej, kdy probíhají slevy a zvyšuje se tak počet navštěvujících zákazníků, tudíž i větší potřeba obsluhujícího personálu. Častějším důvodem je také aranžování prodejny v případě chystání prodejny na novou akci. Jeden vedoucí prodejny uvedl, že zůstává v práci přesčas z vlastní iniciativy, jelikož ho práce velmi baví a užívá si ji. Tento důvod je velmi dobrou motivací k lepšímu výkonu. Naopak jeden vedoucí prodejny odpověděl, že v práci zůstává přesčas, aby dohnal časovou ztrátu, kvůli které nestíhá důležité pracovní činnosti. Časovou ztrátu má na svědomí řešení reklamací a další administrativní úkony. Důvodem zůstávání déle v práci u jednoho vedoucího prodejny je také návštěva vedení.

7.4 Seberozvoj vedoucích prodejen

V dotazníku měli vedoucí prodejny odpovědět, kolik času týdně potřebují na vzdělávání se. Myslí se tím, čtení odborných časopisů, firemních materiálů, článků anebo inovativních myšlenek z webových stránek. V představě nadřízeného o využívání pracovní doby vedoucích prodejen nebyl zahrnut čas na vzdělávání se, jelikož je to činnost, kterou by měl vykonávat člověk a hlavně pracovníci na řídicích pozicích i ve svém volném čase. Jedná se o velmi důležitý faktor, který pomáhá vedoucím prodejen rozvíjet jejich osobnost a úspěšně plnit jejich funkci.

Tabulka 1 Počet hodin týdně na vzdělávání se (vlastní zpracování)

	Počet hodin týdně		
Odpověď	1	5	7
Četnost	2	2	1

Jeden vedoucí prodejny uvedl, že na vzdělávání se nepotřebuje žádný čas. Tato odpověď mi připadá alarmující, jelikož je velmi důležité neustále získávat nové poznatky a rozvíjet stávající. Dnešní doba je charakteristická rychlou dynamikou změn a je potřeba se změnami udržovat tempo. Vedoucí prodejny by měli věnovat minimálně jednu hodinu týdně na rozvíjení svých vědomostí. Což splňují odpovědi ostatních vedoucích, z nichž 2 odpověděli, že na vzdělávání by optimálně potřebovali 1 hodinu týdně. Požadavek dalších dvou vedoucích prodejen byl dokonce 5 hodin týdně. Jeden vedoucí prodejny uvedl dokonce 7 hodin týdně, což znamená 1 hodina vzdělávání se za den. Z odpovědí ostatních vedoucích se tedy dá odvodit, že mají snahu dále rozvíjet svoji profesní dráhu.

8 TIME MANAGEMENT VEDOUCÍHO PRODEJNY

V následující části jsem se věnovala zjištění současného využití pracovní doby vedoucím prodejny a následné porovnání s představou nadřízeného tj. ředitele obchodního provozu. Tyto dvě veličiny jsem také srovnávala s časem, který by si vedoucí prodejny optimálně představovali pro výkon všech jejich pracovních činností.

8.1 Představa nadřízeného o využívání pracovní doby

Do tabulky 2 jsem zpracovala představu nadřízeného o využívání času vedoucím prodejny v jednom pracovním dnu. Požadavky nadřízeného vychází z obvyklé pracovní doby, která činí 8 hodin, to znamená 480 minut během jednoho pracovního dne. Tento čas je na základě představy nadřízeného rozdělen mezi všechny pracovní činnosti, na které může vedoucí prodejny během jednoho pracovního dne narazit.

Nejdelší časový úsek tj. 60 minut za den je přiřazen zákaznickému servisu, který zahrnuje prodej zboží zákazníkům, mystery shopping a také kontrolu obsluhy a chování zaměstnanců atd.. Této činnosti by měli vedoucí prodejny věnovat nejvíce času, protože má největší vliv na úspěšnost a výkonnost prodejny, to znamená na výši tržeb z prodeje. Na druhou stranu vedoucí prodejny by se měl s přímým prodejem zákazníkům potýkat jen málokdy, jelikož je to činnost, kterou by měli vykonávat hlavně prodavači a ne zaměstnanci na vedoucích pozicích. Velmi důležitý je tu hlavně dohled na vystupování prodavačů. Vedoucího prodejny zajímá, zda dodržuje správný postup obsluhy a jestli je schopen zákazníkům poskytnout veškeré informace o zboží. Druhou největší časovou položkou je tu 45 minut přisuzovaných reklamacím, jelikož jsou náročnější na administrativu a také z důvodu komunikace se zákazníky, která se v případě jejich nespokojenosti může protáhnout i na delší dobu. Stejný časový interval 45 minut by měl vedoucí prodejny věnovat fyzickému příjmu zboží na sklad. Na druhou stranu nejméně času podle představy nadřízeného, by měl vedoucí prodejny strávit úklidem a údržbou, vypracováním prosperitní tabulky a zaznamenáváním docházky. Všechny tyto činnosti by neměli přesahovat 5 minut pracovní doby vedoucího prodejny za den.

V případě rozdělování času mezi pracovní činnosti by se nikdy nemělo zapomínat na časovou rezervu pro případ neočekávaných událostí, jako jsou například krádeže, výpadky elektrického proudu, důležité návštěvy či činnosti spojené s nějakou mimořádnou marketingo-

vou akcí v obchodě. V tomto případě je podle představy nadřízeného této položce přiděleno 30 minut, což je vzhledem k délce pracovní doby postačující.

Tabulka 2 Představa nadřízeného o využívání času (vlastní zpracování)

Pracovní činnost	Minuty
Zaznamenávání docházky	5
Příjem zboží (evidence)	10
Denní závěrky, odvody tržeb	30
Prosperitní tabulka	5
Provozní porady	20
Zaškolení	10
Rozpis směn	10
Přehled o skladu	15
Naskladnění zboží	45
Předispozice zboží	30
Zákaznický servis	60
Reklamace	45
Zpracování mezd	10
Hodnocení dne, práce s ukazateli výkonů	30
Analýza prodeje zboží	20
Účetní uzávěrka	10
Prevence ztrát	30
Aranžování výloh a prodejny	20
Rozmístění zboží po prodejně	30
Úklid a údržba	5
Neočekávané situace	30
Přijímací řízení nových pracovníků	10

8.2 Skutečné využití pracovního času vedoucími prodejny

Následující tabulka znázorňuje skutečné využití pracovního času vedoucími prodejny. Vedoucí prodejny každý pracovní den po dobu jednoho týdne zaznamenávali do časového snímku pracovního týdne veškeré aktivity, které vykonávali a k tomu i čas, který na tyto aktivity potřebovali. Z vyplněných materiálů jsem spočítala, kolik času potřeboval na tyto aktivity jeden vedoucí prodejny za týden a poté vypočetla průměrný spotřebovaný čas na jeden den. Ze součtu spotřebovaného času na všechny jejich vykonávané aktivity jsem zjistila, že průměrně odpracují pracovní směnu v délce 521 minut. Nejvíce času, konkrétně až 179 minut za den, vedoucí prodejny strávili zákaznickým servisem, který také zahrnuje

řízení a kontrolu chování prodavačů. Ve srovnání s představou nadřizeného, která činila na zákaznický servis 60 minut za den, je skutečně strávená doba trojnásobná. Druhé největší množství času vedoucí prodejny využili k reklamacím, kterými strávili 56 minut za den. Toto číslo se již blíží představě nadřizeného. Dále vedoucí prodejny strávili 49 minut aranžováním prodejny, čím se hodně liší od představy nadřizeného, která byla o 29 minut kratší. Naopak nejméně času strávili evidencí příjmu zboží. Málo času strávili vedoucí prodejny i zaškolováním nových zaměstnanců, jelikož ve sledovaném období proběhlo školení jen jednoho nového zaměstnance na jedné prodejně. Časové hodnoty zaškolování jsou tedy zkresleny průměrem. Jen 6 minut věnovali vedoucí prodejny zpracování mezd, jelikož sledované období bylo ke konci měsíce, kdy se podklady pro mzdy nezpracovávají. Těchto šest minut představovalo řešení problémů ohledně mezd s účetním oddělením.

Tabulka s podrobnými údaji, kolik času každý vedoucí z jednotlivých prodejen, strávil konkrétní činností je uvedena v příloze č. 1.

Tabulka 3 Skutečné využití času vedoucími prodejny (vlastní zpracování)

Vykonávaná činnost	Celkem minut	1 vedoucí	1 den
Zákaznický servis	5 370	895	179
Příjímací pohovory	255	43	9
Zaškolování	225	38	8
Provozní porady	535	89	18
Fyzický příjem zboží	795	133	27
Predispozice zboží, Bařa domů	750	125	25
Přehled o skladu	300	50	10
Reklamace	1 680	280	56
Rozpis služeb	240	40	8
Mzdy, odměny	165	28	6
Docházka, evidence	435	73	15
Analýza prodeje zboží	660	110	22
Denní závěrky, odvod tržeb	255	43	9
Příjem zboží (evidence)	25	4	1
Prosperitní tabulka	675	113	23
Prevence ztrát	540	90	18
Aranžmá prodejny a výloh	1 470	245	49
Rozmístění zboží po prodejně	705	118	24
Úklid a údržba	195	33	7
Neočekávané situace	195	33	7

8.3 Optimální využití pracovní doby podle vedoucího prodejny

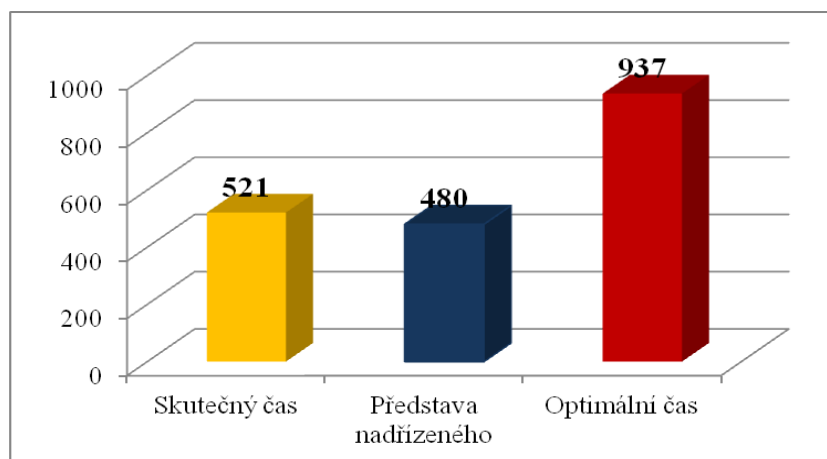
Vedoucí prodejny se měli vyjádřit, kolik času by optimálně potřebovali na vykonání všech jejich pracovních činností během jednoho týdne. V následující tabulce je uvedena jejich optimální představa o strávení pracovní doby. Výpočty optimálního pracovního času probíhaly stejným způsobem jako u reálného strávení pracovního času. Po sečtení jednotlivých časů na pracovní činnosti, jsem dostala hodnotu 937 minut, což odpovídá více jak 15 hodinám za den. Toto množství potřebné pracovní doby je nereálné pro zastávání pracovní pozice jedním člověkem. Nejvíce času by vedoucí prodejny potřebovali na zákaznický servis, konkrétně 206 minut, což opět překračuje několikanásobně požadavek nadřazeného. Velké množství času by vedoucí prodejny strávili predispozicí zboží neboli službou Baťa domů, což by jim zabíralo 126 minut pracovní doby. Tato hodnota překračuje požadavek nadřazeného více jak čtyřnásobně. Na neočekávané situace by si vedoucí prodejny potřebovali vyhradit 80 minut za den, jelikož v případě nějaké nepředvídatelné situace a jejího řešení ztrácejí drahocenný čas, kvůli kterému pak nestíhají vykonávat nutné záležitosti.

Tabulka 4 Optimální množství času dle vedoucích prodejen (vlastní zpracování)

Vykonávaná činnost	Celkem minut	1 vedoucí	1 den
Zákaznický servis	6 180	1 030	206
Přijímací pohovory	390	65	13
Zaškolování	1 320	220	44
Provozní porady	820	137	27
Fyzický příjem zboží	1 740	290	58
Predispozice zboží, Baťa domů	3 780	630	126
Přehled o skladu	690	115	23
Reklamace	2 040	340	68
Rozpis služeb	435	73	15
Mzdy, odměny	360	60	12
Docházka, evidence	420	70	14
Denní závěrky, odvod tržeb	1 260	210	42
Příjem zboží	600	100	20
Prosperitní tabulka	390	65	13
Prevence ztrát	720	120	24
Aranžmá prodejny a výloh	720	120	24
Rozmístění zboží po prodejně	1 860	310	62
Úklid a údržba	1 380	230	46
Neočekávané situace	3 000	500	100

8.4 Srovnání reálného, optimálního a požadovaného celkového času

Následující obrázek znázorňuje srovnání tří časových veličin, konkrétně skutečného využití pracovního času, časového požadavku nadřízeného a představy vedoucího prodejny o optimálním množství pracovního času na vykonání všech činností. Srovnávané časové veličiny jsou v minutách a představují pracovní čas za jeden den.



Obrázek 13 Srovnání času (vlastní zpracování)

Jak znázorňuje obrázek 13, rozdíl mezi představou nadřízeného to znamená typickou pracovní dobou 8 hodin tj. 480 minut a reálným využitím pracovní doby je 41 minut. Zatímco představa vedoucích prodejen o tom, kolik času by optimálně potřebovali na vykonání všech jejich činností je téměř dvakrát větší než představa nadřízeného. Takové množství pracovního času na jeden den není možné požadovat po jednom vedoucím, to znamená, že dle optimální představy vedoucího prodejny by měli tuto pozici zastávat 2 pracovníci. Důvod těchto velkých rozdílů spočívá hlavně ve velkém množství času věnovanému zákaznickému servisu. Zatímco nadřízený by si představoval věnovat zákaznickému servisu, což zahrnuje i řízení a kontrolu pracovníků, pouhých 60 minut za den, reálné množství času strávené touto činností je třikrát tak větší a blíží se i optimální představě vedoucích o strávení jejich pracovní doby. Další velký časový rozdíl je vidět v činnosti aranžování prodejny. Na druhou stranu vedoucí prodejny ve sledovaném období věnovali neočekávaným situacím ve skutečnosti pouhých 7 minut denně, což je pozitivní a tuto dobu tak mohli strávit důležitějšími činnostmi. Vzhledem k zjištěným údajům, předpokládám, že tuto dobu věnovali zákaznickému servisu.

9 ČASOVÝ SNÍMEK PRACOVNÍHO TÝDNE

Činnosti, které vedoucí prodejny po dobu své pracovní doby vykonávají, jsem zařadila do kategorií podle jejich charakteru. V příloze 2 je podrobná tabulka, z které jsem vycházela. Následně jsem sečetla celkový čas činností v jednotlivých kategoriích a výsledky promítla do tabulky 5. Z tabulky je zřejmé, že rozdíl mezi celkovým skutečným časem a potřebným časem je skoro dvakrát tak větší. Žádný člověk by nezvládl pracovní dobu 78 hodin za týden. Představuje to skoro dvojnásobek obvyklé pracovní doby tj. 40 hodin týdně.

Největší rozdíl je vidět v čase u organizačních a prodejních činnostech. Vedoucí prodejny reálně strávili organizačními činnostmi 10 hodin, což je 24 % jejich pracovní doby, ale představovali by si činnostmi tohoto charakteru strávit až 37 a půl hodiny tj. 48 % pracovní doby. Naopak prodejními činnostmi se zabývali téměř 22 hodin, které odpovídají 50 % jejich pracovní doby, ale optimálně by potřebovali až 23 hodin, které odpovídají pouhým 30 % pracovního času podle jejich představ. Největší shodu můžeme vidět v plánovacích činnostech, kterými by vedoucí prodejny chtěli strávit zhruba 1,55 % své pracovní doby. Pozornost by měla být věnována i činnosti vzdělávání se, která je nezbytnou součástí rozvíjení dosavadních dovedností. I v této skupině jsou velké rozdíly mezi skutečným a potřebným časem. Ve skutečnosti vedoucí prodejny věnovali vzdělávání se pouhých 6 minut za týden, ale z vlastní iniciativy by chtěli této aktivitě věnovat až 190 minut.

Součty jednotlivých časů se rovnají součtům z minulých stran, ale jsou zde menší rozdíly, z důvodu zaokrouhlování.

Tabulka 5 Časový snímek týdenního využívání času (vlastní zpracování)

Charakter činnosti	Skutečný čas		Potřebný čas	
	hodin	%	hodin	%
Vzdělávání se	0,10	0,23	3,17	4,06
Plánovací činnosti	0,70	1,63	1,21	1,55
Organizační činnosti	10,35	24,05	37,53	48,07
Kontrolní činnosti	10,04	23,34	11,83	15,16
Prodejní činnosti	21,64	50,29	23,17	29,67
Neočekávané situace	0,20	0,46	1,17	1,49
Celkový čas za týden	43,03	100	78,07	100

Pro lepší přehlednost jsou časy v procentech zaznamenány do výsečových grafů na obrázku 14. Tyto grafy opět potvrzují velký rozdíl mezi organizačními a prodejními činnostmi. Na grafu představujícím skutečný čas nelze pozorovat hodnoty vzdělávání se, jelikož jsou příliš malé.



Obrázek 14 Procentuální rozdělení času jednotlivým kategoriím (vlastní zpracování)

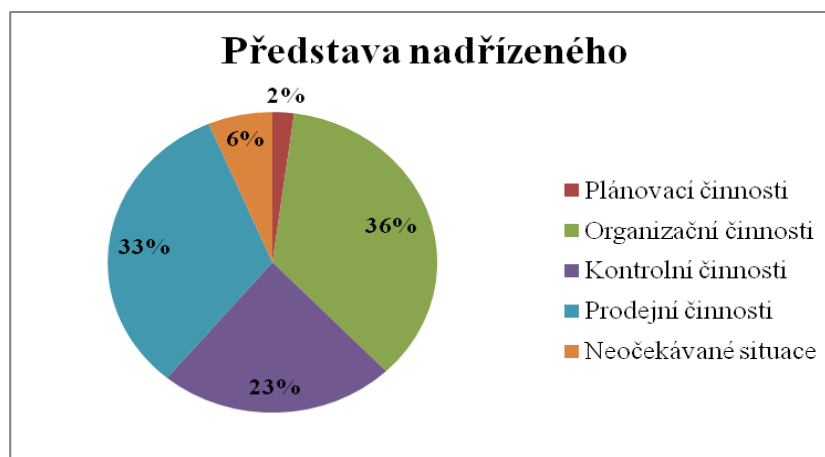
9.1 Představa nadřízeného o časovém snímku

V tabulce 6 je uvedena představa nadřízeného o využívání času. Veškeré činnosti tu jsou opět zařazeny do kategorií podle jejich charakteru. Jak již bylo jednou zmíněno, nadřízený očekává, že vedoucí prodejny se budou vzdělávat ve svém osobním volnu, proto je tu položce vzdělávání se přisuzováno 0 hodin. Naopak nadřízený si představuje, že nejvíce času budou vedoucí prodejny věnovat organizačním činnostem, konkrétně 14 hodin tj. 36 % jejich pracovní doby, zatímco ve skutečnosti nejvíce času věnují prodejním činnostem. Největší rozdíl mezi představou nadřízeného a reálným využití času je právě v časech přisuzovaným prodejním činnostem. Nadřízený si představuje, aby vedoucí prodejny věnoval prodejním činnostem kolem 33 % pracovní doby, ale ve skutečnosti prodejním činnostem věnují vedoucí prodejny až 50 % své pracovní doby. Na druhou stranu nejmenší rozdíl je v čase věnovanému kontrolním činnostem, kdy se nadřízený a i vedoucí prodejny shodli na 23 % pracovního času.

Tabulka 6 Představa nadřízeného (vlastní zpracování)

Charakter činnosti	Představa nadřízeného	
	hodin	%
Vzdělávání se	0	0,00
Plánovací činnosti	1	2,10
Organizační činnosti	14	35,79
Kontrolní činnosti	9	23,16
Prodejní činnosti	13	32,63
Neočekávané situace	3	6,32
Celkový čas za týden	40	100

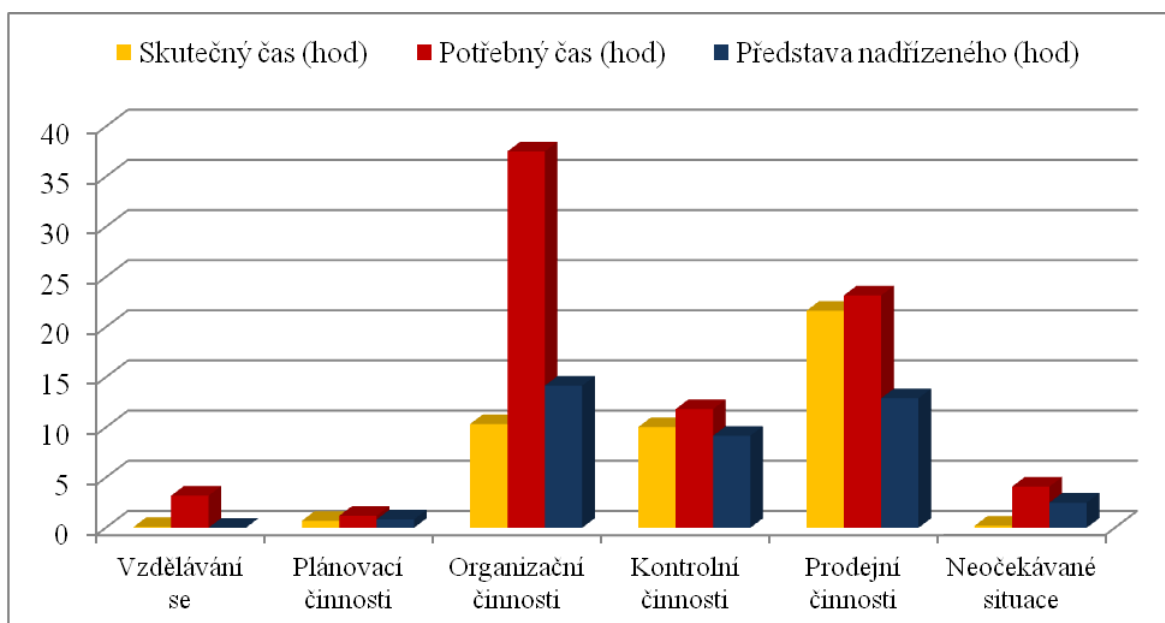
Obrázek 15 graficky znázorňuje představu nadřízeného o procentuálním přidělení času jednotlivým kategoriím. Na rozdíl od skutečného a požadovaného rozdělení času, žádné kategorii činností není přiděleno 50 % času nebo nějaká podobná vysoká hodnota. Dá se říci, že třem nejdůležitějším kategoriím a to organizačním, kontrolním a prodejním činnostem je přiřazeno celkem rovnoměrné množství času.



Obrázek 15 Procentuální rozdělení času dle nadřízeného (vlastní zpracování)

Pro porovnání všech tří časových veličin, jsem zanesla časové hodnoty v hodinách do jednoho grafu. Z obrázku 16 je zřejmé, v kterých činnostech spočívají největší časové rozdíly. Tento obrázek jen potvrzuje to, co už bylo zjištěno. Největší rozdíl mezi skutečným časem a představou nadřízeného je v čase přiděleném na prodejní činnosti. Skutečný čas věnovaný prodejním činnostem je téměř 22 hodin, potřebný čas je 23 hodin, ale představa nadřízeného

ho činí pouze 13 hodin. Naopak vedoucí prodejny se s nadřízeným téměř shodli na čase pro kontrolní činnosti a ani potřebný čas na tyto činnosti se nijak výrazně neliší. Největší rozdíl mezi skutečným časem a časem potřebným podle vedoucího prodejny je u organizačních činností. Otázkou tedy zůstává, proč by vedoucí prodejny optimálně potřebovali 37,5 hodin na organizační činnosti, když se jim ve skutečnosti věnovali pouze 10 hodin. Minimální rozdíl je v plánovacích činnostech, které zahrnují především rozpis služeb, a podle nadřízeného by jim měla být věnována maximálně jedna hodina týdně. Zajímavé jsou i hodnoty u neočekávaných situací, kterým vedoucí prodejny v průměru věnovali jen 12 minut za týden. Tato hodnota je velmi nízká oproti potřebnému času a představě nadřízeného, a proto její zobrazení v grafu není moc viditelné. U činnosti vzdělávání se lze pozorovat jen hodnotu potřebného času podle vedoucího prodejen, který představuje v průměru něco kolem tří hodin za týden. Jelikož vedoucí prodejny skutečně strávili vzděláváním se pouhých 6 minut týdně, není tato hodnota viditelná v grafu.



Obrázek 16 Porovnání časových snímků (vlastní zpracování)

10 ANALÝZA TIME MANAGEMENTU Z POHLEDU MÍSTA TRÁVENÍ PRACOVNÍ DOBY

Tato část je věnována porovnání využití skutečného, optimálního času a představy nadřizového z hlediska místa trávení pracovní doby. Místem trávení pracovní doby se myslí místo v práci, kde vedoucí prodejny vykonávají jednotlivé činnosti. Šedá barva představuje práci na prodejně, kde se vedoucí prodejny věnuje hlavně zákazníkům a také kontrole výkonu zaměstnancům. Z tabulky lze vidět, že největší procentuální podíl skutečného času připadá opět na zákaznický servis. Další místem, kde vedoucí prodejny tráví čas, je kancelář, která je označena oranžovou barvou a kde jsou vyřizovány hlavně reklamace a většina administrativních činností. Do administrativních činností patří zpracování mezd, rozpisu služeb a prosperitní tabulky. Zelená barva znázorňuje práci, kterou vedoucí prodejny vykonává ve skladě. Jde hlavně o práci se zbožím jako je jeho naskladnění a další predispozice. Vedoucí prodejny samozřejmě vykonávají i činnosti, u kterých nelze s přesností říct, kde se nachází, jelikož u této práce přechází z jednoho místa na druhé, anebo řeší konkrétní činnost pokaždé na jiném místě. Tyto činnosti jsou v tabulce označeny světle žlutou barvou a zaujímají celkem malé procentuální množství skutečného využití času vedoucích prodejen.

Tabulka 7 Porovnání využívání času z hlediska místa trávení pracovní doby
(vlastní zpracování)

Vykonávaná činnost	Skutečný čas	Optimální čas	Představa
Zákaznický servis	34,36%	21,99%	12,50%
Přijímací pohovory	1,73%	1,39%	2,08%
Zaškolování	1,54%	4,70%	2,08%
Provozní porady	3,45%	2,92%	4,17%
Fyzický příjem zboží	5,18%	6,19%	9,38%
Predispozice zboží, Baťa domů	4,80%	13,45%	6,25%
Přehled o skladu	1,92%	2,46%	3,13%
Reklamace	10,75%	7,26%	9,38%
Rozpis služeb	1,55%	1,55%	2,08%
Mzdy, odměny	1,15%	1,28%	2,08%
Docházka, evidence	2,88%	1,49%	1,04%
Analýza prodeje zboží	4,22%	0,71%	4,17%
Denní závěrky, odvod tržeb	1,73%	4,48%	8,33%
Příjem zboží (evidence)	0,19%	2,13%	2,08%
Prosperitní tabulka	4,41%	0,68%	7,29%
Prevence ztrát	3,45%	2,56%	6,25%

Aranžmá prodejny a výloh	9,40%	2,56%	4,17%
Rozmístění zboží po prodejně	4,61%	6,62%	6,25%
Úklid a údržba	1,34%	4,91%	1,04%
Neočekávané situace	1,34%	10,67%	6,25%
	100%	100%	100%

V tabulce 8 jsou již všechny činnosti zařazeny do kategorií podle místa, kde se vedoucí prodejny nachází při jejich vykonání. Časové hodnoty tu jsou vyjádřeny v minutách za jeden pracovní den a také v procentuálním vyjádření. Součtové hodnoty jsou opět stejné jako u předchozích výpočtů.

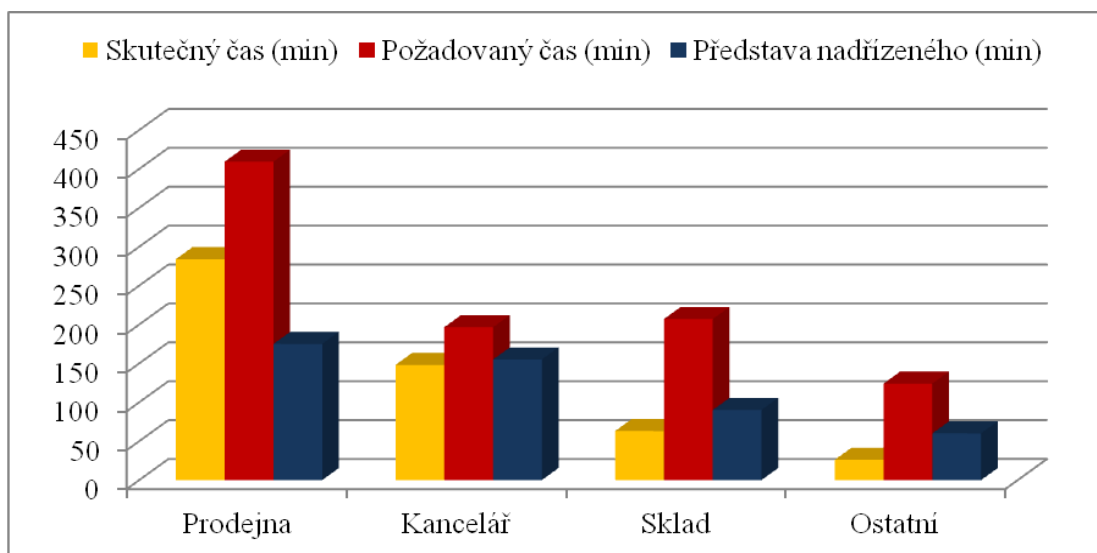
Tabulka 8 Porovnání času v minutách a procentech za jeden den podle místa trávení pracovní doby (vlastní zpracování)

Místo trávení pracovní doby	Skutečný čas		Požadovaný čas		Představa nadřizovaného	
	minut	%	minut	%	minut	%
Prodejna	285	54,70	409	43,69	175	36,46
Kancelář	149	28,60	197	20,97	155	32,29
Sklad	62	11,90	207	22,10	90	18,75
Ostatní	25	4,80	124	13,24	60	12,50
Celkem	521	100	937	100	480	100

V příloze 3 je uvedena podrobnější tabulka, z které jsem vycházela při výpočtech v tabulce. Z tabulky 8 je zřejmé, že je opět velký rozdíl mezi představou nadřizovaného o místě trávení pracovní doby a skutečností. Skutečný čas, který se nejvíce shoduje s představou nadřizovaného, je čas strávený v kanceláři. Naopak největší rozdíl je vidět v reálném strávení pracovní doby na prodejně. Vedoucí prodejny za jednu pracovní směnu v průměru stráví 285 minut na prodejně což je skoro 55 % celkového času, ačkoliv představa nadřizovaného je pouhých 175 minut, tj. něco kolem 37 %. Tyto výsledky nejsou překvapující, protože už z předchozích tabulek vyplývalo, že vedoucí prodejny tráví zákaznickým servisem o mnoho více času, než si nadřizovaný představuje. Zarážející je, že by si vedoucí prodejny optimálně představovali trávit na prodejně ještě o 2 hodiny více než je to ve skutečnosti. Proto je mezi těmito dvěma veličinami takový rozdíl. Celkem zásadní rozdíl je také v místě trávení pracovní doby mimo prodejnu, kancelář a sklad. Do těchto činností spadá prevence

ztrát a nepředvídatelné situace. Zatímco představa nadřízeného je 60 minut za den, ve skutečnosti na tomto místě tráví vedoucí prodejny jen 25 minut, přičemž by si optimálně představovali těmto činnostmi trávit až 124 minut za den. Alarmující také je, že vedoucí prodejny by optimálně potřebovali trávit ve skladě cca 207 minut za den, což je o skoro o dvě hodiny více než by si představoval nadřízený a o téměř 150 minut více než ve skutečnosti na skladě tráví pracovní dobu.

Na obrázku 17 je grafické znázornění předchozího porovnání času v minutách a to podle místa, kde tráví nebo by měli trávit vedoucí prodejny svou pracovní dobu. Z obrázku je patrné, že největší rozdíl mezi skutečným časem a představou nadřízeného spočívá v čase stráveném na prodejně. V čase připadající na činnosti, které vykonávají vedoucí prodejny v kanceláři, není již tak zásadní rozdíl. Téměř shodný je v tomto bodě skutečný čas a představa nadřízeného, týkající se času stráveného v kanceláři. Co se týče času připadající činnostem, které je nutno vykonávat ve skladě, rozdíl tu spočívá hlavně v požadovaném čase, který několikanásobně převyšuje skutečný čas a představu nadřízeného, zatímco mezi skutečným časem a představou nadřízeného je rozdíl jen 27 minut. Ani v ostatních místech, kde vedoucí prodejny vykonávají činnosti související s prevencí ztrát a neočekávanými situacemi, není skutečně strávený čas shodný s představou nadřízeného.



Obrázek 17 Grafické porovnání využití času podle místa trávení pracovní doby
(vlastní zpracování)

11 POROVNÁNÍ VYUŽITÍ ČASU U ČESKÝCH A SLOVENSKÝCH VEDOUČÍCH PRODEJEN

Tato část je zaměřena na porovnání využití pracovního času u českých a slovenských vedoucích prodejen. Zjišťuje se, jestli mezi time managementem vedoucích prodejen v České republice a na Slovensku existují zásadní rozdíly. Toto porovnání je provedeno na základě časových snímků pracovního týdne a součtu času na jednotlivé kategorie činností. V tabulkách jsou porovnány pouze skutečné hodnoty využití pracovního času v hodinách s představou nadřizovaného. Optimální potřeba času na pracovní činnosti podle vedoucích prodejen tu nehraje už velkou roli, jde totiž jen o subjektivní názor a ne o skutečné časové údaje. Pro přesné srovnání byl vybrán stejný počet slovenských a českých vedoucích prodejen. Porovnávají se údaje zjištěné z dotazníků od 3 vedoucích prodejen z České republiky a dalších 3 ze Slovenska.

11.1 Porovnání na základě kategorií činností

V tabulce 9 je znázorněno srovnání reálného využití pracovního času dle charakteru činností u českých a slovenských vedoucích prodejen. Reálné využití času je dále porovnáno s představou nadřizovaného.

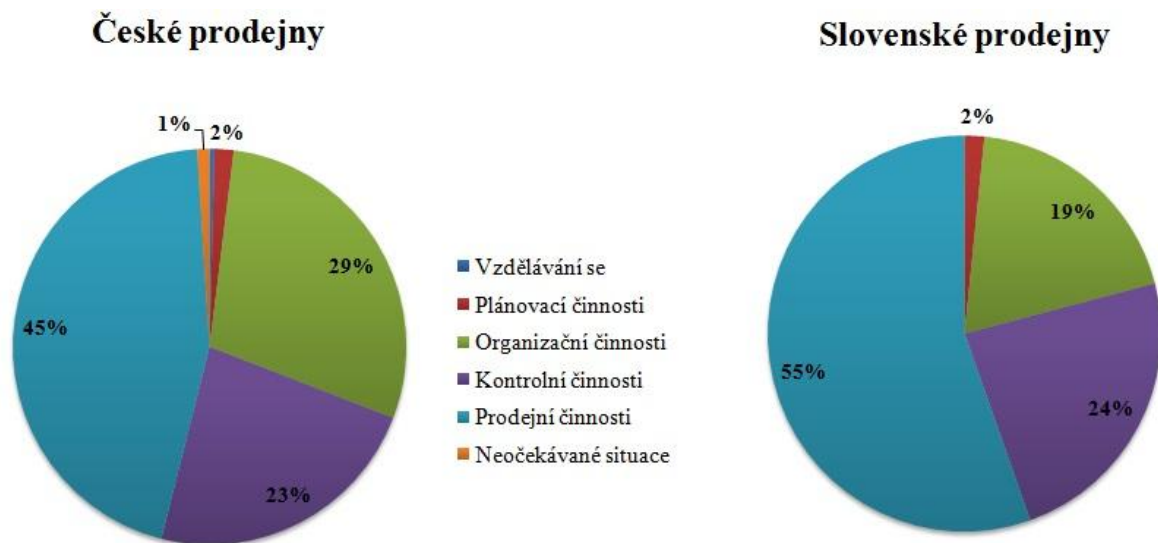
Z výsledků tabulky je očividné, že čeští vedoucí prodejny se blíží více představě nadřizovaného než ti slovenští. I když pořad je tu velký rozdíl mezi představou nadřizovaného o čase stráveném prodejními činnostmi a reálném čase, ale tento rozdíl není tak zásadní, jako u slovenských prodejen, kde vedoucí tráví prodejními činnostmi dvakrát více času, než by si nadřizovaný představoval. Čeští vedoucí prodejny se představě nadřizovaného nejvíce blíží v kontrolních činnostech, kterým věnují skoro 10 hodin za týden, totéž platí i u slovenských vedoucích, které tráví kontrolními činnostmi něco málo přes 10 hodin. Slovenští vedoucí prodejny se ve své pracovní době nevzdělávali, čímž plnili představu nadřizovaného, zatímco čeští vedoucí věnovali vzdělávání 10 minut za týden, přičemž tuto dobu strávili studováním firemních materiálů. Slovenští vedoucí prodejny se za sledovaný týden ani jednou nesetkali s nepředvídatelnou situací, a podle ostatních údajů se dá konstatovat, že díky této časové rezervě strávili více času prodejními činnostmi. Celkový skutečný čas u slovenských a českých vedoucích prodejen se blíží představě nadřizovaného o 40 hodinách za

týden, přičemž vedoucí prodejny odpracovali za sledovaný týden přesčas, průměrně v délce kolem 3 hodin.

Tabulka 9 Porovnání skutečného času u slovenských a českých prodejen (vlastní zpracování)

Charakter činnosti	České prodejny		Slovenské prodejny		Představa nadřizovaného	
	hodin	%	hodin	%	hodin	%
Vzdělávání se	0,17	0,40	0,00	0,00	0,00	0,00
Plánovací činnosti	0,67	1,57	0,70	1,61	0,83	2,10
Organizační činnosti	12,31	28,89	8,39	19,30	14,17	35,79
Kontrolní činnosti	9,83	23,09	10,30	23,69	9,17	23,16
Prodejní činnosti	19,19	45,06	24,08	55,40	12,92	32,63
Neočekávané situace	0,42	1,00	0,00	0,00	2,50	6,32
Celkový čas za týden	42,59	100	43,47	100	40	100

Na následujícím obrázku je graficky znázorněn rozdíl mezi skutečně stráveným časem u slovenských a českých vedoucích prodejen. Z grafického srovnání lze lépe rozeznat zásadní rozdíly mezi jejich využíváním času. Jak již bylo zjištěno, hlavní rozdíl spočívá zejména v čase věnovanému prodejním činnostem. Čeští vedoucí prodejny věnují 45 % svého pracovního času prodejním činnostem, zatímco slovenští se těmito činnostmi zabývají 55 % svého času. V čem se skutečné časy vedoucích prodejen téměř shodovaly, byly kontrolní činnosti, kterým věnovali 23 % respektive 24 % svého času. Co se týče času, který vedoucí prodejny věnovali plánovacím činnostem, i tady se hodnoty shodují a to na 2 %. V organizačních činnostech je už větší rozdíl. Vedoucí prodejny z České republiky těmito činnostem věnovali 29 % své pracovního času, kdežto vedoucí ze Slovenska pouhých 19 %. V grafu, který znázorňuje, jak pracovní čas využívají slovenští vedoucí prodejny, nemají ani jednoprocenní zastoupení neočekávané situace a ani vzdělávání se. Zatímco u českých vedoucích prodejen, neočekávané situace představují právě 1 % z celkového času. Vzdělávání se je tu zastoupeno nižší hodnotou jak 1 %, tudíž není čitelné z grafu.

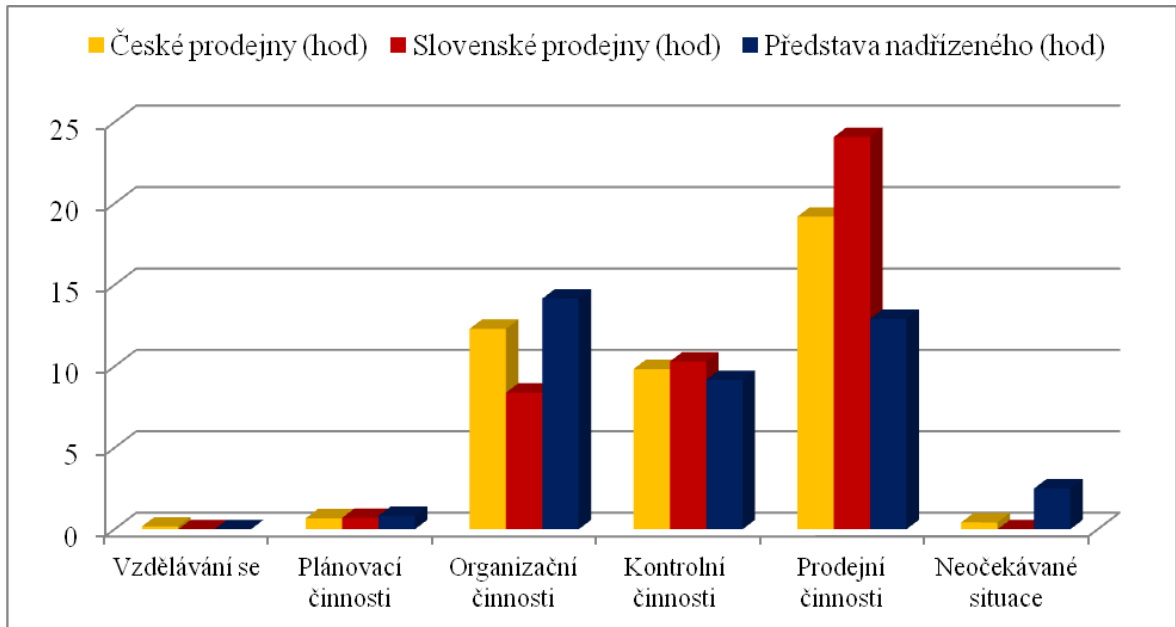


Obrázek 18 Procentuální podíl jednotlivých činností u českých a slovenských vedoucích prodejen (vlastní zpracování)

Obrázek 19 znázorňuje již celkové porovnání toho, jak svůj čas využívají čeští a slovenští vedoucí prodejen. V grafu je znázorněna i představa nadřízeného.

Z grafu je zřejmé, že činnost vzdělávání se v rámci pracovní doby se týká jen vedoucích prodejen z České republiky. Vedoucí prodejen ze Slovenska se v časovém intervalu jednoho pracovního týdne nezvěděávali, ale přičemž jejich optimální představa o využití pracovní doby zahrnuje i tuto činnost. Mohlo se tedy jednat o ojedinělou situaci. Z hlediska plánovacích činností se všechny tři časové veličiny téměř shodují a to v průměru na 45 minutách za pracovní týden. V kategorii organizační činnosti již existují výraznější rozdíly. Čeští vedoucí prodejen této kategorii věnují kolem 12 hodin své pracovní doby. U slovenských vedoucích je tato hodnota nižší a to 8 hodin. Žádný z vedoucích prodejen nedosahuje požadované hodnoty dle nadřízeného, která je 14 hodin týdně. U kontrolních činností jsou časové údaje už poněkud vyrovnanější, ale blíže je představě nadřízeného opět čas, který těmto činnostem věnovali čeští vedoucí prodejen. Největší rozdíl jako vždy je v čase, který vedoucí věnovali prodejním činnostem. I tady se čeští vedoucí prodejen, kteří se prodejními činnostmi zabývali 19 hodin, blíží více představě nadřízeného, která je cca 13 hodin, na rozdíl od slovenských vedoucích, kteří věnovali této kategorii činností až 24 hodin týdně, což představuje skoro dvakrát více než je představa nadřízeného. V kategorii neočekávané situace je znázorněn jen čas, který jim věnovali čeští vedoucí. Jak

již bylo řečeno, slovenští vedoucí se ve sledovaném pracovním týdnu s žádnou neočekávanou situací nesetkali. Ale i skutečný čas, který vedoucí prodejny věnovali neočekávaným situacím, je menší než představa nadřizeného, která dosahuje hodnoty 2,5 hodin za týden.



Obrázek 19 Srovnání počtu hodin u českých a slovenských vedoucích prodejen
(vlastní zpracování)

12 SHRUTÍ POZNATKŮ Z PRAKTICKÉ ČÁSTI

Rozborem pracovních činností jsem zjistila, že za nejvýznamnější pracovní činnost považují vedoucí prodejny řízení personálu, přičemž je to zároveň činnost, u které vedoucí prodejny pociťují, že na ni nemají dostatek času. Velmi pozitivní je zjištění, že vedoucí prodejny si nemyslí, že by vykonávali nějakou zbytečnou činnost, která by pro jejich práci neměla smysl. Vedoucí prodejny také uvedli, že úkoly, které si myslí, že by zvládli jejich podřízení, delegují. Mezi tyto úkoly patří hlavně různá administrativa, příprava reklamací na zpracování či opravu a balení predispozic. Co se týče časové stránky, za časově nejnáročnější činnost vedoucí prodejny zvolili reklamace, které jsou hodně náročné na administrativu.

Vedoucí prodejny v dotazníku také uvedli, že bývají v práci vyrušováni a to hlavně telefonáty, které se ve většině případů týkají reklamací anebo odbíháním od rozdělané práce k řešení reklamací na prodejně. Čtyři z šesti dotázaných vedoucích uvedli, že jsou v práci zatěžováni stresem, který by mohl mít spojitost s počtem podřízených, které vedoucí prodejny musí řídit. Zkoumaní vedoucí prodejny také uvedli, že pracují přesčas a to buď pravidelně anebo občas. Nejčastějším důvodem práce přesčas je zástup za chybějící personál. Velkou roli tu hraje také aranžování prodejny před připravovanou akcí anebo také sezónní prodej, kdy prodejnu navštíví větší počet zákazníků. Velmi důležitou součástí pracovníků zastávající vedoucí pozice by mělo být sebevzdělání, kterým rozvíjí své dosavadní znalosti. Pět pracovníků z dotázaných si představují trávit sebevzděláním více jak 1 hodinu týdně, avšak jeden pracovník si myslí, že se nepotřebuje dále sebevzdělávat, což je v dnešním světě plném změn velmi riskantní.

Z hlediska rozdílů mezi českými a slovenskými vedoucími prodejny, se nejvíce lišili v čase věnovanému prodejní činnosti, kterým vedoucí prodejny ze Slovenska věnovali až 55 % svého času. Představě nadřízeného se tak více přiblížili vedoucí prodejny z České republiky s časem, který představuje 45 % jejich celkové pracovní doby.

Při porovnání využití času z hlediska místa trávení pracovní doby bylo zjištěno, že i zde vedoucí prodejny strávili o 100 minut více na prodejně, tj. 55 % celkového času, než si nadřízený představuje, tj. 37 % pracovní doby. Na druhou stranu čas, který vedoucí prodejny stráví v kanceláři, téměř odpovídá představě nadřízeného.

Hlavním úkolem bylo porovnat skutečný čas v práci vedoucích prodejen, jejich optimální potřebu času na všechny pracovní činnosti vykonávané po dobu jednoho pracovního týdne a představu nadřízeného. Velmi zarážející bylo, že vedoucí prodejny by potřebovali na všechny jejich pracovní činnosti pracovní týden o délce 937 minut, což je skoro dvakrát více než představa nadřízeného, která činí 480 minut jako obvyklý pracovní týden. Ale ve skutečnosti vedoucí prodejny odpracovali pracovní dobu za týden v délce 521 minut. Největší rozdíl mezi představou nadřízeného a skutečným časem věnovaným činnostem, byl v činnosti zákaznický servis, který patří mezi prodejní činnosti. Těmto činnostem vedoucí věnovali v průměru téměř 50 % svého času, přičemž představa nadřízeného je 33 % pracovní doby. Ze všech srovnání vyplývá, že zásadní problém je velké množství pracovního času věnovanému prodejním činnostem, a to zejména zákaznickém servisu.

13 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ ÚROVNĚ TIME MANAGEMENTU VEDOUČÍCH PRODEJEN SPOLEČNOSTI BAŤA, A.S.

Návrhy na zlepšení dosavadní úrovně time managementu u vedoucích prodejen společnosti Baťa, a.s. jsou rozřazeny do 2 částí. V první části přednesu návrhy týkající se vedlejších faktorů, které mají vliv na úspěšnost time managementu a v druhé části doporučím opatření, která se týkají přímo využití pracovní doby a jeho přizpůsobení se požadavkům nadřazeného.

13.1 Návrhy na zlepšení vedlejších faktorů

Vedoucí prodejny měli uvést, zda se v práci vzdělávají a případně kolik hodin by se chtěli vzdělávání věnovat. Odpovědi byly různé. Nejvíce zarážející byla odpověď 0 hodin na obě otázky. Jelikož jsou vedoucí prodejny pracovníci na řídicích pozicích, je třeba, aby neustále rozšiřovali své poznatky. Jestliže na to nemají prostor v pracovní době, je potřeba aby tomu věnovali čas aspoň ve svém osobním volnu. Vedoucí prodejny by se měli zabývat vzděláváním minimálně 1 hodinu týdně. Oblasti, na které by se vedoucí prodejny měli převážně soustředit jsou móda, studium materiálů, týkajících se vyráběného zboží, cizí jazyky, výpočetní technika a podklady, které souvisí přímo se společností Baťa, a.s.. Mohou se vzdělávat z knih, odborných časopisů, popřípadě učit od zkušenějších manažerů a hlavně využívat v dnešním světě ten nejrozšířenější zdroj, kde se dá nalézt téměř všechno a ještě k tomu rychle, a to internet. Studium z odborných časopisů či knih vyvolávají náklady společnosti na tyto materiály, avšak studování z internetu je zadarmo.

Během práce by měl být vedoucí prodejny plně soustředěn a jen minimálně vyrušován. Toho může docílit domluvou se zástupcem vedoucího prodejny, kterému řekne, že nechce být momentálně vyrušován jen v případě akutních záležitostí a svěří mu veškerou zodpovědnost za prodejnu na vymezenou dobu. Tímto přístupem tak získá čas na důležitou práci a zároveň bude motivovat zástupce vedoucího k lepšímu výkonu, který bude vědět, že mu vedoucí prodejny důvěřuje. Toto řešení nepřinese společnosti ani 1 Kč nákladu navíc, jde pouze o dočasné delegování.

Vedoucí prodejny by se měli vyhnout stresové zátěži, jelikož tuto zátěž mohou ať nevědomky přenášet na své podřízené. Je důležité najít si vhodný způsob odreakování a nevytvářet nepříjemné pracovní prostředí pro zaměstnance. Vedoucí prodejny by neměli zapo-

mínat, že i relaxace patří k práci a měli by si tak dělat přestávky a to hlavně mezi namáhavými úkoly. Někdy bohatě postačí, když se protáhnou po práci u počítače. V průběhu dne se pak doporučuje jedna delší přestávka o délce minimálně 30 minut, kdy by měl vedoucí prodejny zapomenout na všechny pracovní záležitosti a jen tak relaxovat. Vedoucí prodejny by si v žádném případě neměl práci nosit domů, protože v tom případě by si vůbec neodpočinul a zatěžoval svůj organismus i mimo pracovní dobu.

Jedním z úkolů mé praktické části bylo porovnání time managementu mezi českými a slovenskými vedoucími prodejny. Z výpočtů mohu usoudit závěru, že jednoznačně lépe jsou na tom vedoucí prodejny z České republiky. Jejich výsledky jsou blíže představě nadřizovaného než výsledky vedoucí prodejen ze Slovenska. Ale i tady bohužel existují větší rozdíly. Aby vedoucí prodejny obou národů podávali lepší výsledky, je třeba je motivovat a vyvolat v nich mezi sebou určitou míru soutěživosti. Společnost Baťa, a.s. by mohla každý měsíc vyhlásit soutěž, která by pokaždé poukazovala na jiný cíl. Například by stanovila, že 3 nejlepší prodejny, které splní plánované tržby na co nejvíce procent, dostanou odměnu. V následujícím měsíci by nebyli cílem již tržby, ale například počet nových získaných zákazníků v Baťa klubu nebo zvýšená kusovost na jedné účtence či kdo bude mít větší konverzi (tj. počet zákazníků co si něco koupí to znamená počet účtenek ku počtu vstupovaných zákazníků do prodejny). Po uplynutí měsíce se soutěž vyhodnotí a zpracuje se žebříček prodejen podle jejich úspěšnosti. Vedoucí prodejny tak uvidí, na jakém místě se jeho prodejna umístila, jaké prodejny jsou lepší a naopak jaké prodejny svou úspěšností předběhli. Cílem tohoto opatření by bylo zvýšení soutěživosti mezi jednotlivými prodejny a zároveň i zlepšení kontroly a řízení zaměstnanců vedoucími prodejny a jejich vzájemná komunikace. Prodejny budou úspěšné jen tehdy, když se všichni zaměstnanci budou snažit a budou vědět, co pro to mají dělat. A to je úkol vedoucí prodejny. Usměrnovat chování všech zaměstnanců na prodejně za lepším výkonem. Co se týče finanční stránky tohoto návrhu. Náklady na zhodnocovatele soutěže by nebyly nijak veliké, protože sestavení žebříčku prodejen, po té co by sami vedoucí prodejny zaslali na centrálu jejich výsledek, je otázka jen pár minut. Tuto práci by tak mohl zastávat ten samý člověk, který se zabývá plánováním tržeb jednotlivých prodejen. Peníze za tuto práci by dostával ve formě příplatku za přesčas, kdyby musel jednou za měsíc sestavit výsledky soutěže. Výsledky soutěže by poté zaslal emailem jednotlivým prodejny a samozřejmě vedení pro zhodnocení soutěže. Zadání jednotlivých cílů na každý měsíc, by měl na starosti ředitel obchodního provozu, který by cíle sta-

novoval s ohledem na oblast, ve které prodejny pokulhávají. Výsledky na jednotlivých prodejnách by vždy zpracoval vedoucí prodejny a zaslal na centrálu, kde se výsledky vyhodnocují. I vedoucím prodejnám by takhle činnost trvala jen několik málo minut. Jediný větší finanční výdaj tohoto návrhu by představovaly odměny, které by se vyplácely nejlepším prodejnám. Odměny by nemusely být nijak závratné, stačila by hodnota, která by motivovala. Jejich výše by byla zvlášť odstupňována pro 1., 2. a 3. místo. Jsem toho názoru, že tyto výdaje na odměny by se společnosti vrátily v podobě tržeb a utuženého motivovaného kolektivu.

13.2 Návrhy na zlepšení řízení využívání času vedoucími prodejny

Největší problém ve využívání času vedoucími prodejny spočívá v čase, který tráví zákaznickým servisem tj. včetně řízení personálu. Tento čas představuje trojnásobek představy nadřazeného. Zákaznický servis vedoucí prodejny také uvedli jako činnost, na kterou nemají dostatek času. Problémem tedy je, že vedoucí prodejny se moc soustředí na zákaznický servis, který by v podstatě měl vykonávat jen jako doplňkovou činnost, kdy má ostatní důležitější činnosti splněny. Následkem této skutečnosti je, že vedoucímu potom nezbývá čas na jiné činnosti. To že si vedoucí prodejny neumí naplánovat svůj pracovní den lze poznat i ze skutečnosti, že v práci tráví přibližně o 41 minut více, než mají. Zarážející je, že by si v práci optimálně představovali trávit až o 457 minut více, což by v žádném případě nemohli zvládnout.

Doporučuji, aby si vedoucí prodejny osvojili techniky time managementu, kterými se zabývám v teoretické části. K osvojení technik time managementu vedoucím pomohou speciální kurzy týkající se time managementu, které jsou v poslední době velmi oblíbené. Cena tohoto jednodenního kurzu se pohybuje kolem 1 500 Kč za osobu, přičemž je kurz zaměřen jak na teoretické poznatky tak i příklady z praxe, které vedoucím prodejen pomohou pochopit jejich podstatu. Vedoucí prodejny mohou získat vědomosti z time managementu také studováním na internetu, kde je uvedeno mnoho praktických příkladů na toto téma. Také je velmi důležité, aby vedoucí prodejny používali při své práci plánovací prostředky, jako jsou diáře, kalendáře či vlastní poznámky například na nástěnkách. Tyto prostředky mohou používat i v elektronické formě. Tímto způsobem si vedoucí prodejny naplánují co je potřeba udělat, zapíší si to do diáře a již se tím nemusí zatěžovat do té doby, než to bude aktuální. Vhodné je plán vypracovávat vždy na konci pracovního dne na další den.

Odstraní se tak plývání času, v případě kdyby se plán sestavoval ráno téhož dne, na který je plán určen. Vedoucí prodejny by měli ve svém plánu vždy počítat s časovou rezervou v případě nepředvídatelných situací. Tato rezerva by měla činit minimálně 30 minut v průběhu jedné pracovní směny. Vedoucí prodejny by měl být schopen tento čas pohotově využít k důležitějším činnostem v případě, kdy se s žádnou nepředvídatelnou situací nese-tká. Plánovací prostředky by měl mít vedoucí prodejny vždy na očích, aby ihned věděl, jakou činností se má momentálně zabývat. Využívání plánovacích prostředků nevyvolá žádné závratné náklady. Jedná se pouze o malou částku na koupi diáře v případě papírové formy plánovacích prostředků.

Po pochopení technik time managementu, vedoucí prodejny může využít buď metodu ABC analýzy, nebo Eisenhowerův princip. Obě metody pomohou vedoucím prodejen s rozhodnutím o důležitých činnostech. V analýze ABC si vedoucí prodejny všechny pracovní činnosti rozdělí do 3 skupin podle jejich důležitosti. Do skupiny A zařadí úkoly, které jsou velmi důležité a kterým se musí věnovat sám. Patří sem například řízení personálu, přijímací pohovory a provozní porady. Do skupiny B si zapíše úkoly, které jsou již méně důležité a které tedy může delegovat. V případě vedoucího prodejny se jedná o úkoly spojené se zbožím, jako fyzický příjem zboží, jeho evidence a rozmístění po prodejně. Následně zařadí do skupiny C rutinní úkoly, které vedoucího prodejny při práci zdržují a které by měl v každém případě delegovat. V práci vedoucího prodejny jsou to úkoly jako balení predispozic, přečeňování zboží, úklid a údržba a některé administrativní činnosti. Podle této analýzy, by si měl vedoucí prodejny naplánovat pracovní den, kdy bude plnit úkoly zařazené do skupiny A, a v případě času navíc se může věnovat úkolům typu B. Takto vyřídí všechny důležité úkoly, deleguje méně významné úkoly a zůstane mu čas na kontrolu výkonu podřízených.

Druhou možností je, že by si vedoucí prodejny ještě jednou sám vyplnil snímek pracovního týdne. Tentokrát by však chodil přímo se stopkami a měřil si, kolik času mu přesně zabere vykonat jednotlivou činnost a vše si důkladně zapisoval. Po celém týdnu tohoto sledování by se na snímek řádně zaměřil a zjistil by, jaké činnosti mu trvají nejdélní pracovní dobu, které věci ho při práci vyrušují a jak by je mohl omezit. Individuálně by si tak vyhodnotil svůj časový snímek týdne, zatímco získané údaje z mé práce se hodnotili kolektivně. Následně by vedoucí prodejny dostal do ruky podklady, kde by byla časová představa nadříděného. Vedoucí prodejny by se podle tohoto podkladu pokusil pracovat a každý den by

strávil činností jen tolik minut, kolik si nadřizený představuje. Vždy po skončení pracovního dne dle nadřizeného tj. po 480 minutách by si zhodnotil, co vše stihnul a naopak co nestihnul, v jakých činnostech mu chyběl čas a na druhou stranu, kde mu vznikly časové rezervy. Důležitou práci, kterou by nestihl v rámci těchto 480 minut a kterou nelze delegovat, by dopracoval tentýž den po vyčerpání tohoto času a po zhodnocení dne. Na konci každého dne by si vedoucí prodejny sestavil plán na další den na základě toho, jak stíhal vykonat činnosti předchozího dne. Z výsledků by už věděl, na které činnosti nemá čas a musí je delegovat, aby se stihl věnovat důležitějším činnostem. Takto by pominuly zábrany, které má většina vedoucích pracovníků z delegování. Na konci týdne by již vedoucí prodejny měl znát své slabé a silné stránky time managementu a měl by si umět rozvrhnout svůj čas v rámci pracovní směny, aby se tak přiblížil představě nadřizeného. Náklady na tento návrh opět spočívají jen ve spotřebě času vedoucích prodejen, žádné finanční výdaje tento návrh nevyvolal. Z počátku se může zdát, že toto řešení je zdlouhavé a že zabere spoustu času vedoucím prodejen, ale jakmile vedoucí prodejny pochopí jeho podstatu a své chyby v time managementu tak se mu tento strávený čas mnohonásobně vrátí ve formě časové rezervy a práce bez stresu.

Časový rozdíl spočíval také v čase stráveném reklamacemi. V rámci jednoho dne jde sice o rozdíl jen 11 minut ale za týden je to již skoro hodina. Vedoucí prodejny také uvedli, že reklamace jsou časově nejnáročnější činností a také činností, kvůli které se často dostávají do stresové situace, kvůli jednání s nevrlymi zákazníky. Tento stres pak negativně ovlivňuje celý jejich výkon a jejich přístup k práci. Se stresem vedoucím prodejen pomohou školení, specializující se na asertivní chování a zvládání konfliktních situací. Tento kurz vedoucím pomůže s komunikací nejen s náročnými zákazníky, ale také s komunikací se zaměstnanci. Ceny těchto kurzů, které mohou být i vícedenní se pohybují od 1 500 Kč do 3 000 Kč. Záleží na výdajích, které chce společnost do vedoucích prodejen investovat a na šíři vědomostí, které tímto kurzem mají vedoucí prodejny získat.

Co se týče provozních porad, doporučovala bych jí začínat každé ráno před začátkem pracovní doby. Její délka by měla trvat cca 15 minut, v případě řešení závažnějších problémů by mohla být i delší, ale zbytečně ji nenatahovat kvůli záležitostem, které nejsou důležité nebo které se dají řešit individuálně. Na poradách by vedoucí prodejny vždy zaměstnancům sdělil výsledky z předchozího dne. Pochválil by zaměstnance za dobře odvedenou práci anebo naopak pokáral za případný problém. Dále by rozdělil úkoly mezi pracovníky, sta-

novil termín, kdy mají být úkoly splněny a přidělil jim zodpovědnost. Je potřeba, aby zaměstnanci byl přidělen jen takový úkol, který je schopen s jeho vědomosti a zkušenosti zvládnout. Jednou za měsíc bych doporučila poradu o délce 30 minut, kde by se shrnuly výsledky za celý měsíc, celková úspěšnost, výsledky z konkurenční soutěže, kterou jsem navrhovala a chování zaměstnanců. Dále by se na ní řešil nový cíl společnosti a strategie jak ho nejlépe dosáhnout. Velmi důležitý úkol vedoucího prodejny a to nejen na poradách je, aby zaměstnance motivoval k lepším výkonům a neustále je podporoval při práci. Uskutečnění porad každé ráno nevyvolá společnosti Baťa, a.s. žádné finanční náklady navíc.

Jak již bylo řečeno, zákaznický servis je pro vedoucí prodejny z hlediska jejich skutečně strávené pracovní doby, časově nejnáročnější pracovní činností. Neznačená to, že když je vedoucí prodejny řídicí pracovník, že by neměl obsluhovat zákazníky, to není pravda, ale měl by se snažit hlavně řídit své podřízené k tomu, aby správně zacházeli se zákazníky. Je potřeba, aby vedoucí prodejny dohlížel na prodavače, kontroloval jejich chování k zákazníkům a v případě nějakého nedostatku na něho upozornil. Na druhou stranu v případě výjimečné snahy ze strany prodavače k zákazníkům, by ho měl vedoucí prodejny nahlas pochválit a to i před ostatními zaměstnanci. Pochválený prodavač tak bude vědět, že dělá svou práci dobře, bude se v ní také cítit dobře a to se odrazí na jeho výkonu. Tímto způsobem bude také vědět, že jeho výkon je neustále sledován a nemůže si tak dovolit sebemenší pochybení. Ostatní zaměstnanci uvidí, že se vedoucí prodejny o ně zajímá a budou se snažit mezi sebou soupeřit o jeho pozornost a tím se zvýší i jejich pracovní výkon, neboť malá soutěživost je zdravá. Ani toto opatření nevyvolá společnosti žádné náklady navíc. Jde jen o směřování činnosti vedoucích prodejen jiným směrem.

Celkem zásadní rozdíl spočíval i v čase, kterým vedoucí prodejny trávil aranžováním prodejny a výloh. V tomto případě doporučuji, aby měl vedoucí prodejny ve svém týmu zaměstnanec, který se zvláště bude specializovat na aranžování prodejny a výloh. Tento zaměstnanec by byl designér nebo tzv. merchandiser, který by dané oblasti rozuměl a mohl by pracovat sám a jen v případě problémů se obracel na vedoucího prodejny. V momentě kdy by nebylo potřeba upravovat aranžmá prodejny a výlohy, pracoval by zaměstnanec jako každý jiný prodavač. Náklady na tohoto zaměstnance by byly v podobě školení, které by mohla zařídit společnost Baťa, a.s. pro všechny své tzv. merchandisery. Školit by je mohl například designér, který ve společnosti navrhuje rozložení prodejny a rozumí tak danému tématu.

ZÁVĚR

Tématem mé bakalářské práce je time management a jeho využívání z pohledu vedoucích prodejen ve společnosti Baťa, a.s.. Cílem bylo zjištění dosavadní úrovně time managementu u vedoucích prodejen a následně doporučení návrhů, které tuto úroveň zlepší a pomohou tak efektivně využívat čas.

Má teoretická část se opírá o poznatky získané z odborné literatury. V první části jsem se věnovala self managementu, protože nemůžeme efektivně řídit využívání času, jestliže neznáme sami sebe a to co dokážeme. V následující části, již plně věnované time managementu, jsem popsala, jak se vyvíjely poznatky řízení využívání času, techniky, které nám pomáhají správně využívat čas a rozhodovat se o prioritách, a také jsem se věnovala zlodějům času, kterým se musíme vyhýbat.

Všichni pracovníci na vedoucích pozicích by měli ovládat techniky účinného time managementu, ale v žádném případě by neměli zapomínat na lidský přístup v případě komunikace s jinými lidmi. Protože to, jakým způsobem jednáme s lidmi kolem nás, je stejně důležité jako všechny využívané metody a postupy.

Všechny poznatky, které jsem uvedla v teoretické části, jsou důležité, ale znát je nestačí. Je třeba, je umět aplikovat do praxe, protože jenom tak nám pomohou.

V praktické části jsem dosavadní úroveň time managementu vedoucích prodejen zjišťovala pomocí dotazníkové metody a časového snímku pracovního týdne. Provedla jsem výpočty a zjistila, že existují velké rozdíly mezi skutečným využitím času a představou nadřizovaného. Optimální představa vedoucích prodejen byla dokonce ještě mnohokrát vyšší jak skutečné využití času. Nejzásadnější rozdíl spočívá v čase, věnovanému zákaznickému servisu, reklamacím a aranžování prodejny. Vedle hlavního cíle mé práce jsem se soustředila na rozbor pracovních činností z hlediska jejich důležitosti a časové významnosti. Také jsem zkoumala vliv vedlejších faktorů jako je stresová zátěž, sebevzdělávání a práce přesčas. Úroveň time managementu jsem zvláště srovnala i mezi vedoucími prodejny z České republiky a Slovenska.

Na základě zjištěných problémů jsem doporučila opatření, která by vedoucím prodejnám měli pomoci vyrovnat se s časovým nedostatkem a lépe hospodařit s časem. V prvním případě jsem navrhovala osvojit si techniky time managementu, zejména ABC analýzu, která pomůže vedoucím prodejnám s určením priorit a rozhodnutím o delegování úloh. K osvo-

jení technik mohou vedoucí prodejny navštívit kurz time managementu anebo si prostudovat oblast na internetu. Dalším řešením by bylo opětovné sestavení časového snímku pracovního týdne a jeho individuální rozbor, kde by se vedoucí prodejny sami zamysleli, jakou činností stráví nejvíce času a jakých chyb se dopouštějí. Vedoucí prodejny by měli v každém případě využívat plánovací prostředky a mít je neustále na očích. Také jsem doporučovala provozní porady v délce 15 minut každé ráno, kde by vedoucí prodejny shrnul výsledky předchozího dne, rozdělil úkoly a pochválil či pokáral práci jeho podřízených. Velmi důležitou součástí jeho práce musí být i motivace. Pro snížení stresové zátěže vzniklé kvůli jednání s nevrlymi zákazníky při reklamacích, bych doporučovala kurz asertivního chování a řešení konfliktních situací, které by vedoucím prodejnám pomohli s komunikací mezi zákazníky ale také se zaměstnanci. Pro snížení množství času, věnovanému aranžování prodejny, bych doporučila zaškolit jednoho zaměstnance na tzv. merchandisera, který by se o aranžování prodejny staral místo vedoucího prodejny.

Pro zvýšení výkonu mezi jednotlivými prodejny, jsem navrhla zavést soutěž, která by se každý měsíc soustředila na jiný cíl. První měsíc například na plnění tržeb, dále na zvýšení kusovosti nebo počet nových zákazníků v Baťa klubu. Pokaždé by byly vyhlášeny 3 nejlepší prodejny a následně odměněny. Samozřejmě by byl zveřejněn žebříček všech prodejen, aby bylo jasné, kdo se umístil na jakém místě.

Praktický přínos mé práce vidím ve zjištění mezer, které mají vedoucí prodejny ve společnosti Baťa, a.s. a které jim brání v efektivním využívání času, který je tak drahocenný. Věřím, že má navrhovaná opatření vedoucím prodejen pomohou zaplnit tyto mezery a umožní jim využívat čas, s kterým disponují, co nejehospodárněji. Většina mých navrhovaných opatření vychází jen z přeorganizování práce a nevyvolává žádné finanční náklady, což je velkým pozitivem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ADAIR, John Eric, 2004. *Hospodaření s časem*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 134 s. ISBN 8086851079
- ADAIR, John Eric, 2005. *Jak řídit druhé i sám sebe*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, vii, 172 s. ISBN 8025107841
- BĚLOHLÁVEK, František, 2003. *Desatero manažera*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 90 s. ISBN 80-7226-873-2
- BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2006. *Management: [co je to management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, viii, 724 s. ISBN 80-251-0396-x
- BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8
- BISCHOF, Anita a Klaus BISCHOF, 2003. *Aktivní sebeřízení: jak získat kontrolu nad svým časem a prací*. Praha: Grada, 118 s. ISBN 8024706474
- CAUNT, John, 2003. *Time management: jak hospodařit s časem*. Vyd. 2. Praha: Computer Press, x, 125 s. ISBN 8072264419
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, c2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 344 s. ISBN 9788024733487
- CLEGG, Brian, 2005. *Time management: [přetvořte svůj život a práci: výběr osvědčených technik a postupů: 70 cvičení]*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 110 s. ISBN 8025105520.
- 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
- DRUCKER, Peter Ferdinand, 2008. *Efektivní vedoucí*. 2. vyd. Praha: Management Press, 205 s. ISBN 978-80-7261-189-8
- FORSYTH, Patrick, 2013. *Successfull time management*. 3. vyd. Croydon: CPI Group, ISBN 978 0 7494 6722 7
- HAASEN, Gisela, 2005. *Sebeřízení pro ženy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 126 s. ISBN 80-247-1129-x

- HANDLÍŘ, Jiří, 1998. *Management pro střední a vyšší odborné školy*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, xii, 268 s. ISBN 80-7226-095-2
- HARRIS Jason, 2008. *Time Management 100 Success Secrets - The 100 Most Asked Questions on Skills*. Emereo Pty Ltd, 156 s. ISBN: 978-1921523281
- JANSON, Simone, 2010. *Jak nebýt perfektní, ale úspěšný*. Praha: Grada Publishing, 189 s. ISBN 978-80-247-3540-5
- KNOBLAUCH, Jörg a Holger WÖLTJE, 2006. *Time management: jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. 1. vyd. Praha: Grada, 106 s. ISBN 80-247-1440-x
- KNOBLAUCH, Jörg, 2012. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. 1. české vyd. Praha: Grada, 206 s. ISBN 978-80-247-4431-5
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 2012. *Optimismus, pesimismus a prevence deprese*. Vyd. 1. Praha: Grada, 138 s. ISBN 9788024740072
- LADOVÁ, Janka, 2008. *Organizuj si svůj čas: studijní opora e-learningového kurzu vzdělávacího programu Pracujeme chytřeji*. Vyd. 1. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati, 67 s. ISBN 978-80-7318-719-4
- LETZER, Marc, 2009. *Emoční inteligence: jak ji rozvíjet a využívat*. 1. vyd. Praha: Grada, 47 s. ISBN 978-80-247-3057-8
- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6
- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 325 s. ISBN 978-80-247-2339-6
- MOHELSKÁ, Hana a Zbyněk PITRA, 2012. *Manažerské metody*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 343 s. ISBN 978-80-7431-092-8
- NURNBERGER, Elke, 2011. *Jak získat sebedůvěru*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 100 s. ISBN 978-80-247-3903-8
- OWEN, Jo, 2008. *Tři pilíře úspěšného manažera*. 1. vyd. Praha: Grad, 223 s. ISBN 978-80-247-2400-3
- PACOVSKÝ, Petr, 2006. *Člověk a čas: time management IV. generace*. 1. vyd. Praha: Grada, 259 s. ISBN 80-247-1701-8

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

ROGERS, Carl, 1995. *Ako byť sám sebou*. Bratislava: IRIS, 353 s. ISBN 80-88778-02-6

SEIWERT, Lothar J, c2013. *Simplify your time - konečně mít čas*. Olomouc: ANAG, 311 s. ISBN 978-80-7263-773-7

ŠULEŘ, Oldřich, 2008. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Praha: Computer Press, x, 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4

TEMPLAR, Richard, 2012. *107 zlatých pravidel úspěšného manažera*. 2. vyd. Praha: Grada, 244 s. ISBN 978-80-247-4176-5

UHLIG, Beatris, 2008. *Time management: staňte se pánem svého času*. 1. vyd. Praha: Grada, 153 s. ISBN 978-80-247-2661-8

VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0

SEZNAM ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ

Bata Brands. *Bata.com* [online]. © 2014 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.bata.com/about-bata/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Stanovení důležitosti pracovních aktivit (Pacovský, 2006, s. 45).....	22
Obrázek 2 Paretova analýza (Knoblauch, 2006, s. 25)	25
Obrázek 3 ABC analýza (Šuleř, 2008, s. 47)	28
Obrázek 4 Eisenhowerův princip (Šuleř, 2008, s. 46)	30
Obrázek 5 Logo společnosti Baťa, a.s. (<i>Bata.com</i> © 2014).....	42
Obrázek 6 Nejvýznamnější pracovní činnost (vlastní zpracování).....	46
Obrázek 7 Časově nejnáročnější pracovní činnosti (vlastní zpracování)	47
Obrázek 8 Delegovatelné pracovní činnosti (vlastní zpracování)	48
Obrázek 9 Úkoly, na které nemají dostatek času (vlastní zpracování)	49
Obrázek 10 Zloději času (vlastní zpracování)	50
Obrázek 11 Stresová zátěž (vlastní zpracování)	51
Obrázek 12 Příčiny práce přesčas (vlastní zpracování)	52
Obrázek 13 Srovnání času (vlastní zpracování).....	58
Obrázek 14 Procentuální rozdělení času jednotlivým kategoriím (vlastní zpracování)	60
Obrázek 15 Procentuální rozdělení času dle nadřazeného (vlastní zpracování).....	61
Obrázek 16 Porovnání časových snímků (vlastní zpracování)	62
Obrázek 17 Grafické porovnání využití času podle místa trávení pracovní doby (vlastní zpracování)	65
Obrázek 18 Procentuální podíl jednotlivých činností u českých a slovenských vedoucích prodejen (vlastní zpracování).....	68
Obrázek 19 Srovnání počtu hodin u českých a slovenských vedoucích prodejen (vlastní zpracování)	69

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Počet hodin týdně na vzdělávání se (vlastní zpracování)	53
Tabulka 2 Představa nadřízeného o využívání času (vlastní zpracování).....	55
Tabulka 3 Skutečné využití času vedoucími prodejny (vlastní zpracování).....	56
Tabulka 4 Optimální množství času dle vedoucích prodejen (vlastní zpracování)	57
Tabulka 5 Časový snímek týdenního využívání času (vlastní zpracování)	59
Tabulka 6 Představa nadřízeného (vlastní zpracování)	61
Tabulka 7 Porovnání využívání času z hlediska místa trávení pracovní doby (vlastní zpracování)	63
Tabulka 8 Porovnání času v minutách a procentech za jeden den podle místa trávení pracovní doby (vlastní zpracování)	64
Tabulka 9 Porovnání skutečného času u slovenských a českých prodejen (vlastní zpracování)	67

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Skutečné využití pracovního času vedoucími prodejny
- P II Skutečné využití pracovního času v hodinách
- P III Skutečné využití času z pohledu místa trávení pracovní doby
- P IV Dotazník

PŘÍLOHA P I: SKUTEČNÉ VYUŽITÍ PRACOVNÍHO ČASU VEDOUCÍMI PRODEJNY

Vykonávaná činnost	Číslo prodejny						Součet
	52128	51200	52104	52132	51183	51130	
Zákaznický servis	870	1 290	540	840	960	870	5 370
Přijímací pohovory	0	0	0	0	255	0	255
Zaškolování	0	0	0	0	15	210	225
Provozní porady	90	150	60	25	120	90	535
Fyzický příjem zboží	105	0	300	180	120	90	795
Predispozice zboží, Baťa domů	0	240	60	120	0	330	750
Přehled o skladu	30	0	0	0	60	210	300
Reklamace	300	300	330	300	420	30	1 680
Rozpis služeb	0	60	60	60	0	60	240
Mzdy, odměny	0	0	0	0	15	150	165
Docházka, evidence	60	135	120	60	0	60	435
Analýza prodeje zboží	90	90	120	120	120	120	660
Denní závěrky, odvod tržeb	45	90	60	0	0	60	255
Příjem zboží (evidence)	0	0	0	0	25	0	25
Prosperitní tabulka	75	60	180	300	60	0	675
Prevence ztrát	210	90	0	180	60	0	540
Aranžmá prodejny a výloh	210	120	660	180	120	180	1 470
Rozmístění zboží po prodejně	225	0	300	120	60	0	705
Úklid a údržba	15	0	120	0	0	60	195
Neočekávané situace	90	30	0	0	15	60	195
	2 415	2 655	2 910	2 485	2 425	2 580	

PŘÍLOHA P III:SKUTEČNÉ VYUŽITÍ ČASU Z POHLEDU MÍSTA TRÁVENÍ PRACOVNÍ DOBY

Vykonávaná činnost	Skutečné	Optimální	Představa	Skutečné	Optimální	Představa
Zákaznický servis	179	206	60	34,36%	21,99%	12,50%
Přijímací pohovory	9	13	10	1,73%	1,39%	2,08%
Zaškolování	8	44	10	1,54%	4,70%	2,08%
Provozní porady	18	27	20	3,45%	2,92%	4,17%
Fyzický příjem zboží	27	58	45	5,18%	6,19%	9,38%
Predispozice zboží, Baťa domů	25	126	30	4,80%	13,45%	6,25%
Přehled o skladu	10	23	15	1,92%	2,46%	3,13%
Reklamace	56	68	45	10,75%	7,26%	9,38%
Rozpis služeb	8	15	10	1,54%	1,55%	2,08%
Mzdy, odměny	6	12	10	1,15%	1,28%	2,08%
Docházka, evidence	15	14	5	2,88%	1,49%	1,04%
Analýza prodeje zboží	22	7	20	4,22%	0,71%	4,17%
Denní závěrky, odvod tržeb	9	42	40	1,73%	4,48%	8,33%
Příjem zboží (evidence)	1	20	10	0,19%	2,13%	2,08%
Prosperitní tabulka	23	6	35	4,41%	0,68%	7,29%
Prevence ztrát	18	24	30	3,45%	2,56%	6,25%
Aranžmá prodejny a výloh	49	24	20	9,40%	2,56%	4,17%
Rozmístění zboží po prodejně	24	62	30	4,61%	6,62%	6,25%
Úklid a údržba	7	46	5	1,34%	4,91%	1,04%
Neočekávané situace	7	100	30	1,34%	10,67%	6,25%
Součet	521	937	480	100,00%	100,00%	100,00%

PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK

Dotazník: Time management vedoucího prodejny

Vážený pane / Vážená paní,

jsem studentkou 3. ročníku Univerzity Tomáše Bati, Fakulty ekonomiky a managementu a chtěla bych Vás poprosit o vyplnění přiloženého dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro moji bakalářskou práci.

Děkuji Vám za spolupráci

Monika Konečná

1. Pohlaví: muž žena

2. Kolik zaměstnanců pracuje ve Vaší prodejně?

3. Kolik let pracujete ve Vaší funkci?

4. Pracujete často přesčasy? ano občas ne

jestliže jste odpověděl/a ANO nebo OBČAS, z jakého důvodu zůstáváte v práci přesčas?

5. Delegujete méně důležité úkoly na podřízené? ano občas ne
pokud jste odpověděl/a ANO nebo OBČAS, které úkoly máte na mysli?

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

6. Myslíte si, že máte na svoji práci málo času? ano ne

pokud jste odpověděl/a ANO, tak na jaké konkrétní činnosti máte málo času?

7. Která pracovní činnost je podle Vás:

- a) nejvýznamnější?
- b) časově nejnáročnější?
- c) zbytečná?

8. Jste v práci často zatížena stresem? ano ne

9. Co Vás při práci nejčastěji vyrušuje?

10. Které pracovní činnosti by zvládli i vaši podřízení?

11. Doplňte, kolik hodin týdně byste optimálně potřebovali na vykonání následujících činností.

Vykonávané činnosti	Počet potřebných hodin týdně
VZDĚLÁVÁNÍ SE (studium odborných článků, sledování web stránek)	hodin/týden
ADMINISTRATIVNÍ ČINNOSTI	
- zaznamenávání docházky	hodin/týden
- příjem zboží (evidence)	hodin/týden
- denní závěrka, odvod tržeb	hodin/týden
- prosperitní tabulka	hodin/týden
ORGANIZAČNÍ ČINNOSTI	
- porady	hodin/týden
- telefonování a e-maily	hodin/týden
- zaškolování	hodin/týden
- rozpis směn	hodin/týden
- komunikace s vedením	hodin/týden
ŘÍZENÍ ZÁSOB	
- přehled o skladu	hodin/týden
- naskladnění zboží	hodin/týden
- předispozice zboží	hodin/týden
PRODEJNÍ ČINNOSTI	
- reklamace	hodin/týden
- zákaznický servis	hodin/týden
- dobírky	hodin/týden
PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	
- zpracování mezd a odměn	hodin/týden
- kontrola a řízení personálu	hodin/týden
- přijímací řízení nových pracovníků	hodin/týden
ARANŽMÁ PRODEJNY	
- rozmístění zboží po prodejně	hodin/týden
- aranžování výloh a prodejny	hodin/týden
PREVENCE ZTRÁT	hodin/týden
ÚKLID A ÚDRŽBA	hodin/týden
NEOČEKÁVANÉ SITUACE (krádeže, návštěvy)	hodin/týden

