

Time management manažerů ve střediscích firmy JAS ČR, a.s. a možnosti jeho zdokonalování

Pavla Svítková

Bakalářská práce
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavla Svítková**
Osobní číslo: **M11235**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Time management manažerů ve střediscích firmy JAS ČR, a.s. a možnosti jeho zdokonalování**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě dostupné domácí a zahraniční literatury zpracujte teoretické poznatky týkající se time managementu.

II. Praktická část

- Představte firmu JAS ČR, a. s. a její střediska a popište základní ekonomické a právní charakteristiky.
- Analyzujte současnou úroveň time managementu manažerů firmy JAS ČR, a. s.
- Identifikujte kritické oblasti time managementu manažerů firmy JAS ČR, a. s.
- Na základě provedených analýz vyhodnoťte možnosti zdokonalování time managementu manažerů firmy JAS ČR, 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, 2004, 136 s. ISBN 80-86851-07-9.
FORSYTH, Patrick. Successful time management. 3rd Edition. London: Kogan Page, 2013, 176 s. ISBN 978-0-7494-6722-7.
PACOVSKÝ, Petr. Člověk a čas: time management IV. generace. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 259 s. ISBN 80-247-1701-8.
PLAMÍNEK, Jiří. Sebepoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnání. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2013, 192 s. ISBN 978-80-247-4751-4.
PORVAZNÍK, Ján a Janka LADOVÁ. Celostní management. 4., přeprac. a dopl. vyd. Bratislava: IRIS, 2010, 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8.

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;

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

- (1) Vysoká škola nevýdělečně 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.

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

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, 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).

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

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). 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

.....

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

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

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na time management manažerů ve střediscích společnosti JAS ČR, a. s. Teoretická část bakalářské práce zpracovává teoretické poznatky v oblasti time managementu a zároveň self managementu. Cílem praktické části je analyzovat současnou úroveň time managementu manažerů společnosti a identifikovat jeho kritické oblasti. Součástí bakalářské práce jsou také návrhy a možnosti zdokonalování současného stavu time managementu manažerů.

Klíčová slova: self management, sebepoznání, sebeuplatnění, time management, vývoj time managementu, metody a principy efektivního využívání času

ABSTRACT

Bachelor thesis is focused on time management of managers in centres of JAS ČR, a. s. Theoretical part of bachelor thesis is processed theoretical knowledge in area of time management and also self management. The goal of practical part is analyses current level of time management of managers and identifies its critical areas. Bachelor thesis also includes proposals and possibilities for improvement current level of time management of managers.

Keywords: self management, self-knowledge, self-realization, time management, evolution of time management, methods and principles of effective use of time

V první řadě bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce prof. Ing. Jánů Porvazníkovi, CSc. za jeho odborné vedení při zpracování náročného tématu time managementu, cenné rady, připomínky, trpělivost a čas, který mi věnoval při vypracování mé bakalářské práce.

Rovněž bych ráda poděkovala manažerům a celé společnosti JAS ČR, a.s. za jejich ochotu, čas a poskytnutí podkladů pro zpracování mé bakalářské práce.

A velké díky patří mé rodině, která mě po celou dobu zpracování bakalářské práce podporovala a bez kterých bych to nezvládla.

Motto:

“Jestli najdeš v životě cestu bez překážek, určitě nikam nevede.”

Arthur Charles Clark

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 SELF MANAGEMENT A JEHO MÍSTO V ŘÍDÍCÍ PRÁCI MANAŽERA	11
1.1 POZNATKY SELF MANAGEMENTU A JEHO FUNKCE	11
1.2 SEBAKCEPTOVÁNÍ JAKO VÝCHOZÍ FUNKCE V SELF MANAGEMENTU	13
1.2.1 Metody sebepoznání.....	14
1.3 FUNKCE SEBEUPLATNĚNÍ	15
1.4 PŘÍPRAVA ŘÍDÍCÍCH PRACOVNÍKŮ NA ÚSPĚŠNÝ SELF MANAGEMENT	17
1.4.1 Přístupy ke vzdělání	18
1.4.2 Metody tréninku	19
2 TIME MANAGEMENT A JEHO MÍSTO V ŘÍDÍCÍ PRÁCI MANAŽERA	21
2.1 VÝVOJ POZNATKU O TIME MANAGEMENTU	22
2.1.1 Vnější faktory.....	25
2.1.2 Vnitřní faktory.....	27
2.2 TECHNIKY EFEKTIVNÍHO VYUŽÍVÁNÍ ČASU	28
2.2.1 Paretovo pravidlo	28
2.2.2 ABC analýza	29
2.2.3 Eisenhowerův princip.....	29
2.2.4 Delegování	30
2.2.5 Metoda S.O.R.U.Z.	30
2.2.6 Pohled z helikoptéry.....	31
2.3 TIME MANAGEMENT A JEHO PŮSOBENÍ NA PSYCHIKU MANAŽERA	32
3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI JAS ČR, A.S.	37
4.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI JAS ČR, A. S.....	37
4.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	38
4.3 PRÁVNÍ A EKONOMICKÉ CHARAKTERISTIKY SPOLEČNOSTI JAS ČR, A. S.....	39
4.3.1 Právní charakteristiky.....	39
4.3.2 Ekonomické charakteristiky	40
4.4 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÝCH STŘEDISEK	41
4.4.1 Středisko Jihlava	41
4.4.2 Středisko Nymburk	41
4.4.3 Středisko Přerov	41
4.4.4 Středisko Ostrava	41
4.4.5 Středisko Praha.....	42
4.4.6 Středisko Čkyně	42
5 TIME MANAGEMENT A JEHO SOUČASNÁ ÚROVEŇ MANAŽERŮ VE STŘEDISCÍCH FIRMY JAS ČR, A.S.	43

5.1	VZDĚLÁVÁNÍ SE	43
5.2	PLÁNOVACÍ ČINNOST.....	44
5.3	ORGANIZAČNÍ ČINNOST.....	47
5.4	HODNOTÍCÍ ČINNOST	51
5.5	SLUŽEBNÍ CESTY	54
5.6	RELAXACE A ODPOČINEK JAKO SOUČÁST PRÁCE	55
6	KRITICKÉ OBLASTI TIME MANAGEMENTU MANAŽERŮ V JEDNOTLIVÝCH STŘEDISÍCH FIRMY JAS ČR, A.S.....	57
6.1	PRACOVNÍ DOBA	57
6.2	VZDĚLÁVÁNÍ SE	58
6.3	PORADY S OBCHODNÍMI ZÁSTUPCI	58
6.4	TELEFONOVÁNÍ A VYŘIZOVÁNÍ MAILŮ	59
6.5	RELAXACE A ODPOČINEK JAKO SOUČÁST PRÁCE	59
6.6	DELEGOVÁNÍ.....	59
6.7	REZERVNÍ ČAS.....	59
7	NÁVHRY A MOŽNOSTI ZDOKONALOVÁNÍ TIME MANAGEMENTU MANAŽERŮ VE VYBRANÝCH STŘEDISCÍCH FIRMY JAS ČR, A.S.	60
	ZÁVĚR	65
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	66
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	68
	SEZNAM OBRÁZKŮ	69
	SEZNAM TABULEK.....	70
	SEZNAM PŘÍLOH.....	71

ÚVOD

Tato bakalářská práce se zaměřuje na time managementu manažerů ve společnosti JAS ČR, a. s. Důvodem pro napsání bakalářské práce na téma time managementu, byla vlastní zkušenost, že manažeři ve společnosti JAS ČR, a. s., mají, dovolím si je citovat „Neustále moc práce a málo času“. Důsledkem je, že manažeři svou práci nosí domů, pracují o víkendech, neustále mají při sobě telefon a řeší vše, co nestihli v pracovní době. Cílem celé bakalářské práce je odhalit příčiny tohoto problému a najít návrhy, jak jej omezit, nebo úplně odstranit.

Self management a time management jsou jedny ze základních kamenů pro úspěšnou kariéru manažera.

V první části teoretické části se budu zabývat tématem self managementu, který je nezbytnou součástí time management. V rámci self managementu se zaměřím sebeakceptování, sebeuplatnění a sebevzdělávání. Tyto oblasti jsou pro manažera ze self managementu nejdůležitější a úzce souvisí s time managementem.

V druhé části přijde na řadu time management. Čas je ten nejcennější zdroj, který manažer má. Je velmi lehké ho promarnit. Time management ovlivňuje život každého manažera a člověka. Pokud manažer dokáže řídit svůj čas, získává tím obrovskou konkurenční výhodu. Řízení času je oblast, které většina manažerů nevěnuje pozornost. V části time managementu shrnu vývoj time managementu a poukážu na vybrané metody a pomůcky pro zvýšení úrovně v tomto řízení.

Praktická částí představím firmu JAS ČR, a. s. a vybraná střediska, se kterými budu spolupracovat. Po představení firmy a středisek se budu věnovat dotazníku. Dotazník byl koncipován na základě činností, které manažer vykonává a kolik času těmto činnostem věnuje. Na základě dotazníku představím aktuální úroveň time managementu jednotlivých manažerů. V další části se zaměřím na kritické oblasti, které mají manažeři podobné.

Ze získaných poznatků z teoretické a praktické části se v poslední části pokusím navrhnout možnosti pro time management manažerů společnosti JAS ČR, a.s., které by mohli použít pro zdokonalení této oblasti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SELF MANAGEMENT A JEHO MÍSTO V ŘÍDÍCÍ PRÁCI MANAŽERA

Dříve, než bude podrobněji rozebrána problematika self a time managementu, je vhodné uvést, co to vůbec management je. Management je komplexní věda, která zahrnuje proces tvorby a udržení prostředí, ve kterém pracují jednotlivci za dosažením společných cílů. Zahrnuje také procesy plánování, organizování, vedení a kontroly činností. (Dědina, Cejthamr 2005, s. 95)

Řídící pracovník by měl znát pojem self management, ale hlavně by se měl dle něj naučit vnímat sám sebe. Je velmi důležité se vnímat jako osobnost, stanovovat si priority, snažit se o vlastní úspěch a pociťovat zadostiučinění. K tomu všemu je self management přínosný. (Porvazník, Ladová 2010, s. 140)

1.1 Poznatky self managementu a jeho funkce

Self management je jednou z nejdůležitějších součástí a zároveň jeden z nejtěžších problémů jak osobního, tak pracovního života. Při prvním pohledu na self management se může zdát, že plnit úkoly a vést ostatní, je jednodušší, než vést sebe sama, opak je však pravdou. Člověk je ve svém osobním i pracovním životě často někým veden. Toto je pro něj schůdnější, nežli vyvíjet snahu na stanovování a dosahování vlastních cílů. Osobní cíle je vhodné srovnávat s ostatními lidmi a hodnotami, které našim aktivitám dávají znak morálky, krásy, tedy humánnosti. V tom všem spočívá složitost self managementu. (Porvazník, Ladová 2010, s. 140)

Na sebeřízení je důležité nahlížet jako na dlouhodobý proces, při kterém si pracovník stanovuje priority, cíle a následně se snaží o jejich splnění. Nedílnou součástí je také zhodnocení jejich dosahování. Pokud člověk dokáže řídit sám sebe, pak tento člověk má předpoklady vypořádat se ze složitějšími úkoly, řídit kolektivy a organizace. (Porvazník, Ladová 2010, s. 140)

„Nejmocnější je ten člověk, který ovládl sám sebe.“

Seneca

Úroveň sebeřízení je dána způsobilostí každého člověka v jeho (Porvazník, Ladová 2010, s. 140):

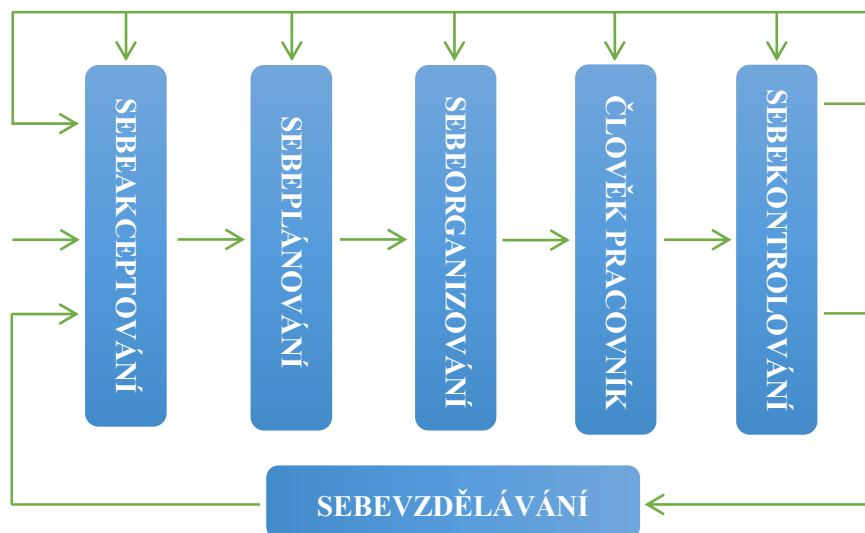
- **osobních vlastnostech** – jaké člověk vyznává hodnoty, jaké má postoje,

- **odborných a všeobecných znalostech** – znalosti o metodách, principech a informacích, které jsou podstatné pro vedení,
- **praktických dovednostech** – nezbytných pro využití v každodenním životě.

V literatuře najdeme mnoho pohledů na sebeřízení. Například profesor Porvazník, (2010, s. 142) se na sebeřízení dívá jako na časovou řadu, kde na prvním místě najdeme funkce **sebeakceptování**, následuje funkce **sebeuplatnění**, která zahrnuje **sebeplánování**, **sebeorganizování** a **sebekontrola**. Na poslední pozici stojí funkce **sebevzdělávání**, která všechny funkce prolíná.

Každá funkce má své bližší vymezení. Dispozice člověka, jaký člověk je, co dokáže, jaké má znalosti, tedy zamyšlení se nad vlastní osobností, patří do obsahu funkce **sebeakceptování**. V obsahu funkce **sebeuplatnění** najdeme činnosti pro stanovení cílů, tedy **sebeplánování**, realizování těchto cílů - **sebeorganizování** a závěrečné zhodnocení cílů, čili **sebekontrola**.

Sebevzdělávání, je zaměřené na rozvoj pozitivních vlastností a odstranění vlastností negativních (sebevýchova), rozšíření jak odborných, tak všeobecných znalostí (samostudium) a zdokonalení potřebných dovedností a eliminaci zlovyků (sebetrénink). Provázanost všech těchto funkcí je zobrazena na níže umístěném obrázku. (Porvazník, Ladová 2010, s. 142)



Obr. 1 Provázanost funkcí sebeřízení (Porvazník, Ladová 2010, s. 141)

Každá funkce self managementu má rozměr citový, kognitivní a volní. Všechny tyto rozměry mohou být po celý život rozvíjeny. Citový rozměr lze rozvíjet výchovou. Studium

se využívá pro rozvoj úrovně u kognitivního rozměru. V poslední řadě je to trénink, který pomáhá rozvíjet volní rozměr. (Porvazník, Ladová 2010, s. 140)

1.2 Sebakceptování jako výchozí funkce v self managementu

Sebakceptování, neboli sebepoznání je základ pro úspěšnou cestu self managementem. Prvním krokem je zamyšlení se nad sebe samým. Člověk se jako jedinec běžně ubírá cestou, na které stereotypně vnímá druhé. Používá různých nálepek, které však rozlišují jen málo charakteristik posuzovaného člověka. A jedinec má tím pádem tendence utvořit si mylnou představu o druhých. Podobně tato tendence vzniká i u člověka vůči jemu samotnému. (Kuneš 2009, s. 12)

Aby se těmito tendencím předešlo, jsou pro sebepoznání důležité zejména tyto dvě roviny (Porvazník, Ladová 2010, s. 145):

- rovina psychického „já“ – vnímání vlastní osobnosti,
- rovina sociálního „já“ – to, jak nás vnímají ostatní.

Pokud se člověk začne více věnovat sebepoznání, uvědomí si větší rozměr svých možností, schopností a dovedností. Kromě své jedinečnosti začne vnímat i jedinečnost ostatních jedinců. (Kuneš 2009, s. 12)

Nedílnou součástí sebepoznání je utváření sebesystému. Podle autora Kuneše (2009, s. 19) existuje několik základních postupů, které nezáměrně utváří sebesystém:

- převzetí názorů od významných osob v našem okolí,
- vnímání sebe samého tak, jak si myslíme, že nás vnímají ostatní lidé,
- srovnávání sebe s ostatními, nebo minulosti s přítomností, tedy jak se člověk vnímal a vnímá nyní a zamyšlení se nad budoucností,
- reakce na změny.

Jádro osobnosti člověka tvoří také určitá představa o sobě samém. Ovlivňuje aktivity, které člověk dělá, jeho chování, schopnosti se rozvíjet, učit, zdokonalovat se, neustále si zvyšovat hranice svých možností, výběr přátel, partnerů a také povolání. (Porvazník, Ladová 2010, s. 143)

Se sebepoznáním úzce souvisí i úspěch. V literatuře panuje více názorů, co stojí na cestě k dosažení úspěchu. Profesor Porvazník (2010, s. 144) zastává názor, že se šance na úspěch zvyšují po poznání sebe sama. Zatímco Jiří Plamínek (2008, s. 22) považuje za jeho klíčové

zdroje znalosti a dovednosti. Oba autoři se však shodují, že pro dosažení úspěchu je velmi důležitá motivace.

Další věcí, která by neměla být opomenuta je uvědomění si svých silných a slabých stránek. V opačném případě se vystavuje se riziku, že dojde k přecenění či podcenění svých schopností. (Porvazník, Ladová 2010, s. 142)

1.2.1 Metody sebepoznání

Najít cestu k sebepoznání je možné několika způsoby. Následující příklady ve své knize uvádí docent Mikuláščík (2007, s. 34):

- **Pravidelná registrace a pravidelná úvaha** – tato metoda je jednou z běžných činností člověka. Člověk si ani neuvědomuje, že v momentě kdy například hodnotí celý svůj den, se už zdokonaluje v sebepoznání. Pravidelná registrace zahrnuje zhodnocení celodenní práce, komunikaci s lidmi a smysluplnosti práce. Zatímco pravidelná úvaha vyhledává příčiny a motivy chování, jeho následků, tedy proč bylo jednáno určitým způsobem.
- **Deníky** – jde o písemný záznam pocitů a postojů. Tím, že si člověk zapíše své vlastní myšlenky a pocity, dokáže se v nich lépe orientovat a začne si je více uvědomovat.
- **SWOT analýza** – i přesto, že tato analýza nachází využití spíše ve světě ekonomie, lze ji použít i pro účely sebepoznání. Jde o určení předností a slabostí sebe samého.
- **Johariho mřížka** – jde o model, který vnímá osobnostní vlastnosti. Umožňuje porovnání čtyř úrovní vnímání. Jde o kombinaci vnímání sám sebe a vnímání osoby okolím. Níže je zobrazena podoba této mřížky.



Obr. 2 Johariho mřížka (Mikuláščík 2007, s. 34)

Otevřená aréna je oblast toho, co o sobě ví jak jedinec, tak i jeho okolí. Dále se v Johariho mřížce nachází **slepý bod**. Jde o část osobnosti, která není známa člověku samému, ale ostatní si ji dobře uvědomují. Patří do něj určité návyky a stereotypy. **Skryté území** je ta část osobnosti, kterou si člověk chce ponechat jen pro sebe. Může jít o neřesti nebo chyby. Poslední součástí je **neznámo**. Obsahuje to, co si o sobě neuvědomuje ani člověk, ani jeho okolí. Všechny kvadranty spolu souvisí. Pokud dojde ke změně v jednom z nich, tato změna se odrazí i v ostatních oblastech. (Mikuláščík 2007, s. 34)

1.3 Funkce sebeuplatnění

Další funkcí sebeřízení je sebeuplatnění. Stanovení si cílů a jejich vizualizace do plánů, tvoří podstatu této funkce. Sebeuplatnění dále zahrnuje sebeplánování.

Sebeplánování člověku dává možnost mít moc nad vlastním životem a prožít ho podle svých představ. Dokud manažer neumí zorganizovat sám sebe, nedokáže dost dobře organizovat ostatní. (Porvazník, Ladová 2010, s. 148)

Při organizování svých cílů by manažer neměl opomenout 5 základních kritérií, které by jeho cíle měly splňovat.

Tato kritéria jsou obsažena v metodě zvané SMART (Kaňáková 2008, s. 128):

- **S – specifikovaný** - znamená, že cíl by měl být přesně pojmenovaný, tedy čeho chce být dosaženo. Je doporučeno začít cíl definovat v širokém pohledu a postupem času ho blíže specifikovat.
- **M – měřitelný** – pro stanovení jak daleko je manažer, od dosažení svého cíle je důležité pravidelné měření a monitorování tohoto cíle.
- **A – akceptovatelný** – cíl musí být takový, aby byl manažer schopen jej sám akceptovat. Stanovení vysokých nebo naopak příliš nízkých cílů může vést k demotivaci.
- **R – reálný** – každý manažer si musí své cíle přizpůsobit svým možnostem. Pro učení reálnosti cíle neexistují jednotná pravidla.
- **T – termínovaný** – pokud si manažer neurčí jasné termíny, často díky vlastní nedůslednosti oddaluje splnění svých cílů. Tak jako cíl samotný, tak i termíny je nutné kontrolovat a dodržovat.

Stanovování SMART metody cílů je často dlouhodobou záležitostí. (Kaňáková 2008, s. 128)

Cíle se liší podle své závažnosti a požadavku na splnění. Při prvním pohledu se daný cíl může jevit jako banální, avšak při hlubším zkoumání, případně v průběhu jeho dosahování se manažer může dostat do fáze, kdy přehodnocuje systém hodnot, kterými se hodlá řídit. (Plamínek 2004, s. 91)

Při první zkušenosti se stanovením cílů je doporučeno zvolit pět až osm strategických cílů. Čím častěji si manažer bude stanovovat cíle, tím výše se bude pomyslná laťka posouvat a současně se naučí předcházet vystavení tlaku a stresovým situacím, při plnění cílů. (Plamínek 2008, s. 100)

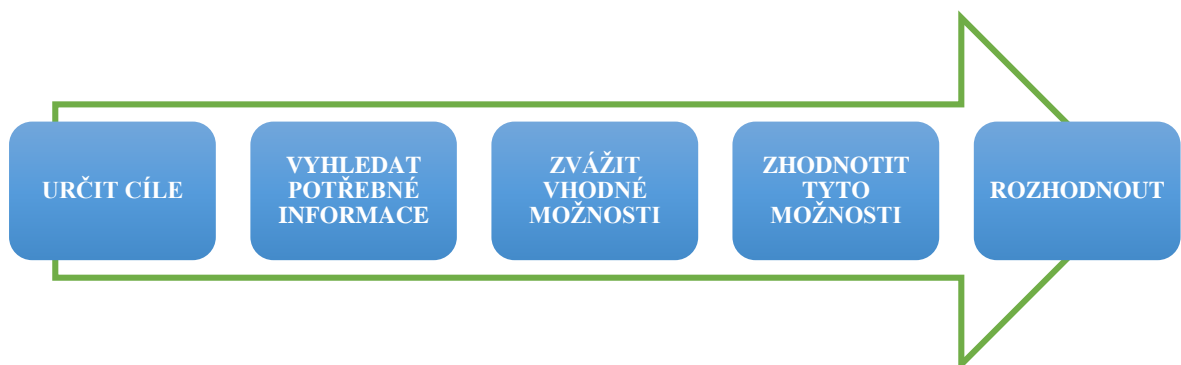
K posouzení důležitosti cílů se využije stanovení priorit. V problematických místech při dosahování cílů se priority mohou přehodnotit. Lze také najít i jiný optimální způsob jak tato místa překonat, například delegováním cílů na jiného pracovníka. (Porvazník, Ladová 2010, s. 148)

Manažer, který si dokáže stanovit cíle, má za sebou polovinu úspěchu na cestě k jeho splnění. Tento fakt je dán pevnou vůlí a nadějí, že dosáhne přesně toho, co bylo stanoveno. (Porvazník, Ladová 2010, s. 148)

Nedílnou součástí při dosažení cílů je rozhodování. Rozhodování je jedním ze základních prvků, společně s komunikací, které úspěšný manažer potřebuje ovládat. Nese v sobě odpovědi na otázky co, jak a proč dělat při dosahování cílů. (Adair 2005, s. 33)

Efektivně se rozhodovat znamená činit tak, aby byl dosažen požadovaný výsledek. Faktor, který podporuje efektivní rozhodnutí, je umění plánovat dopředu a schopnost předvídat očekávané, i neočekávané situace v dosažení cíle. Rozhodování v sobě nese určitou míru rizika. (Adair 2005, s. 33)

Manažer, který chce umět efektivně rozhodovat, musí (Adair 2005, s. 33):



Obr. 3 Efektivní rozhodování (vlastní zpracování)

Manažer se může nazývat efektivním v případě, kdy dokáže analyzovat jednotlivé prvky cíle, uspořádat své myšlenky pro jeho dosažení a posoudit relativní možnosti. Tedy využít analýzu, syntézu a hodnocení. Pro výše zmíněné je potřeba mít určité vlastnosti jako (Adair 2005, s. 33):

- **Představitost** – je klíčový prvek v rozvoji vlastní osoby, pomáhá předvídat budoucí události a utlumit tak strach z neočekávaného.
- **Dobrou intuici** – první dojem, předtucha a pocit jsou důležitými dimenzemi, které zkoumáme v případě rozhodnutí, ale také při zvažování dalších postupů.
- **Originalitu a inovační myšlení** – tyto dvě vlastnosti jsou nápomocné nejen při rozhodování, ale také při rozvoji podnikání, nového přístupu a nového pohledu na vlastní osobu.
- **Skromnost** – stanovovat si vysoké cíle a následně o nich rozhodovat bez pokory a skromnosti, vede k nedosažení cíle a odporu si další cíle stanovit.

Po stanovení cílů a následnému rozhodnutí by měla následovat sebekontrola, tedy jakási reflexe a zhodnocení provedené činnosti. Díky zhodnocení získá manažer zpětnou vazbu, která porovnává, zda bylo cíle dosaženo a zjišťuje případný rozdíl s realitou. (Adair 2005, s. 33)

Výsledkem sebekontroly jsou opatření do budoucna a minimalizace rizika v odchýlení se od původního cíle. Sebekontrola a sebehodnocení posouvá člověka jak v pracovním tak osobním životě. Dokáže být více otevřený novým možnostem a má větší zájem o zdokonalení své vlastní osobnosti. Díky sebekontrolě postupně dochází i ke zvýšení náročnosti stanovovaných cílů, plněných úkolů a požadavků sám na sebe. Manažer se nemůže v pracovním ani osobním životě zdokonalovat, pokud této změně není nakloněn. (Porvazník, Ladová 2010, s. 151)

1.4 Příprava řídicích pracovníků na úspěšný self management

Každá správný manažer by měl mít snahu o sebevzdělávání. Sebevzdělávání je funkcí self managementu, která rozvíjí osobnost. I přesto, že má člověk přirozený zájem o seberozvoj, ne vždy má na to dostatečně silnou vůli. K sebevzdělávání je potřeba lidi vést a pomáhat jim uvědomit si svou cenu.

Sebevzdělávání je funkcí, jejíž obsah je zaměřený na zvyšování růstu a způsobilosti vlastní osobnosti. Pomáhá k (Porvazník, Ladová 2010, s. 156):

- **rozvoji zděděných vlastností** - ve smyslu rozvíjení dobrých vlastností a odstraňování negativních, k identifikaci může být nápomocna blízká osoba,
- **rozšiřování získaných znalostí** – je důležité si osvojit stále nové znalosti, uvědomit si, co již člověk umí a kde má mezery. V této oblasti je vhodné i samostudium, protože vědomosti je potřebné neustále doplňovat, prohlubovat a podněcovat,
- **zvyšování získaných praktických dovedností** – zde se uplatní samotréning, opět je důležité si uvědomit, co již člověk dokáže a kde potřebuje zaplnit mezery.

Pokud chce být manažer úspěšný, měl by svou kompetentnost neustále zvyšovat. Předpokladem pro úspěšný život je automaticky reagovat pozitivně i na negativní události v životě. I k pozitivnímu přístupu je možné svou mysl vycvičit. Samozřejmě ne každý manažer má schopnosti zdokonalovat se sám od sebe a je potřeba využít určitý přístup ke vzdělání. (Porvazník, Ladová 2010, s. 156)

1.4.1 Přístupy ke vzdělání

Didaktický přístup

Tento přístup spočívá v trénování a vedení druhých. Tímto subjektem je pro manažery mentor. Didaktický přístup je postaven na přesně daném učebním plánu a od studujících manažerů se předpokládá, že se učí to, co jim mentor prezentuje, často bez vlastní angažovanosti. Cílem tohoto přístupu je ztotožnění se s výkladem a především se na základě osvojených znalostí chovat a také konat. (Porvazník, Ladová 2010, s. 49)

Sokratovský přístup

Sokratovský přístup přispívá k podporování kreativity, kdy se od zúčastněných manažerů očekává aktivita. Přístup je postaven na postupném kladení otázek krok za krokem, které vedou k řešení určitého problému. Otázky jsou pokládány ve složitějších větách, aby na ně nebylo možné odpovědět jen ano nebo ne, a tím přesvědčit a vyvolat zájem o učení se a zdokonalování znalostí. (Porvazník, Ladová 2010, s. 50)

Facilitativní přístup

Facilitativní přístup je považován za velmi progresivní. Při aplikaci tohoto přístupu je pozornost ve vzdělání soustředěna na manažera a jeho potřeby a zájmy. Přístup má pomáhat manažerům naplňovat jejich požadavky a jsou to právě oni, kdo přebírají zodpovědnost nad svými studijními výsledky. Mentor zde vystupuje pouze jako moderátor či konzultant

a jen vyjadřuje názor na řešení problému, které si manažeři sami navrhnou. (Porvazník, Ladová 2010, s. 50)

Pro přípravu manažerů na vyšší způsobilost se využívá také trénink. Tréninkem lze nazvat proces, při kterém dochází ke změně přístupu a vědomostí, za účelem zlepšení výkonnosti a zdokonalení manažerských schopností. (Prokopenko 1998, s. 37)

Nejlepší tréninky jsou tzv. „Tailored programmes“, tedy tréninky šité na míru. Tréninky šité na míru, jak již název napovídá, jsou takové programy, které berou v úvahu individualitu každého manažera. Jsou zaměřeny na zvýšení kvality práce manažera, jsou při nich využívány různé učební materiály a následné výstupy, které hodnotí kompetentnost manažera. (Prokopenko 1998, s. 37)

1.4.2 Metody tréninku

METODY TRÉNINGU DOVEDNOSTÍ

Metoda manažerských her

Spočívá ve hraní rolí v týmech. Tím, že jsou účastníci povinni zastávat určitou roli v týmu, přenášejí teoretické znalosti přímo do praxe. Zároveň se projeví schopnost komunikace v rámci týmu. Dalším charakterem manažerských her je rozdělení do etap. Zahájení další etapy je podmíněno na vyhodnocení etapy předešlé. A právě to dává účastníkům možnost zpětné vazby. Na základě zpětné vazby pak mohou týmy měnit svoje strategie. (Porvazník, Ladová 2010, s. 66)

METODY PRO FORMOVÁNÍ OSOBNOSTNÍCH VLASTNOSTÍ

Manažerská simulace

Aplikace manažerské simulace je poměrně netradiční forma tréninku, při které je využíváno reálné prostředí. Jedná se o nasimulování situace, při které manažer řeší obdobné situace, jako v běžném pracovním životě. Simulace je nastavena tak, aby manažera, který je pod tlakem, nutila problém vyřešit co nejrychleji a zároveň se správným rozhodnutím. Manažerská simulace rozvíjí kreativní myšlení. Pomáhá k řízení projektů a rozhodování a také osvojení time managementu. (Porvazník, Ladová 2010, s. 67)

Osobní business model

Pro přípravu manažerů napomáhá také tzv. „osobní business model“. Clark (2013, s. 52), napomáhá tímto modelem nastartovat kariéru mnohým z manažerů. Klíčovým zdrojem

je manažer, jeho zájmy, dovednosti a schopnosti, osobnost a aktivita, které manažer má nebo vykonává. Pro tento model, je využito plátno, která je uvedeno v tabulce. Manažer zaznamenává do příslušných kolonek podstatné informace. Při kreslení na plátno by se měl manažer zaměřit na svou profesi. Výsledkem osobního business modelu by mělo být uspokojení a méně stresu. Manažer by si měl uvědomit časové možnosti a přínos své pozice.

Tab. 1 Plátno osobního business modelu (Clark 2013, s. 53)

KLÍČOVÍ PARTNEŘI	KLÍČOVÉ ČINNOSTI	POSKYTNUTÁ HODNOTA	VZTAHY SE ZÁKAZNÍKY	ZÁKAZNÍCI
KDO VÁM POMÁHÁ?	CO DĚLÁTE?	JAK POMÁHÁTE?	JAK KOMUNIKUJETE?	KOMU POMÁHÁTE?
	KLÍČOVÉ ZDROJE		KANÁLY	
	KDO JSTE A CO MÁTE?		JAK SE O VÁS DOZVĚDÍ?	
NÁKLADY		PŘÍJMY		
CO DÁVÁTE?		CO ZÍSKÁVÁTE?		

METODY PRO OSVOJOVÁNÍ VĚDOMOSTÍ

Případové studie

Případová studie je vzdělávací metoda, jejíž cílem je podpořit snahu manažerů být proaktivní a získávat vědomosti od jiných účastníků. Případové studie lze rozčlenit do dvou variant. (Porvazník, Ladová 2010, s. 69):

- **Workshop** – obsahuje řešení problému v týmu. Přináší manažerům možnost předat si svoje zkušenosti a nápady na řešení každodenních problémů,
- **Brainstorming** – každý manažer, který se ho účastní, má možnost navrhnout řešení daného problému. Metoda je vhodná opět pro učení se od ostatních a podporu kreativního myšlení

2 TIME MANAGEMENT A JEHO MÍSTO V ŘÍDICÍ PRÁCI MANAŽERA

Manažer je v dnešní době velmi zaneprázdněný. Tato skutečnost je zapříčiněna především danými limity pro splnění úkolů a s tím spojené práce pod tlakem. Je souzen podle toho, co dělá a jakých cílů dosáhl. Pro zvýšení výkonnosti a efektivity při manažerské práci je proto důležité využívat time management. Dobrý a efektivní time management je základní dovednost ke zvyšování kvality nejen pracovního, ale i osobního života. (Forsyth 2013, s. 12)

Time management znamená v překladu řízení času. Úspěch manažera závisí na tom, jak dokáže řídit svůj časový fond. Řízení využívání času je činnost, kterou lze natrénovat a neustále zdokonalovat. (Porvazník, Ladová 2010, s. 159)

Čas je základním a nejvzácnějším zdrojem, kterým každý člověk disponuje. Čas není možné skladovat, rozmnožit, koupit ani zastavit. I když je pro každého stejný, existují velké rozdíly v tom, jak jednotliví manažeři dokáží svůj čas řídit. Dobrý manažer by neměl být otrokem času, ale měl by umět se svým nejvzácnějším zdrojem umět hospodařit. (Porvazník, Ladová 2010, s. 159)

Manažer, který chce svůj čas využít co nejlépe, zvažuje alternativy. Snaží se snížit počet hodin, které tráví prací, nebo za stejný čas udělat více práce. Jak již bylo zmíněno v kapitole self managementu, je to opět o stanovení priorit. Když manažer řekne, že na něco nemá čas, poukazuje na skutečnost, že má na práci něco důležitějšího. Největší problém je však ten, že nevhodným plánováním ztrácí přehled o své činnosti a nedaří se mu poznat rozdíl mezi důležitými a bezvýznamnými aktivitami. Prvním krokem, který by manažer měl udělat je tedy zamyslet se, jak právě teď tráví svůj čas. (Caunt 2001, s. 13)

Když se na semináři o Time managementu Pacovský (2006, s. 23) zeptal posluchačů na otázku uspořádání jejich času, většina odpověděla, že času je málo, že nic nestíhají. Na následující otázku jak dlouho tento problém mají, odpověděli - neustále. Snaha o nějaké řešení z jejich strany není, naopak prosazují názor, že žít ve stresu k dnešní době prostě patří. Pokud se na time management podíváme jako na přístup k času, zjistíme, že posluchači tehdejšího semináře o Time managementu a nejen ti, ale i manažeři považují za normální stav, kdy nestíhají svou práci a jsou v neustálém stresu a pod tlakem kvůli:

- nedostatku znalostí a dovedností,
- předsudkům a zakotveným názorům,
- naučeným zlozvykům.

Další překážkou při plánování času je také časté přemítání o minulosti, či přítomnosti. Touto myšlenkou se ve své knize zabývá John Adair (2004, s. 54). Podle něj není příležitostné unikání do minulých či budoucích dnů nic špatného. Považuje jej za stav, kdy mozek potřebuje přirozeně vypnout a relaxovat. Pokud však přemítání o budoucnosti a minulosti zabírá manažerovi většinu část jeho dne, svědčí to o jeho neschopnosti efektivně vést jeho čas. Manažera by měl co nejlépe udělat dnešní úkoly. Práce, která se odvíjí od práce včerejší, nelze kvalitně udělat, pokud si manažer nenaplňuje dnešní den.

2.1 Vývoj poznatku o time managementu

Pojem time management se objevuje okolo roku 1945. Plánování času bylo důležité i před tímto obdobím, nicméně ale časový stres a nátlak na manažera nebyl tak běžný jako dnes a tato problematika do té doby nebyla podrobněji zpracována. Jedním z prvních, kteří se time managementem začali podrobněji zabývat, byl v roce R. Covey, který jej rozdělil do následujících čtyř generací. (Gruber 2004, s. 13)

V **první generaci** time managementu si lidé zapisovali poznámky, co je potřeba udělat na volné papíry, do kalendářů nebo notesů. První generace se snažila o zavedení řádu mezi činnostmi, které aktivity člověka v daný den čekají. Výsledkem byl seznam úkolů a přiřazení zdrojů potřebných k jejich vykonání. Pozitivním znakem této generace bylo snížení stresu a právě tím způsobem, že povinnosti, které lidé nosili v hlavě, přenesli na papír. (Pacovský 2006, s. 29)

Za přednosti této generace je považována větší vstřícnost k lidem a schopnost přizpůsobit se daným situacím. Slabou stránkou je absence reálné struktury času a krize v důsledku nerespektování časového plánu. První generace ve své podstatě řeší „co“ se má udělat. (Porvazník, Ladová 2010, s. 167)

Druhá generace je postavena na plánování pomocí kalendářů. Tedy neurčuje, jen co se má vykonat, ale už i kdy k tomu má dojít. Cíle generace spočívají ve zvýšení výkonnosti, osobní odpovědnost a stanovení plánů. V této generaci si manažer značí své budoucí aktivity, stanovuje termíny a plánuje setkání. Druhá generace již bere v úvahu osobní počítače a počítačové sítě.

Silnou stránkou druhé generace je efektivní jednání a vystupování, kde klíčovou roli hraje příprava. Manažer dokáže lépe realizovat své aktivity díky plánování. Také druhá generace má však své mezery. Manažer dává přednost svému časovému harmonogramu před lidmi a ti pro něj představují překážku k dosažení cíle. Domnívá se, že nejdůležitější je to, co obsahuje časový harmonogram. (Porvazník, Ladová 2010, s. 168)

Třetí generace řeší nedostatky předcházejících dvou generací. První dvě generace nedokáží realizovat rozsáhlejší činnosti, neznají práci v týmu a neumí přiřazovat priority určitým činnostem. Třetí generace vyjasňuje souvislosti a cíle, precizuje „kdy“ z druhé generace a do hloubky se zabývá způsoby řešení. Objevují se pojmy jako cíle, priority, delegování a týmová práce. Generace je založena na dlouhodobém plánování, které vychází z denní činnosti. Snaží se využívat konkrétní pomůcky a ne jen samotné techniky, aby se manažer každý den soustředil na co, kdy a jak. (Pacovský 2006, s. 29)

Třetí generace je velmi dobře přijímána díky své logice a srozumitelnosti. Většina manažerů je dnes školená právě na základě této generace. Na druhou stranu její propracovanost a důraz na dodržování denních, týdenních a měsíčních plánů představují překážku, kterou jsou schopni překonat jen ti nejlepší manažeři. Proto v praxi manažeři často opouštějí drahé pomůcky jako záznamníky s detailními možnostmi pro denní plánování a spoléhají se na diáře a kalendáře, tedy navrací se k první generaci. Tím, že se generace zabývá dneškem a aktuálními problémy vytrácí se kreativita manažera a prevence proti nenadálým událostem. (Pacovský 2006, s. 29)

K přednostem této generace patří přebírání zodpovědnosti za výsledky. Znázorňuje výhody při střednědobém, krátkodobém i dlouhodobém plánování. Je zvyšována osobní produktivita díky denním plánům. Zvyšuje výkonnost a podporuje dovednosti manažera v organizaci času a sebeorganizování. Za nevýhodu se považuje víra, že chod věcí není určen přirozenou cestou. Vznikají tak tendence tvořit si své vlastní zákony a často mylný dojem manažera, že má vše pevně pod kontrolou. (Porvazník, Ladová 2010, s. 169)

Ztrácí se představivost, manažer při denním plánování málokdy ví co je prioritou a vytrácí se schopnosti pro krizový management. Vše je přímo „nalinkováno“ manažer může pociťovat ztrátu spontánnosti a pružnosti. (Porvazník, Ladová 2010, s. 169)

Třetí generace tedy zvyšuje výkonnost, ale jako přístup obecně není tak kvalitní. Zabývá se více časem, plány, cíli, prioritami, ale opomíjí člověka jako osobnost. Přístup třetí generace se tím pádem stává umělým a přehnaně vykonstruovaným. (Porvazník, Ladová 2010, s. 169)

Potřeba **čtvrté generace** vznikla pro využití všech silných stránek z předcházejících generací a omezení jejich nedostatků. Čtvrtá generace staví na první místo ne striktně dané plány, ale snaží se zabývat lidským štěstím a kvalitou života. Přínos čtvrté generace rozdělil S. R. Covey do čtyř kvadrantů (Porvazník, Ladová 2010, s. 171):

1. **Kvadrant naléhavosti a stresu** – krize, naléhavé problémy a přípravy na schůzky,
2. **Kvadrant self a time managementu** – příprava, plánování, posilnění, tvorba vztahů a žebříček hodnot,
3. **Kvadrant důležitosti pro jiné, ne pro nás** – vybrané porady, vyrušování, zbytečné telefonáty,
4. **Kvadrant relaxace, oddychu** – plýtvání časem, práce zabírající mnoho času a denní snění.

Podle čtvrté generace přinese uspokojování každodenních lidských potřeb, spokojené vztahy a příjemné zážitky mnohem lepší výsledky, než robotické dosahování cílů a sledování plánů. Je patrné, že se nezabývá pouze co, kdy a jak, ale mnohem více zasahuje do osobního života. Jde vlastně o vytvoření nového životního stylu, jehož základem je pět principů (Pacovský 2006, s. 40):

1. *Člověk je více, než čas* – spokojenější a motivovanější člověk, dosahuje svých výsledků mnohem lépe, než člověk omezený pouze plány a cíle.
2. *Cesta je více, než cíl* – naplnění cíle je jednodenní záležitostí, ale cesta k němu je mnohem delší. Důležité je věnovat pozornost každému dni, které prožíváme.
3. *Zevnitř je víc, než z venku* – úspěch je podmíněn osobní kvalitou. Nejde jen o znalosti a dovednosti, ale o dobrý základ (charakter) a dobré návyky.
4. *Pomalů je víc, než rychle* – pro zdokonalování sebe a zdokonalování řízení času je lepší jít krok po kroku. Unáhlené závěry a okamžité řešení problému přinese jen krátkodobý efekt, ale člověk zjistí, že se dlouhodobě v podstatě nic nezměnilo.
5. *Celek je víc, než část* – to znamená posilovat důležité oblasti života, jako vztahy, kondici, práci. Nestačí se zaměřit pouze na jednu oblast, ale jak na osobní, tak i pracovní život. Nejčastější problémy spojené s využíváním času manažery.

Jak již bylo řečeno, čas je veličina, která je dána pro všechny stejným dílem. Jediný rozdíl je však v jeho využití. Pokud manažer svůj den začíná s myšlenkou, že problémy bude řešit, až nastanou, nemůže být efektivní ani úspěšný. Manažeři často žijí v omylu, že pokud řídí svůj čas, řídí právě jen tento čas. Řídit svůj čas znamená řídit sebe samého a odpoutat se od zaběhlých návyků a naučit se jiné. Existuje mnoho mylných představ o čase (Porvazník, Ladová 2010, s. 160):

- řídit svůj vlastní čas není náročné,
- lepší řízení času závisí na kvalitním diáři,
- času je tak málo, že není prostor na jeho plánování.

Mnozí manažeři, kteří nemají správné představy o čase a jeho řízení, neumí se svým časem hospodařit. Projevy špatného řízení času a aktivity, které nejčastěji obírají manažery o čas lze nazvat „zloději času“. (Porvazník, Ladová 2010, s. 160)

Tyto činitele lze rozdělit na vnější a vnitřní.

2.1.1 Vnější faktory

Důležité je mít přehled

Téměř každý manažer má na svém pracovním stole spousty pracovních materiálů, ve kterých často ztrácí přehled. Mít přehled je velmi důležitou částí time managementu, která se netýká jen pracovního místa, ale také kanceláře, plánů a aktivit. Manažer, který má přehled, ušetří čas, dokáže se více soustředit na práci a více se zaměřit na cíl.

Nejdůležitější je vyhradit si jasný prostor. U pracovního stolu manažer tráví větší část dne, čím lépe se tam bude cítit, tím lépe se mu bude pracovat. Pokud se na stole kupí hromady materiálů, které čekají na zpracování, manažer začne mít pocit, že práce je nekonečná a hromady materiálů jej od práce odrazují. Je užitečné vytvořit si boxy, které budou umístěny podle důležitosti. Pokud se tohle manažerovi podaří, vytvoří tak efektivní pracovní pomůcku, která mu pomůže nejen k ušetření času, ale také lépe vykonané práci. (Uhlig 2008, s. 71)

Odstranění rušivých prvků a hluku

Hluk je jedním z největších stresových činitelů a většinou je to on, který nejvíce odvádí pozornost při vykonávané práci. Kanceláře manažerů se mohou nacházet v místech se zvýšenou hlučností, rušit může také neustálý pohyb, rádio neustále zvonící telefon a jiné.

Jako řešení se nabízí snížení, či úplné odstranění hluku, což je občas problematické. Na práci se manažer potřebuje soustředit. Dalším řešením je tedy pokusit se najít klidné místo, snížení hlasitosti telefonu aj. Některým manažerům pomáhá k většímu soustředění hudba, která je pouze jako kulisa. Existují i různá cvičení na zvýšení koncentrace. (Uhlig 2008, s. 73)

Rušivé telefonáty

Časté telefonáty jsou běžnou záležitostí každého manažera, ne každý z nich je však důležitý. Vyhnout se těmto hovorům lze několika způsoby. Manažer může volajícímu nabídnout jiný termín volání, pokud věc, kterou chce volající řešit, je pro manažera podstatná, ale v daném momentě neaktuální.

Další možností je hovor přátelsky a rázně ukončit. Poslední možností je volajícímu říct pravdu, a tedy že manažera vyrušil při práci a není schopen se na hovor plně soustředit. Nežádoucí telefonáty manažer nemusí bezohledně odmítnout. Při použití přátelského tónu a humoru, lze telefonáty vyřídit v krátkém čase. (Uhlig 2008, s. 73)

Řízení bezprostředních priorit

Nenadálá událost si po manažerovi vyžaduje, aby se oprostil od plánu. Taková skutečnost může manažera vystresovat, nicméně je důležité neztratit přehled. Povinnost jednat operativně dokáže překazit i ty nejdokonaleji vytvořené plány. Pokud si však manažer vytvoří určitý interval časové rezervy, lze tomu předcházet. Manažer si s určitostí může naplánovat jen okolo 50 – 60% dne, a pokud předem počítá s časovou rezervou, snáze se vyrovnává s nenadálými událostmi. V případě větších a komplexnějších událostí přichází pak často na řadu využití krizového managementu. Klíčovým pravidlem ve všech takových situacích je dělat věci dle přicházejících priorit. (Uhlig 2008, s. 75)

Zkrácení dlouhých jednání

Zdlouhavá jednání manažera ubírají nejen o čas, ale také o peníze. Nejčastější příčina takových jednání, se kterou se v praxi setkáváme, spočívá především v nedostatečné přípravě. Vytvoření jasného konceptu, harmonogramu a následné předání informací dalším účastníkům, napomáhá předcházet nežádoucím vlivům, jako jsou komunikační šumy a odchylky od cíle jednání. Správný manažer by měl mít připravený jasný koncept, cíle a časový harmonogram jednání a všem těmto nežádoucím vlivům předcházet. (Uhlig 2008, s. 81)

2.1.2 Vnitřní faktory

Umění říci ne!

Většině lidí není lehké říci ne. I přes manažerovo přemáhání se může „ne“, přeměnit na nešťastné ano. Vyslovené ano, vyjadřuje pomoc, úctu a zainteresovanost, ale také zároveň vnitřní odpor. Jsou zde ovšem hranice, které by měl manažer tolerovat. Po uznání těchto hranic nebude pro manažera těžké odmítnout něčí požadavek. Někdy však nelze tyto hranice stanovit z důvodu osobního i pracovního tlaku. (Uhlig 2008, s. 90)

Pokud manažer přislíbí, že se o něco postará, přestože si je vědom, že to jeho časový fond neumožňuje, vystavuje tak sám sebe ještě většímu tlaku. Rezignované „ano“ krade manažerovi čas a současně prodlužuje už tak dlouhý seznam úkolů. Manažer je vystaven stresu a není schopen přislíbenou práci vykonat s opravdovým zaujetím a v odpovídající kvalitě. Dalším dopad je nevraživost proti osobě, které manažer přislíbil pomoc. (Uhlig 2008, s. 90)

Pokud však manažer umí říci ne, postupem času se naučí znát a využívat hodnotu vlastního času, kterým disponuje. V opačném případě se vystavuje riziku manipulace ostatními a následnému zneužívání jeho ochoty. Takový manažer se dostává do začarovaného kruhu. Vystoupit z něj dokáže jen suverénní a sebevědomý manažer, který je schopen sám sebe ocenit. (Uhlig 2008, s. 90)

Konec odsouvání

Všechny činnosti, které jsou odsouvány, vyvolávají pocit viny a jeho neustálou pozornost. Pokud manažer jednou odsune úkol s nižší prioritou, není na tom nic zlého. Postupem času se však z tohoto odsouvání může stát výmluva jak se vyhnout zodpovědnosti. Manažer, který před sebou hrne nevyřízené úkoly, plýtvá svým časem a energií. (Uhlig 2008, s. 94)

Eliminace nerozhodnosti

Dlouhé přemýšlení, neustálé zvažování a čekání je velký polykač času. Manažer přemýšlí o stále více možnostech, jak danou věc vyřeší a v závěru není schopen učinit žádné rozhodnutí. Více variant sice dává určitou svobodu. Jestliže se manažer neumí rozhodnout, stává se tato svoboda bezvýznamnou. (Uhlig 2008, s. 99)

Neustálé zvažování možností tak ve výsledku nepřinese nic jiného než vyčerpání. Nerozhodnost také brání soustředění sil k vykonávání jiných aktivit. Dlouhé otálení pak vede

k situaci, kdy se manažer musí rozhodnout rychle a navíc pod tlakem. V horším případě za něj rozhodnutí provede někdo jiný a výsledek pro něj bude závazný, ač se s ním nemusí ztotožňovat. (Uhlig 2008, s. 99)

Intuice

Ke většině rozhodnutí manažer dospěje na základě faktů, ale rozhodujícím motivem je často jeho vlastní pocit. Dobré využití intuice manažerovi ušetří čas. V určitých situacích se nelze rozhodovat se stoprocentní jistotou, pokud však manažer dokáže optimálně využít vlastní intuice, stává se rozhodnutí významnějším, než precizně zpracovaný plán. (Uhlig 2008, s. 100)

Řekněte perfekcionismu sbohem

Perfekcionismus na jedné straně obsahuje pozitivní hodnoty, na straně druhé je to velmi vyčerpávající činnost. Při snaze dosáhnout dokonalosti se manažer může natolik vyčerpat soustředěním na drobné detaily, díky čemuž utrpí kvalita celkového výsledku. Manažer by měl dávat přednost spíše svým silným stránkám, originalitě a jednoduchosti. Slevit z nároků na perfektně zorganizovanou práci a řešení úkolů s nadhledem, přinese lepší využití času a méně stresu. (Uhlig 2008, s. 109)

2.2 Techniky efektivního využívání času

V oblasti využívání a řízení času bylo do dnešních dnů představeno mnoho technik a postupů, které se doporučují využívat především k řešení většího množství úkolů. Společným znakem jedinečnosti těchto technik představuje jejich logika a členění. (Porvazník, Ladová 2010, s. 162)

2.2.1 Paretovo pravidlo

Definice Paretova pravidla náleží italskému ekonomu Vilfredu Paretovi, který v 19. století přišel s myšlenkou, že se určitým úkolům přisuzuje mnohem větší váha, než ve skutečnosti mají. (Seiwert 1995, s. 131)

Paretovo pravidlo je jedním z nejužitečnějších nástrojů, které pomáhá lidem se zaměřit na nejdůležitější oblasti. Může být použito jako základ pro určení příčin problému a snížení nebo odstranění těch s největším dopadem. (Witzel, Warner 2013, s. 234)

Paretovo pravidlo 80:20 lze aplikovat v různých oborech, v případě manažera Paretovo pravidlo znamená, že (Seiwert 1995, s. 131):

- Už při prvních 20% stráveného času nad aktivitou dosáhne manažer 80% výsledku,
- oproti tomu ve zbylých 80% vynaloženého času dosáhne pouze 20% z celkové aktivity.

VSTUP	PŘINÁŠÍ	VÝSTUP
80% VYNALOŽENÉHO ČASU		20% VYNALOŽENÉHO ČASU
20% VÝSLEDKU		80% VÝSLEDKU

Obr. 4 Paretův princip (Pravidlo 80:20) (Seiwert 1995, s. 132)

Paretův princip lze v time managementu úspěšně použít, a to rozčleněním jednotlivých úkolů podle priorit. Následně je vhodné Paretův princip doplnit o další techniky. Optimální je využít jej společně s ABC analýzou. (Seiwert 1995, s. 132)

2.2.2 ABC analýza

Analýza ABC je založena na procentuálních podílech důležitých a méně důležitých činností. Činnosti jsou rozděleny do tří kategorií (A,B,C), a to podle priorit řešení k dosažení požadovaného cíle

Pod písmenem A se skrývají ty nejdůležitější úkoly, které tvoří cca 15% ze všech úkolů, kterými se manažer zabývá. Jejich podíl (přínos k dosažení cíle) na výsledku však tvoří 65%.

Písmeno B reprezentuje středně důležité úkoly a tvoří jak 20% ze všech úkolů, tak i zároveň 20% na výsledku.

Poslední písmeno, tedy C obsahuje 65% činností. Ty však mají pouze 15% podíl na konečném výsledku. (Seiwert 1995, s. 133)

2.2.3 Eisenhowerův princip

Technika podle generála Dwighta Eisenhowera je poměrně jednoduchá a praktická pomůcka. Zejména situacích, kdy se manažer musí okamžitě rozhodnout, které činnosti je potřeba řešit s nejvyšší prioritou. Priority se tedy stanoví podle naléhavosti a důležitosti. Poté se postupuje podle toho, jak vysoká či nízká je naléhavost, popřípadě důležitost jednotlivých aktivit. Tyto činnosti lze rozčlenit do 4 kategorií, a to (Seiwert 1995, s. 138):

1. **Naléhavé a důležité úkoly** – těmto úkolům musí manažer věnovat pozornost hned a vyřídit je osobně,
2. **Naléhavé a méně důležité úkoly** – úkoly tohoto typu sebou nesou riziko, že se manažer nechá strhnout „tyraní“ naléhavosti. Měl by si však uvědomit, že se jedná o méně důležité úkoly a jelikož je jejich splnění méně náročné, raději je delegovat, než řešit osobně,
3. **Méně naléhavé a důležité úkoly** – mohou počkat na vyřízení. Tyto úkoly se stávají problematické až v momentě, kdy bude nutné jejich okamžité osobní vyřízení, tedy stanou se naléhavými,
4. **Méně naléhavé a méně důležité úkoly** – pokud se manažer začne zabývat těmito úkoly na úkor úkolů z 1. kategorie, měl by si být vědom rizika přehlčení prací. Tyto úkoly jsou často tak nepodstatné, že je zbytečné i delegování na druhé. A i přesto, že manažer podstupuje určitý risk, měl by je hodit do koše.

2.2.4 Delegování

Delegování je postup, při kterém manažer přenechává úkoly a aktivity patřící do jeho pracovní náplně na své podřízené a kolegy. Kromě přenechání samotného úkolů by mělo být přeneseno i odpovídající oprávnění pro vykonání úkolu. I když manažer deleguje úkoly, odpovědnost za jejich vyřízení náleží stále jeho osobě, ta delegovat nelze.

Delegování je jednou z klíčových aktivit každého manažera, která přináší užitek nejen pro manažera, ale také podřízeného. Delegování napomáhá manažerovi odstranit část svých pracovních úkolů a tím získat čas na důležité činnosti, zároveň rozvíjí a podporuje zainteresovanost a schopnosti podřízených. K delegování je důležitá ochota delegovat a dovednost manažera k úkolům, které mají být splněny. (Seiwert 1995, s. 141)

2.2.5 Metoda S.O.R.U.Z.

Podle Uhliga (2008, s. 63) je tato metoda nápomocná při uspořádání úloh. Každé písmeno reprezentuje jednotlivé kroky, z nichž je metoda sestavena.

S – Shrnutí úkolů (úkoly dne) – manažer si sestaví nejprve všechny činnosti a meetingy, které ho v daný den čekají, tak aby nepřecenal své možnosti a denní plán příliš nezahltl. Neměl by opomenout i běžné záležitosti a nevyřízené úkoly z předešlých dnů. (Uhlig 2008, s. 64)

O – Odhad času na jednotlivé činnosti (trvání) – dalším krokem, který následuje po stanovení denního plánu je odhad času, který bude potřebný pro uskutečnění činností z tohoto denního plánu. Je doporučováno, aby se manažer inspiroval zkušeností z podobných úkolů, které byly splněny v minulosti. Dále nesmí opomenout i čas strávený přesunem z jednoho místa na druhé a samozřejmě zahrnout přestávky. (Uhlig 2008, s. 64)

R – Rezervní čas (spontánní priority) – stanovení časové rezervy umožní manažerovi zachytit nenadálé události a napomáhají zabránit narušení denního plánu. Samozřejmě existují případy, kdy bude časová rezerva stanovená manažerem překročena. Časová rezerva manažerovi pomůže zvládnout maličkosti, které mají každý den značný vliv na napjatost denního plánu. Stanovení časové rezervy je individuální a záleží na zamyšlení každého z manažerů, jak často se v jeho pracovním životě vyskytují nepředvídatelné události. Odborníci time managementu doporučují časovou rezervu mezi 20 – 50% z běžné pracovní doby. (Uhlig 2008, s. 64)

U – Určení priorit (delegování úkolů) – předposlední krok metody spočívá v přiřazení priorit. Manažer by si měl pečlivě prohlédnout svůj plán a přidělit úkolům priority. Úkoly s největší prioritou by měl vykonávat v době, kdy je nejvýkonnější. Naopak úkoly s malou důležitostí může manažer delegovat na své podřízené. Po přiřazení priorit je doporučováno vrátit se ke kroku R a znovu odhadnout, zda některé úkoly nezaberou méně času. Po dokončení tohoto kroku bude plán manažera hotový. (Uhlig 2008, s. 65)

Z – Zpětná vazba (zhodnocení na konci pracovní doby) – zpětnou kontrolu vykoná manažer na konci pracovní doby, kdy zhodnotí, zda bylo možné denní plán uskutečnit nebo zda jej naopak nadhodnotil. Čím více plánů bude manažer vytvářet a následně hodnotit, tím snazší pro něj bude určení využitelného času. (Uhlig 2008, s. 65)

2.2.6 Pohled z helikoptéry

Technika Pohledu z helikoptéry obsahuje 6 úrovní, do kterých se řadí činnosti a jejich čas na vykonání. Rozřazení by mělo manažerovi pomoci stanovit priority s určitým nadhledem k jednotlivým činnostem. (Porvazník, Ladová 2010, s. 163)

Základní úroveň 1 – obsahuje operativně vykonávané činnosti, dle jejich průběžného výskytu.

Úroveň 2 – je založena na otázce, kterou činnost je potřeba udělat ihned. Zároveň se srovnávají poměry mezi prioritami.

Úroveň 3 – reprezentuje činnosti, které je potřeba udělat v následujících hodinách. S přihlédnutím na dlouhodobější cíle se berou v potaz činnosti, které mají být vyřešeny již dnes.

Úroveň 4 – prodlužuje činnosti z třetí úrovně, tedy jsou ty činnosti, které mají být vykonány v nejbližších dnech a týdnech.

Úroveň 5 - udává, čeho by chtěl manažer dosáhnout v následujících měsících. Manažerova vize se přetváří do dlouhodobých plánů, rozhoduje se o prioritách aktuálních pracovních cílů a o vyrovnanosti soukromého života.

Úroveň 6 – značí, čeho chce manažer docílit jako prvek širšího okolí. Manažer by měl mít nadhled nejen nad současným stavem, ale také nad sebou. Zamyslet se nad tím, čeho má být dosaženo v rámci firmy, týmu, rodiny, apod. (Porvazník, Ladová 2010, s. 163)

2.3 Time management a jeho působení na psychiku manažera

Petr Pacovský (2006, s. 230) uvádí ve své knize některé přímé aplikace psychiky manažera na time management.

Čas se zpomalí a manažer ho zdánlivě získá v situacích kdy (Pacovský 2006, s. 230):

- Zavře na minutu oči a představí si nějaký příjemný zážitek, nebo situaci,
- začne velmi pozorně vnímat, co se kolem něj děje (co vidí, slyší),
- vyřadí nedůležité činnosti z jeho seznamu úkolů, aniž by je provedl,
- odsune z pracovní plochy vše, co nesouvisí s jeho hlavním úkolem,
- místo denního plánu, začne myslet na týdenní plán,
- si uvědomí, jaké důležité úkoly už splnil.

Čas se zrychlí a manažer ho zdánlivě ztratí když (Pacovský 2006, s. 230):

- Přijme více informací, než je schopen zpracovat,
- sleduje hodiny, při plnění úkolu v nesplnitelném termínu,
- snaží se sledovat více činností najednou,
- má diář přeplněný úkoly a schůzkami,
- je často při své činnosti vyrušován,
- pracuje bez vytvoření časové rezervy a ve stresu.

Efektivita práce se zlepší když (Pacovský 2006, s. 230):

- Se manažer zaměří na cíl,

- se nadchne pro činnost, kterou právě vykonává,
- bude pracovat pod mírným tlakem, ale bez stresu.

Efektivita práce klesne když (Pacovský 2006, s. 231):

- Se manažer zaměří na pravidla,
- Se bude snažit zabránit chybám,
- bude usilovat o dokonalost.

Při práci s časem je manažer vystaven stresu, vůči kterému je potřeba být odolný, ale zároveň je důležité, aby v sobě manažer dokázal vzbudit pozitivní napětí, které jej posune k něčemu novému.

Je důležité, aby si manažer uvědomil, že úspěch není to, co se mu podaří. Manažerův úspěch spočívá ve způsobu zvládnutí situací, které se mu přihodí. (Pacovský 2006, s. 230)

3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Základem úspěšného time managementu je self management. Sebeřízení je pro člověka jednou z nejtěžších oblastí jeho života. Sebeřízení se člení na jednotlivé sféry, kde na prvním místě stojí sebepoznání.

Člověk, si v rámci sebepoznání utváří sebesystém. Sebepoznání člověka je ovlivněno nejen jím samotným, ale také okolím. Člověk by se měl neustále snažit vnímat sám sebe, objevovat své silné a slabé stránky. Dalším významným pojmem je sebeuplatnění. Sebeuplatnění představuje pro člověka situaci, kdy si klade cíle a určuje si priority, snaží se prosadit. Ač se může tento proces zdát jednoduchý, určení priorit a plnění cílů dokáže jen člověk, který má silnou vůli a ví, co požaduje. Nedílnou součástí self managementu je sebevzdělávání. Sebevzdělávání je snaha o neustálé zdokonalování svých dovedností, znalostí a celé osobnosti. Sebevzdělávání s sebou přináší úspěch, pokud člověk dokáže cvičit svou mysl na pozitivní myšlení, je to první krok pro spokojený život.

Úspěch manažera závisí na úrovni jeho self managementu, ale také jak kvalitní má time management. Manažeři v dnešní době nemají čas, tento fakt vyplývá z toho, že ignorují time management. Time management znamená pracovat aktivněji za účelem dosažení větší výkonnosti a dosahovat své cíle efektivněji.

V dnešní době jsou známé čtyři generace time managementu. První generace je postavena na zápiscích, které měly lidem připomínat co je v daný moment potřeba udělat. Druhá generace rozšiřuje zápisky a přináší plánovací kalendáře a diáře. V třetí generaci se objevují pojmy jako delegace, práce v týmu, zároveň je v ní zahrnutou složitější plánování, stanovení priorit a kontrola vykonané činnosti. Poslední, tedy čtvrtá generace vznikla, aby zachytila nedostatky z předcházejících generací, nezabývá se tak moc pevně stanovenými plány, ale řeší otázku lidského štěstí.

Největším problémem time managementu jsou mylné představy o jednoduchosti řízení svého času a „zloději času“. Tyto zloděje lze rozdělit na vnější faktory (mít přehled, vyhnout se dlouhým jednáním aj.) a vnitřní faktory (umění říci ne, intuice, vyhýbat se nerozhodnosti).

Jsou metody jak efektivně řídit svůj čas, z nichž nejznámější patří Paretův princip, Eisenhowerův princip, ABC analýza, delegování, metoda S.O.R.U.Z. a technika Pohled z helikoptéry.

Time a self management spolu úzce souvisí, existují přímé aplikace psychiky člověka na time management.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI JAS ČR, A.S.

Společnost JAS ČR, a. s. se specializuje na distribuci tabákových výrobků, zprostředkování služeb, čistírnu oděvů a maloobchod se smíšeným zbožím. Její hlavní činností je velkoobchod s cigaretami a tabákovými výrobky. Společnost má 21 středisek po celé České republice, z nichž 11 se specializuje právě na distribuci cigaret a tabákových výrobků. Díky své velikosti, zkušenostem a rozsáhlému sortimentu nabízí JAS ČR, a.s. ideálního partnera pro trafiky, kiosky a obchodní řetězce.

Svým zákazníkům nabízí různé varianty objednávání a dodávání zboží, přijímá objednávky přes e-shop, telefon a osobně. Společnost si zakládá na dobrých vztazích se zákazníky a snaží se si k nim vytvořit individuální přístup a vyhovět individuálním potřebám. (Interní materiály společnosti JAS ČR, a.s.)



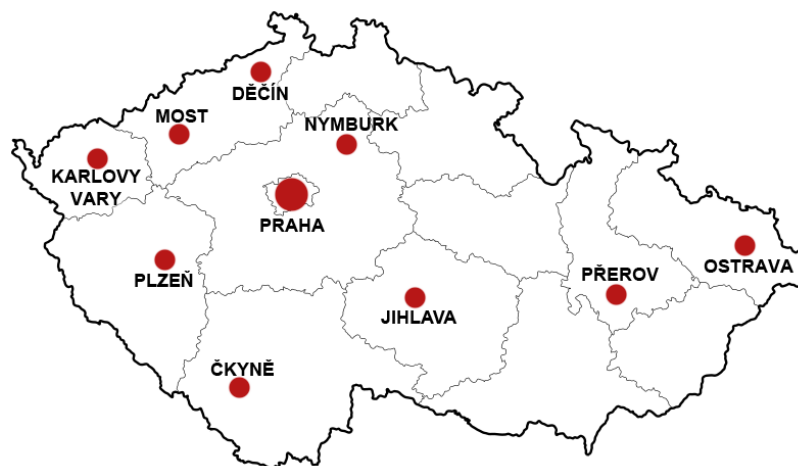
Obr. 5 Logo společnosti (Interní materiály společnosti JAS ČR, a.s.)

4.1 Historie společnosti JAS ČR, a. s.

Historie společnosti sahá až do roku 1991. V roce 1991 byla založena Josefem a Alenou Vítovými, pod názvem JAS. Společnost provozovala čistírnu oděvů, drogerii a jediný velkoobchod v Jihlavě. V roce 1993 byla otevřena pobočka v Českých Budějovicích a v roce 1995 ve Znojmě. Tyto pobočky se stejně jako velkoobchod v Jihlavě zaměřovaly na distribuci cigaretových a tabákových výrobků. Jedním z prvních významných momentů společnosti byl rok 1998, kdy společnost přenesla své sídlo na současnou adresu, tedy Jana Masaryka 22 v Jihlavě a začala spolupracovat se společností Vonet ČR, spol. s r. o. Spolupráce byla ukončena v roce 2006.

Nejvýznamnějším milníkem společnosti byl rok 2002, ve kterém firma změnila svou právní formu na akciovou společnost a od 25. 7. 2002 pokračovala v podnikání již pod názvem JAS ČR, a. s. Společnost začínala se základním kapitálem 2 000 000,- Kč a jedinými akcionáři byli manželé Vítovi. Následně se firma rozrostla o dalších 10 středisek, které se nachází v Nymburku, Děčíně, Přerově, Mostě, Praze, Čkyni, Znojmě, Karlových Varech, Krnově a Ostravě. Pobočky ve Znojmě a Českých Budějovicích byly zrušeny.

Distribuční síť je znázorněna pro lepší představu na Obr. 6. Společnost v současné době patří k jednomu z největších velkoobchodů s cigaretovými a tabákovými výrobky v České republice a z výsledku analýz, které si firma nechala zpracovat vyplývá, že v současné době má pouze jediného významnějšího konkurenta na trhu. (Interní materiály společnosti JAS ČR, a.s.)



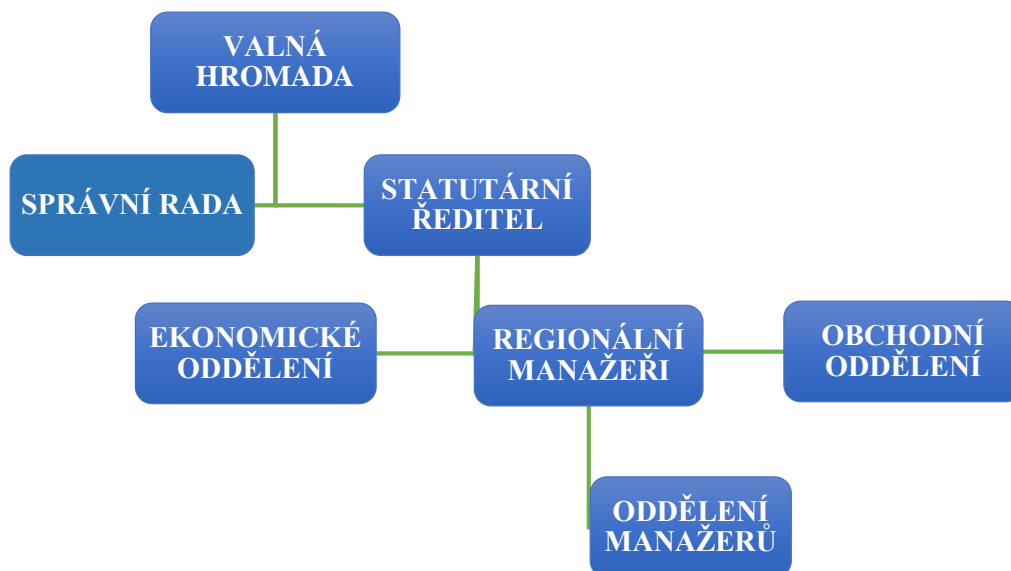
Obr. 6 Distribuční síť (Interní materiály společnosti JAS ČR, a.s.)

4.2 Organizační struktura

Od roku 2014 společnost dle nového zákona o korporacích přešla s dualistického systému řízení na monistický systém řízení. Společnost JAS ČR, a. s. má dle nového monistického systému správní radu, která je po valné hromadě druhým nejdůležitějším orgánem a určuje základní obchodní zaměření společnosti.

Správní rada má v současnosti tři členy. Předsedou správní rady je Ing. Josef Vít a její členové jsou Ing. Petr Vít a Alena Vítová. Společnost na venek zastupuje statutární orgán, tedy statutární ředitel. Tomu také náleží obchodní vedení společnosti. V případě společnosti JAS ČR, a. s. je to Ing. Josef Vít.

Řediteli společnosti je přímo zodpovědné ekonomické oddělení, do kterého patří účtárna a daňové oddělení. Dále obchodní oddělení, které se stará o marketing, dodavatele aj. Také regionální manažeři jsou zodpovědní přímo řediteli společnosti. Do oddělení manažerů patří supervizoři, obchodní zástupci, operátorky a skladníci jednotlivých středisek. (Interní materiály společnosti JAS ČR, a.s.)



Obr. 7 Organizační struktura společnosti (Interní materiály společnosti JAS ČR, a.s., vlastní zpracování)

4.3 Právní a ekonomické charakteristiky společnosti JAS ČR, a. s.

V této podkapitole budou představeny ekonomické a právní charakteristiky firmy.

4.3.1 Právní charakteristiky

Firma je akciovou společností. Její základní kapitál byl za dobu existence společnosti jako akciové společnosti dvakrát navyšován, z původního kapitálu 2 000 000 Kč, a to v letech 2002 na částku 11 750 000 Kč a dále v roce 2003 na 13 750 000 Kč. Tímto kapitálem disponuje společnost i v současnosti. Základní kapitál je splacen v plné výši. Základní kapitál tvoří 1375 kusů kmenových akcií ve jmenovité hodnotě 10 000 Kč, znějící na jméno a v listinné podobě. K převodu akcií je potřeba souhlas statutárního ředitele.

Za společnost při právních úkonech jednají vždy nejméně dva členové správní rady a jednají jménem společnosti. Ovládajícími osobami společnosti jsou Ing. Josef Vít, který vlastní

647 akcií (47,1 %), Alena Vítová 648 akcií (47,05 %) a Ing. Petr Vít vlastníci 10 akcií (0,73 %). Zbýlých 70 akcií bylo volně nabídnuto dalším akcionářům. Každý akcionář má na valné hromadě tolik hlasů, kolik vlastní akcií. Valná hromada je schopna se usnášet, pokud jsou přítomni akcionáři, kteří vlastní akcie představující v úhrnu více než 50% základního kapitálu společnosti.

Jak již bylo zmíněno, společnost od roku 2014 přešla na monistický systém řízení. V případě monistického systému funkci statutárního orgánu vykonává statutární ředitel a dozorčí radu nahradila správní rada. Pravomoc správní rady je limitována pouze valnou hromadou. (Interní materiály společnosti JAS ČR, a.s.)

4.3.2 Ekonomické charakteristiky

Hlavní činností společnosti je velkoobchodní prodej cigaretových a tabákových výrobků. Společnost svůj podíl na trhu s cigaretami neustále zvyšuje. V roce 2012 zvýšila svůj podíl na trhu z 5,34% na 6,58% a tento rostoucí trend pokračuje i v roce 2013. Na rozvoji má svůj velký podíl otevírání nových středisek po celé České republice. Zároveň v roce 2013 začala společnost zásobovat dva významné zákazníky s celorepublikovým pokrytím. Získání těchto zákazníků také napomohlo k neustálému zvyšování podílu na trhu s cigaretami a tabákovými výrobky.

Vývoj tržeb za zboží má také rostoucí trend. Za rok 2011 dosáhla společnost 3 210 982 658 Kč. V roce 2012 se společnosti podařilo dosáhnout 4 027 496 216 Kč, tedy téměř 26% nárůst oproti minulému roku. Za rok 2013 nebyly tržby ještě zveřejněny, ale firma očekává také růst. Předpokladem pro tento růst je získání dvou významných zákazníků a rozšiřování distribuční sítě.

Největší nákladovou položku společnosti tvoří náklady na dlouhodobý hmotný majetek. U společnosti jako je JAS ČR, a. s. jde o typický jev, protože firma potřebuje sklady na své zboží a prostory pro jednotlivá střediska. Hlavní činností, kterou firma v rámci podnikání dělá, je zásobování. Významnou položkou dlouhodobého hmotného majetku jsou tedy dopravní prostředky, které tvoří téměř 42% celkové sumy dlouhodobého hmotného majetku.

Za rok 2013 je počet zaměstnanců 125. (Interní materiály společnosti JAS ČR, a.s.)

4.4 Představení vybraných středisek

Ke zpracování praktické části bylo vybráno šest středisek společnosti. Střediska byla vybrána podle jejich velikosti, strategického umístění, počtu zaměstnanců a počtu let manažerů ve funkci. Chtěla bych tím ukázat, jak se liší time managementem manažerů vzhledem k těmto ukazatelům.

4.4.1 Středisko Jihlava

Středisko v Jihlavě bylo první pobočkou, které firma v roce 1991 otevřela. Středisko má v současnosti celkem dvacet zaměstnanců. V čele střediska je regionální manažer Viktor Smítal, který je ve své funkci 13 let. Regionální manažer má pod sebou dva supervizory, deset obchodních zástupců, tři operátorky a čtyři skladníky. Středisko má přibližně 1100 zákazníků a jako takové patří k největším střediskům společnosti.

4.4.2 Středisko Nymburk

Středisko v Nymburku bylo zprovozněno v roce 2003. Regionálním manažerem střediska je Pavel Ptáček. Funkci regionálního manažera vykonává 11 let, avšak do společnosti nastoupil před dvěma roky. Manažer má na starosti jednoho supervizora, osm obchodních zástupců, jednu operátorku a čtyři skladníky. Středisko zásobuje téměř 890 zákazníků.

4.4.3 Středisko Přerov

Přerovské středisko bylo založeno v roce 2008 a v jeho čele stojí regionální manažer Ferdinand Svítek. Funkci regionálního manažera vykonává 6 let. Ve středisku je jeden supervizor, osm obchodních zástupců, jedna operátorka a tři skladníci. Středisko své zboží dodává přibližně 900 zákazníkům. Jde o středisko s největším růstovým potenciálem.

4.4.4 Středisko Ostrava

Středisko v Ostravě je nejmladším střediskem společnosti a bylo založeno v roce 2013. V čele je regionální manažer Miroslav Květák, který tuto funkci vykonává 1 rok. Středisko disponuje jedním supervizorem, osmi obchodními zástupci, dvěma operátorkami a třemi skladníky. Počet zákazníků je téměř 750.

4.4.5 Středisko Praha

O středisko v Praze se společnost rozrostla v roce 2006. Od této doby je v jeho čele regionální manažer Luboš Svoboda. Ve středisku jsou dva supervizoři, jedenáct obchodních zástupců, dvě operátorky a čtyři skladníci. Středisko má přibližně 1100 zákazníků. Co do počtu zákazníků se shoduje s Jihlavou.

4.4.6 Středisko Čkyně

Středisko ve Čkyni se svým rokem 2011 řadí k nejmladším pobočkám. V čele střediska je regionální manažer Michal Jaroš a ve své funkci je 3 roky. Dále jeden supervizor, tři obchodní zástupci, jedna operátorka a dva skladníci. Středisko distribuuje zboží přibližně 400 zákazníkům. (Interní materiály společnosti JAS ČR, a.s.)

5 TIME MANAGEMENT A JEHO SOUČASNÁ ÚROVEŇ MANAŽERŮ VE STŘEDISCÍCH FIRMY JAS ČR, A.S.

Tato kapitola se zaměřuje na aktuální situaci time managementu u manažerů vybraných středisek. Pro získání informací byl použit dotazník. Dotazník viz Příloha 1, byl sestaven tak, aby pokryl téměř všechny činnosti, které by regionální manažer měl vykonávat. Dotazník je rozdělen do šesti hlavních okruhů:

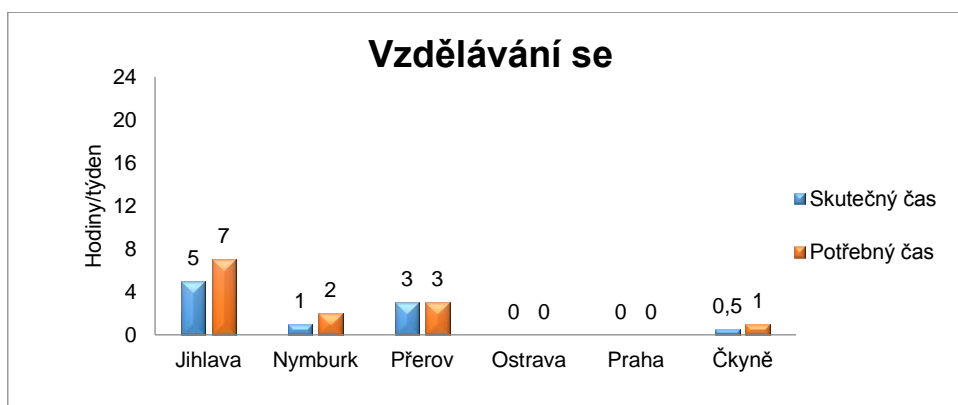
1. **Vzdělávání se**
2. **Plánovací činnost**
3. **Organizační činnost**
4. **Hodnotící činnost**
5. **Služební cesty**
6. **Relaxace a odpočinek jako součást práce**

Každý okruh obsahuje konkrétní činnosti manažera, které vykonává, nebo by vykonávat měl. U každého byl stanoven potřebný a skutečný čas.

Ve spolupráci s manažery a na základě týdenního pozorování a zaznamenávání času byl vyplněn dotazník. Pro sjednocení času manažerů byla stanovena běžná týdenní pracovní doba, tedy 40 hodin, od které se odvíjí procentuální podíl jednotlivých činností.

5.1 Vzdelávání se

Do kategorie vzdělávání se je zahrnuto studium knih, webových stránek a odborných článků o trénování soft skills, workshopy, koučink, které manažerovi pomáhají rozšiřovat jeho znalosti a schopnosti. Graf znázorňuje vynaložený čas za týden, za jednotlivé manažery středisek.



Obr. 8 Čas vynaložený na vzdělávání se (vlastní zpracování)

Manažer Viktor Smítal – **Jihlava**, věnuje vzdělávání 5 hodin (12,5%) týdně, tento čas využívá především ke studiu odborných webových stránek a článků pro zlepšení manažerských dovedností a stimulace obchodních zástupců. Manažer se domnívá, že na vzdělávání by potřeboval 7 hodin (17,5%) týdně.

V **Nymburku** manažer Pavel Ptáček využívá 1 hodinu (2,5%) týdně na prostudování aktuálních plánů. Tento čas by však potřeboval rozšířit na hodiny 2 (5%).

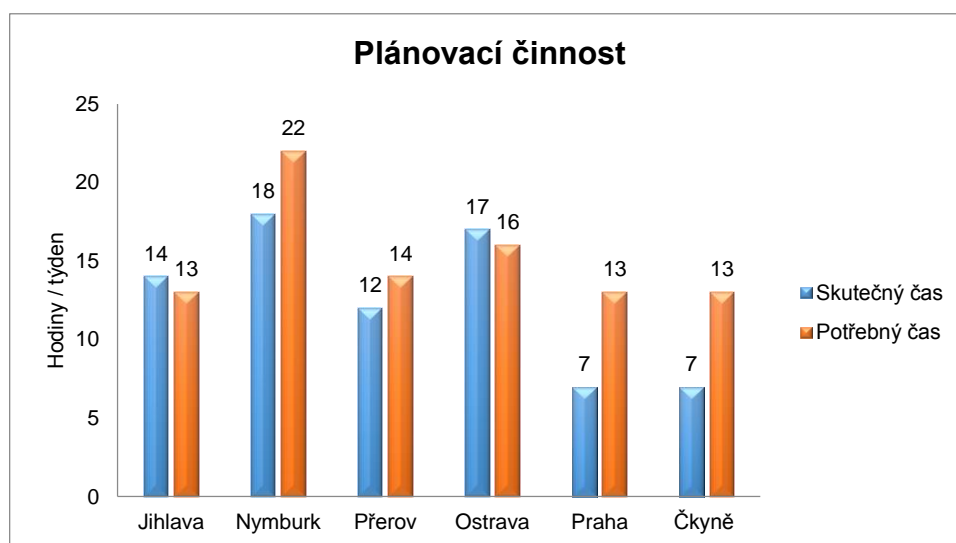
Ferdinand Svítek na středisku v **Přerově** je jediný, kterému čas 3 hodiny (7,5%) na vzdělávání dle jeho slov stačí. Manažer se nejvíce věnuje studování plánů, odborným článkům o koučování a jak článkům o tom, jak více stimulovat obchodní zástupce a supervizora.

Jak vyplývá z grafu, manažeři v **Ostravě** a v **Praze** na vzdělávání nemají vyčleněný žádný čas a dle nich se vzdělávat nepotřebují.

Manažer ve **Čkyni**, Michal Jaroš, se vzdělává 0,5 hodiny (1,25%) za týden. A to především studováním plánů. Tento čas mu nestačí a potřeboval by 1 hodinu (2,5%) týdně.

5.2 Plánovací činnost

Do plánovací činnosti je zahrnuto plánování práce a času, plánování rozvoje střediska, příprava plánů pro obchodní zástupce a příprava plánů nákupu od odběratelů. V grafu je uvedený celkový čas za jednotlivá střediska na plánovací činnost. Následně jsou činnosti v tabulkách, kde jsou rozděleny dle jednotlivých středisek.



Obr. 9 Čas vynaložený na plánovací činnost (vlastní zpracování)

Manažer v **Jihlavě** využívá pro plánovací činnost 14 hodin (35%) za týden, stačilo by mu však 13 hodin (33%). V tabulce lze vidět, u jakých činností by manažer potřeboval času více, kde méně a kde mu jeho čas stačí.

Tab. 2 Činnosti v rámci plánování - Jihlava

Činnosti manažera	Skutečný čas	Potřebný čas
Plánování práce a času	1	1
Plánování rozvoje střediska	3	4
Příprava plánů pro OZ	4	4
Příprava plánu nákupů	6	4

Pro plánování práce a času a přípravy plánů pro obchodní zástupce manažerovi dle jeho slov čas na tyto činnosti stačí. Pro plánování rozvoje střediska by manažer potřeboval o hodinu více, naopak pro plánování nákupů od odběratelů zase o 2 hodiny méně.

V **Nymburku** vynaloží manažer na plánovací činnost celkem 18 hodin (45%) za týden, ale potřeboval by 22 hodin (55%). Jak má rozvržený jeho čas pro jednotlivé aktivity, vidíme v tabulce.

Tab. 3 Činnosti v rámci plánování - Nymburk

Činnosti manažera	Skutečný čas	Potřebný čas
Plánování práce a času	8	10
Plánování rozvoje střediska	6	8
Příprava plánů pro OZ	3	3
Příprava plánu nákupů	1	1

Manažer by potřeboval o 2 hodiny více na plánování práce a čas a přípravu rozvoje střediska. Zatímco jeho čas pro přípravu plánů pro obchodní zástupce a plánování nákupů mu stačí.

Manažer střediska v **Přerově** plánuje 12 hodin (30%) týdně, ale potřeboval by však 14 hodin (35%). Čas jednotlivých plánovacích aktivit znázorňuje tabulka níže.

Tab. 4 Činnosti v rámci plánování – Přerov

Činnosti manažera	Skutečný čas	Potřebný čas
Plánování práce a času	2	2
Plánování rozvoje střediska	4	6
Příprava plánů pro OZ	5	4
Příprava plánu nákupů	1	2

Nejvíce času potřebuje manažer pro plánování rozvoje střediska. Pro tuto činnost by potřeboval o 2 hodiny více. Na plánování práce a času mu jeho čas stačí. O hodinu méně by mohl trávit u přípravy plánů pro obchodní zástupce, zatímco na plánování plánu nákupů by potřeboval o hodinu více.

V **Ostravě** manažer pro plánovací činnosti využívá 17 hodin (42,5%) za týden. Pro plánování by mu stačilo 16 hodin (40%) týdně. Jaký čas věnuje jednotlivým činnostem, vidíme v tabulce.

Tab. 5 Činnosti v rámci plánování – Ostrava

Činnosti manažera	Skutečný čas	Potřebný čas
Plánování práce a času	1	1
Plánování rozvoje střediska	10	10
Příprava plánů pro OZ	6	5
Příprava plánu nákupů	0	0

Manažer nejvíce času věnuje plánování rozvoje střediska, tento čas mu stačí a nepotřeboval by ho ani více, ani méně. Stejně je to u času pro plánování práce a času. Pro přípravu plánů pro obchodní zástupce, by mohl zkrátit na 5 hodin. Manažer se vůbec nevěnuje plánování nákupů.

V **Praze** manažer plánuje 7 hodin (17,5%) za týden. Pro tuto činnost by dle něj potřeboval 13 hodin (32,5%). V tabulce opět vidíme časy pro konkrétní aktivity.

Tab. 6 Činnosti v rámci plánování – Praha

Činnosti manažera	Skutečný čas	Potřebný čas
Plánování práce a času	1	3
Plánování rozvoje střediska	2	4
Příprava plánů pro OZ	1	3
Příprava plánu nákupů	3	3

U prvních třech činností by manažer potřeboval o 2 hodiny více. Pro plánování plánů nákupů nepotřebuje více času.

Na středisku ve **Čkyni** plánuje manažer stejně dlouho jako v Praze, tedy 7 hodin (17,5%) za týden. Tento čas by také potřeboval navýšit na 13 hodin (32,5%). Rozvržený čas pro jednotlivé aktivity je však jiný než v Praze.

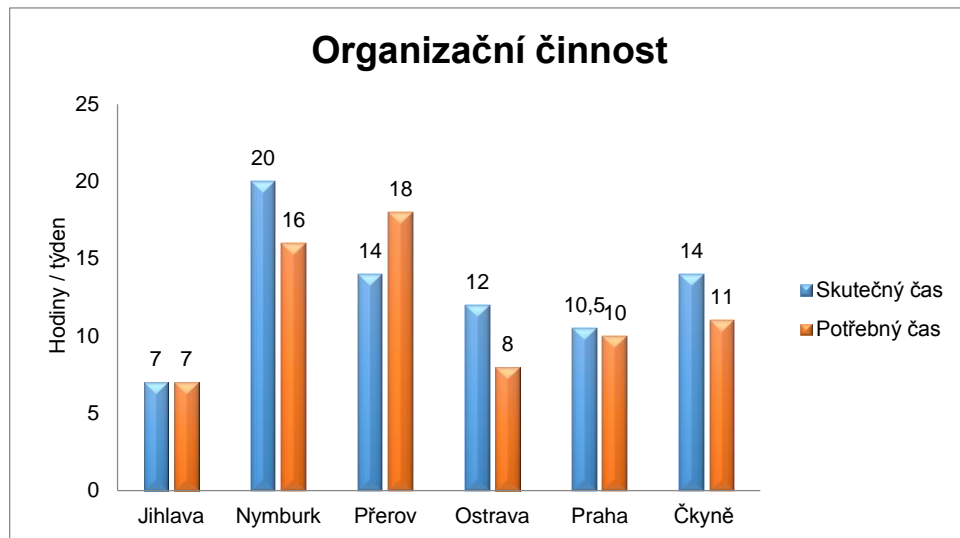
Tab. 7 Činnosti v rámci plánování – Čkyně

Činnosti manažera	Skutečný čas	Potřebný čas
Plánování práce a času	2	5
Plánování rozvoje střediska	1	4
Příprava plánů pro OZ	2	2
Příprava plánu nákupů	2	2

Manažer se by potřeboval více věnovat plánování práce a času. Tento čas by potřeboval navýšit o 3 hodiny za týden. Více času by potřeboval také pro plánování rozvoje střediska. Čas, který věnuje posledním dvěma aktivitám, považuje za dostatečný.

5.3 Organizační činnost

Organizační činnost zahrnuje aktivity jako, porady s obchodními zástupci, rozhovory a meetingy s vedením firmy a telefonáty a vyřizování e - mailů od zákazníků a dodavatelů. Z grafu je patrné, kolik celkového času věnují jednotliví manažeři této činnosti. Jednotlivé aktivity jsou podrobněji rozebrány v tabulkách.



Obr. 10 Čas vynaložený na organizační činnost (vlastní zpracování)

Z grafu vyplývá, že každý manažer se věnuje organizační činnosti jinou dobu, mezi kterou jsou značné rozdíly.

Manažer v **Jihlavě** se organizační činnosti věnuje 7 hodin (17,5%) za týden a tento čas mu dle jeho vyjádření stačí. Jak má čas rozvržený mezi jednotlivé aktivity, je uvedeno v tabulce níže.

Tab. 8 Činnosti v rámci organizační činnosti – Jihlava

Činnosti manažera	Skutečný čas	Potřebný čas
Porady s OZ	1	2
Rozhovory a meetingy	2	2
Telefonáty a vyřizování mailů	4	3

Nejvíce času manažerovi zabírají telefonáty a vyřizování e - mailů, tento čas by potřeboval o hodinu zkrátit. Naopak porady s obchodními zástupci by potřeboval o hodinu navýšit. Na rozhovory a meetingy s vedením firmy mu čas 2 hodiny stačí.

V **Nymburku** manažerovi zabírá organizační činnost polovinu jeho pracovní doby, tedy 20 hodin (50%) týdně, tento čas by dle něj mohl zkrátit na 16 hodin (40%).

Tab. 9 Činnosti v rámci organizační činnosti – Nymburk

Činnosti manažera	Skutečný čas	Potřebný čas
Porady s OZ	3	3
Rozhovory a meetingy	12	8
Telefonáty a vyřizování mailů	5	5

Nejvíce času v rámci organizační činnosti věnuje manažer rozhovorům a meetingům s vedením společnosti, tuto činnost by rád zkrátil o 4 hodiny. Čas strávený s obchodními zástupci a čas na telefonáty a vyřizování mailů mu stačí.

Manažer v **Přerově** využívá pro organizační činnost 14 hodin (35%) týdně, tento čas by potřeboval navýšit na 18 hodin (45%). V tabulce vidíme opět jednotlivé aktivity a čas, který pro něj manažer využívá.

Tab. 10 Činnosti v rámci organizační činnosti – Přerov

Činnosti manažera	Skutečný čas	Potřebný čas
Porady s OZ	3	10
Rozhovory a meetingy	3	2
Telefonáty a vyřizování mailů	8	6

Nejvíce času manažerovi zabírají telefonáty a vyřizování mailů, tento čas by rád omezil o 2 hodiny, dále by rád omezil o 1 hodinu rozhovory a meetingu s vedením firmy. Naopak čas strávený s obchodními zástupci by potřeboval o 7 hodin navýšit.

V **Ostravě** se manažer věnuje organizační činnosti 12 hodin (30%) týdně. Pro organizační činnosti by mu však stačilo 8 hodin (20%). Jak má rozvržený čas pro aktivity, je zobrazeno v tabulce.

Tab. 11 Činnosti v rámci organizační činnosti – Ostrava

Činnosti manažera	Skutečný čas	Potřebný čas
Porady s OZ	2	4
Rozhovory a meetingy	5	2
Telefonáty a vyřizování mailů	5	2

Stejně jako v Přerově, by manažer potřeboval více čas pro porady s obchodními zástupci. Naopak čas, který mu zabírají rozhovory a meetingy s vedením a telefonáty a vyřizování e - mailů by rád omezil na 2 hodiny.

V **Praze** se organizační činnosti manažer věnuje 10,5 hodin (26,25%) za týden a stačilo by mu k tomu 10 hodin (25%). Jak čas rozvrhuje mezi jednotlivé aktivity, znázorňuje tabulka.

Tab. 12 Činnosti v rámci organizační činnosti – Praha

Činnosti manažera	Skutečný čas	Potřebný čas
Porady s OZ	0,5	3
Rozhovory a meetingy	4	3
Telefonáty a vyřizování mailů	6	4

Nejvíce času manažerovi zabírají telefonáty a vyřizování mailů a potřeboval by k němu o 2 hodiny méně. Stejně tak by mu stačili jen 3 hodiny pro rozhovory a meetingy s vedením. Zatímco porady s obchodními zástupci by rád rozšířil na 3 hodiny týdně.

Na středisku ve **Čkyni** manažer pro organizaci využívá 14 hodin (35%) za týden, čas by dle něj mohl zkrátit na 11 hodin (27,5%).

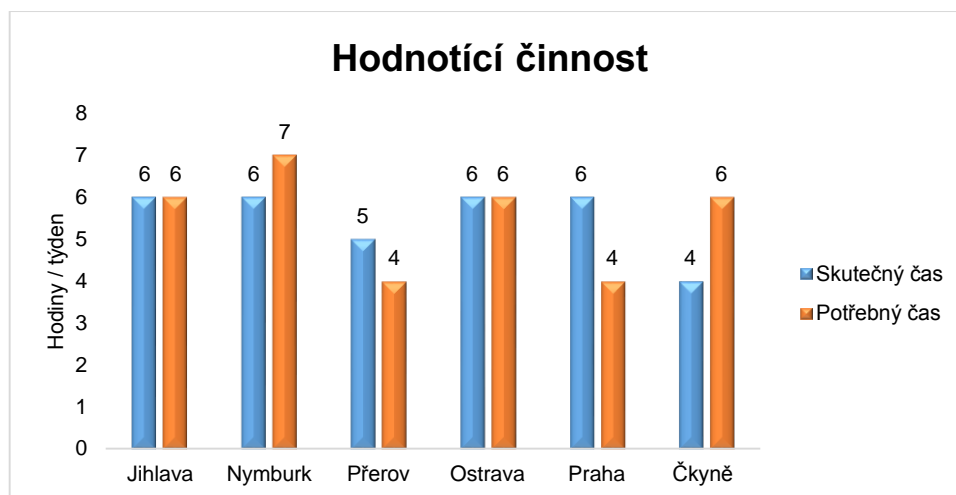
Tab. 13 Činnosti v rámci organizační činnosti – Čkyně

Činnosti manažera	Skutečný čas	Potřebný čas
Porady s OZ	1	4
Rozhovory a meetingy	3	2
Telefonáty a vyřizování mailů	10	5

Telefonáty a vyřizování mailů zabírá manažerovi více jak polovinu z celkového času pro organizační činnost, tento čas je podle něj možné zkrátit na 5 hodin. Zkrátit lze dle něj i rozhovory a meetingy. Pro porady s obchodními zástupci by potřeboval o 3 hodiny více.

5.4 Hodnotící činnost

Kategorie hodnotící činnost obsahuje posouzení plnění plánů obchodních zástupců, kontrolu dodržování předpisů obchodními zástupci a kontrolu pořádku na skladě. Celkové časy pro hodnotící činnost jsou uvedeny v grafu, následně jednotlivé činnosti jsou opět rozebrány v tabulkách.



Obr. 11 Čas vynaložený na hodnotící činnost (vlastní zpracování)

Graf zaznamenává celkový čas pro hodnotící činnost za jednotlivá střediska. Oproti organizační činnosti zde nejsou tak významné časové rozdíly u jednotlivých středisek.

Na středisku v **Jihlavě** věnuje manažer hodnotící činnosti 6 hodin (15%) za týden, tento čas mu přijde dostačující. Jednotlivým aktivitám věnuje časy, které jsou uvedeny v tabulce.

Tab. 14 Činnosti v rámci hodnotící činnosti – Jihlava

Činnosti manažera	Skutečný čas	Potřebný čas
Posouzení plnění plánů OZ	2	2
Kontrola dodržování předpisů OZ	3	3
Kontrola pořádku na skladě	1	1

Manažerovi jeho čas na jednotlivé aktivity stačí a dle něj by nepotřeboval provést žádnou změnu v jeho rozvržení. Nejvíce času věnuje manažer kontrole dodržování předpisů.

V **Nymburku** se manažer zabývá hodnotící činností 6 hodin (15%) týdně, tento čas by potřeboval navýšit na 7 hodin (17,5%). Aktivity a rozložení času mezi ně, jsou uvedeny v tabulce.

Tab. 15 Činnosti v rámci hodnotící činnosti – Nymburk

Činnosti manažera	Skutečný čas	Potřebný čas
Posouzení plnění plánů OZ	3	4
Kontrola dodržování předpisů OZ	1	1
Kontrola pořádku na skladě	2	2

Manažer by svůj čas potřeboval navýšit u posouzení plnění plánů obchodních zástupců, této aktivitě také věnuje nejvíce času v rámci hodnotící činnosti. Na ostatní činnosti mu čas, který jim věnuje, stačí.

Manažer v **Přerově** se hodnotící činnosti věnuje 5 hodin (12,5%) týdně. Pro hodnotící činnost by mu dle něj stačili pouze 4 hodiny (10%)

Tab. 16 Činnosti v rámci hodnotící činnosti – Přerov

Činnosti manažera	Skutečný čas	Potřebný čas
Posouzení plnění plánů OZ	3	2
Kontrola dodržování předpisů OZ	1	1
Kontrola pořádku na skladě	1	1

Nejvíce času věnuje stejně jako v Nymburku posouzení plnění plánů, tento čas by chtěl snížit na 2 hodiny. U ostatních činností mu čas na tyto aktivity stačí.

Manažer v **Ostravě** využívá pro hodnotící činnost 6 hodin (15%) a stejně jako manažerovi v Jihlavě mu tento čas stačí. Jak má čas rozvržený, je uvedeno v tabulce.

Tab. 17 Činnosti v rámci hodnotící činnosti – Ostrava

Činnosti manažera	Skutečný čas	Potřebný čas
Posouzení plnění plánů OZ	5	5
Kontrola dodržování předpisů OZ	0	0
Kontrola pořádku na skladě	1	1

Manažer se kontrole dodržování předpisů obchodními zástupci nevěnuje, protože tuto činnost deleguje na své supervizory. Naopak jeho čas nejvíce zabírá posouzení plnění plánů obchodních zástupců. Kontrola na skladě manažerovi zabírá hodinu týdně a nepotřeboval na to více času.

Manažer v **Praze** využívá pro hodnotící činnost 6 hodin (15%) týdně, dle něj by ho mohl zkrátit na 4 hodiny (10%).

Tab. 18 Činnosti v rámci hodnotící činnosti – Praha

Činnosti manažera	Skutečný čas	Potřebný čas
Posouzení plnění plánů OZ	1	2
Kontrola dodržování předpisů OZ	4	1
Kontrola pořádku na skladě	1	1

Manažerovi nejvíce času zabírá kontrola dodržování předpisů obchodních zástupců a chtěl by tuto činnost omezit na jednu hodinu. Naopak pro posouzení plnění plánu by potřeboval o hodinu více. Pro kontrolu pořádku na skladě mu čas věnovaný této aktivitě stačí.

Na hodnotící činnost využívá manažer ve **Čkyni** 4 hodiny (10%), tento čas by rád navýšil na 6 hodin (15%). Kde konkrétně by potřeboval svůj čas navýšit, znázorňuje tabulka.

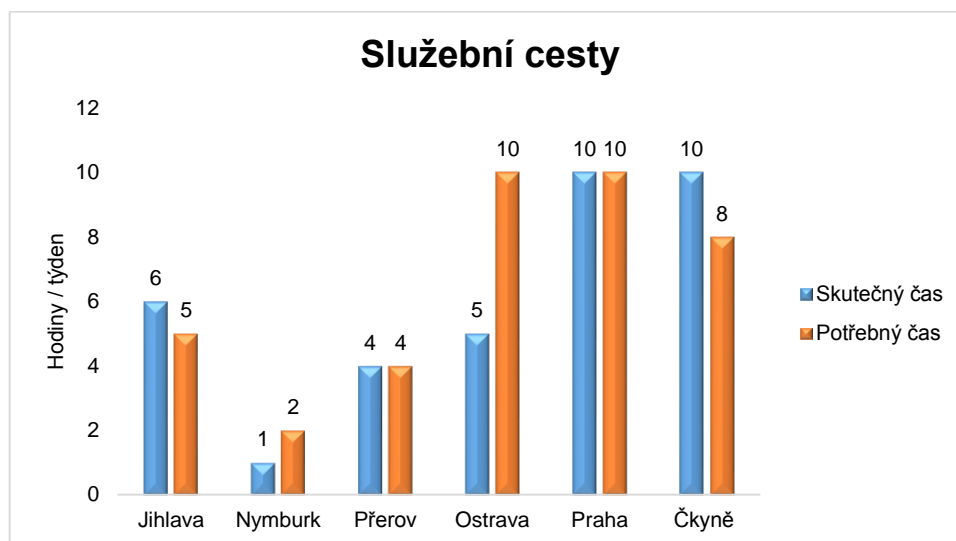
Tab. 19 Činnosti v rámci hodnotící činnosti – Čkyně

Činnosti manažera	Skutečný čas	Potřebný čas
Posouzení plnění plánů OZ	2	3
Kontrola dodržování předpisů OZ	1	2
Kontrola pořádku na skladě	1	1

Manažer by potřeboval čas zvýšit o jednu hodinu u první a druhé aktivity. Pro kontrolu pořádku na skladě čas měnit nepotřebuje.

5.5 Služební cesty

Do služebních cest jsou zahrnuty jak cesty na porady s vedením, tak i veškeré cesty, které musí manažer udělat v rámci své každodenní. Jaký čas tráví jednotliví manažeři na cestách, znázorňuje graf.



Obr. 12 Čas manažerů na služebních cestách (vlastní zpracování)

Manažer z Jihlavy cestuje 6 hodin (15%) v týdnu, cesty by rád zkrátil na 5 hodin (12,5%). Manažer nejvíce navštěvuje centrálu pobočky a dále jezdí za velkými zákazníky, kteří pro jeho středisko představují velký potenciál.

Manažer v Nymburku cestuje nejméně ze všech manažerů a to 1 hodinu (2,5%), potřeboval by na své cesty 2 hodiny a to z důvodu, že nemá prostor nahodile zkontrolovat práci obchodních zástupců na trase.

Manažer v Přerově věnuje služebním cestám 4 hodiny (10%) týdně, tento čas mu stačí na jednání s perspektivními zákazníky a případnému řešení problémů v terénu.

V Ostravě manažer využívá 5 hodin (12,5%) týdně pro cestování. Protože jde o novou pobočku, potřeboval by manažer 10 hodin (25%) na doladění tras obchodních zástupců, setkání s novými zákazníky a také porady s vedením.

Nejvíce času na služebních cestách tráví manažer v Praze, tento čas mu zabírá 10 hodin (25%) týdně, tento čas dle něj nelze nějak omezit. Čas věnuje vyjednávání s velkými zákazníky.

Manažer ze střediska ve Čkyni cestuje 10 hodin (25%) týdně. Podobně jako středisko v Ostravě, je pobočka relativně nová a důvody cest jsou zde podobné. Manažer by rád tento čas stáhl na 8 hodin (20%) za týden.

5.6 Relaxace a odpočinek jako součást práce

Do relaxace a odpočinku jako součásti práce jsou zahrnuty činnosti jako například čas na oběd, čas kdy manažer nepřemýšlí nad prací apod. V grafu jsou zobrazeny časy, které manažeři této činnosti věnují.



Obr. 13 Čas manažerů na relaxaci a odpočinek (vlastní zpracování)

Manažer v Jihlavě věnuje relaxaci 2,5 hodiny (6,25%) za týden, tento čas využívá na oběd a nepotřebuje více čas.

V Nymburku manažer využívá 1 hodinu (2,5%) za týden. Tento čas mu slouží pro regeneraci mozku pro další práci a dle něj nepotřebuje více.

Manažer v Přerově odpočívá 3,5 hodiny (8,75%) za týden, tento čas věnuje obědu a vyřizování osobních záležitostí. Manažer by tento čas dokázal zkrátit na 2 hodiny (5%) za týden.

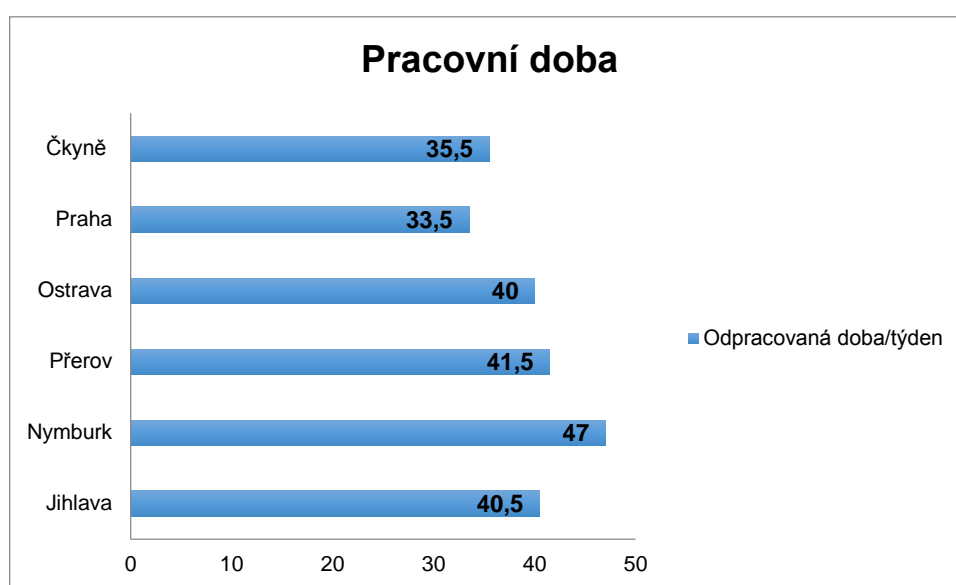
Manažeri na střediscích v Ostravě, Praze a Čkyni nerelaxují a dle nich tuto činnost ani nepotřebují.

6 KRITICKÉ OBLASTI TIME MANAGEMENTU MANAŽERŮ V JEDNOTLIVÝCH STŘEDISÍCH FIRMY JAS ČR, A.S.

Tato kapitola je věnována kritickým oblastem. Z předchozí kapitoly vyplývá, že řízení času manažery není vždy ideální.

6.1 Pracovní doba

Jak je již výše zmíněno, pracovní doba byla stanovena na 40 hodin za týden. V grafu je znázorněna odpracovaná doba za týden.



Obr. 14 Odpracovaná doba za týden (vlastní zpracování)

Pouze jediný manažer plně využívá pracovní dobu 40 hodin. Jde o regionálního manažera ze střediska v Ostravě - Miroslava Květáka.

Viktor Smítal (Jihlava), pracuje 40,5 hodiny týdně, pracovní dobu přesahuje o půl hodiny (1,25%). Nejde o významné přesáhnutí, ale i tak to již vypovídá o tom, že svůj čas neumí efektivně řídit. Tento čas dle něj skutečně potřebuje.

Pavel Ptáček (Nymburk) pracuje 47 hodin týdně, což znamená přesáhnutí o 7 hodin (17,5%) a dokonce se domnívá, že by potřeboval na svou práci 50 hodin. Tento fakt svědčí o tom, že si manažer nedokáže naplánovat své činnosti tak, aby se vyhnul zbytečným přesčasům.

Ferdinand Svítek (Přerov) pracuje 41,5 hodiny týdně. Pracovní dobu přesahuje o 1,5 hodiny (3,75%). Dle něj by potřeboval na svou práci 45 hodin. Manažer má stejný problém s organizováním času jako dvě předchozí střediska.

Luboš Svoboda (Praha) pracuje pouze 33,5 hodiny týdně, avšak ani to však není ideální. Ač může manažer tento volný čas brát jako rezervní, je nutné přihlídnout k rozvržení času jednotlivých aktivit, které není úplně ideální. Manažer by potřeboval pracovat dle něj 37 hodin.

Michal Jaroš (Čkyně) pracuje 35,5 hodiny za týden. Na svou práci by dle něj potřeboval 39 hodin. Stejně jako u ostatních manažerů je zde problém s rozvržením času pro jednotlivé aktivity.

6.2 Vzdělávání se

Téměř všichni manažeři, kromě Viktora Smítala z Jihlavy, věnují vzdělávání méně než 5 % ze svého času. Tento fakt vypovídá o tom, že si manažeři neuvědomují, že nejsou vzdělaní, protože jsou dobrými manažery, ale dobrými manažery je dělá právě jejich neustálé vzdělávání. Vzdělávání není jen studium, zahrnuje i další praktiky, které manažera neustále posouvají v před v jeho kariéře. Ač se většina manažerů v otázce hodnocení sebe jako manažera ohodnotila známkou lepší než tři, to že se věnují, respektive nevěnují vzdělávání, tuto známku dělá nadhodnocenou. Není divu, že time management manažerů i po letech vykonávání jejich funkce, není ideální. Není u nich vidět žádná snaha o zdokonalování své osoby, o posunutí svých manažerských schopností na další úroveň.

6.3 Porady s obchodními zástupci

Jednou z hlavních činností regionálních manažerů je vést své obchodní zástupce. Právě oni jsou ti, kteří jsou tažnými koňmi každého střediska. Bez jejich práce, by střediska nemohla správně fungovat.

Všichni obchodní zástupci mají nastavené plány od manažerů a vedení firmy, které mají plnit. To jak kvalitně tyto plány splní, se odrazí nejen na platovém ohodnocení obchodního zástupce, ale současně i jejich nadřízeného manažera.

Z vyhodnocení dotazníků, je zřejmé, že někteří manažeři obchodním zástupcům nevěnují tolik času, kolik je potřeba. Opět jsou zde výjimky, a to u Ferdinanda Svítka ze střediska z Přerova a Pavla Ptáčka z Nymburku. Obchodní zástupce musí vědět, co má dělat a kam směřovat. Neméně důležitá je i motivace. Od toho všeho jsou právě každodenní porady, kterým by manažeři měly věnovat alespoň půl hodiny denně a více.

Opět z dotazníku vyplývá, že díky jejich nedostatečnému time managementu na to nemají prostor.

6.4 Telefonování a vyřizování mailů

Jak již bylo zmíněno, telefonáty patří k jedním z největších zlodějů času. V průměru manažeři telefonují a vyřizují e – maily 5 hodin za týden. Manažeři by si mezi telefonáty a e-maily měli určit priority, který telefonát a e – mail vyřídit. Ušetřený čas by mohli věnovat jiným oblastem své práce, protože ne každý telefonát musí být nutně zodpovězen a ne každý e-mail musí být nutně vyřízen.

6.5 Relaxace a odpočinek jako součást práce

Většina manažerů relaxaci a odpočinku přiřadila zanedbatelnou, nebo dokonce vůbec žádný čas. Odpočinek by měl být nedílnou součástí jejich pracovního dne. Většina manažerů neuvědomuje, že když budou nepřetržitě pracovat a nedopřejí si pár minut relaxace, odrazí se to jak na kvalitě jejich práce, tak i jejich momentální náladě. Pokud manažer neumí při práci vydechnout, může se dostat do stresových situací, které mohou vést až k syndromu vyhoření.

6.6 Delegování

Všichni manažeři se shodli, že vykonávají i práci, kterou by klidně mohli delegovat na své zaměstnance. Otázkou je, proč tomu tak není. Je zřejmé, že manažeři nevidí za delegováním ušetření času, nebo fakt že by se mohli věnovat mnohem důležitějším činnostem. Nevidí ani pozitiva. Pokud manažer bude delegovat, rozšíří tak kompetence i svých zaměstnanců, což povede k větší samostatnosti a budou více zainteresovaní. Neochota manažerů delegovat je možná způsobená i tím, že nemají dostatek času na vysvětlení delegované činnosti svým zaměstnancům.

6.7 Rezervní čas

I přesto, že jejich práce je velmi variabilní a je téměř na denním pořádku, že manažeři musí operativně řešit problémy, nemají však na to vyčleněný rezervní čas. Jejich časové harmonogramy jsou natolik vytíženy a jejich čas je nevhodně rozvrhnutý na jednotlivé aktivity. Čili jim nezbývá prostor pro vyčlenění rezervního času. Důsledkem je, že manažeři těmto nenadálým událostem věnují čas na úkor práce, kterou musí vykonat.

7 NÁVHRY A MOŽNOSTI ZDOKONALOVÁNÍ TIME MANAGEMENTU MANAŽERŮ VE VYBRANÝCH STŘEDISCÍCH FIRMY JAS ČR, A.S.

Z předchozích dvou kapitol vyplývá, že time management manažerů má své nedostatky. Tato kapitola je věnována zejména návrhům a možnostem jak jejich time management zdokonalit.

V Tab. 20, je zobrazen návrh time managementu pro manažery jednotlivých středisek. Návrh byl vytvořen na základě vyhodnocení dotazníků, rozhovorů s manažery a osobní zkušenosti s prací manažerů na střediscích.

Tab. 20 Návrh time managementu (vlastní zpracování)

ČINNOSTI MANAŽERA	Jihlava	Nymburk	Přerov	Os- trava	Praha	Čkyně
Studium odborných článku, knih, sledování odborných stránek	4	5	3	3	3	3
Plánování práce a času	1	1	1	1	1	2
Plánování rozvoje střediska	5	5	6	10	5	5
Příprava plánů pro obchodní zástupce	3	2	3	3	2	2
Příprava plánů nákupů od odběratelů	1	1	1	0	2	1
Porady s obchodními zástupci	6	4	6	6	5	5
Rozhovory a meetingy s vedením společnosti	2	4	2	2	3	2
Telefonování a vyřizování mailů	2	3	5	2	2	5
Posouzení plnění plánů obchodních zástupců	2	4	2	3	2	2

Kontrola dodržování předpisů OZ	1	1	1	0	1	1
Kontrola pořádku na skladě	1	1	1	1	1	1
Služební cesty	4	2	3	5	6	6
Relaxace a odpočinek jako součást práce	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5

Ač mají manažeři stejný cíl - prosperující středisko, kroky které vedou k tomuto cíli, jsou individuální. Každý krok manažerů je ovlivněn prostředím, ve kterém pracují, počtem let ve funkci a počtem zaměstnanců, které mají na středisku.

Vzdělávání je třeba přizpůsobit současné úrovni každého manažera. Manažer v Jihlavě je ve své funkci 13 let. Ač má zkušenosti, rámci vzdělávání se může věnovat sledováním současných trendů ohledně motivace zaměstnanců a věnovat se oblastem jako koučink a mentoring.

Podobně je na tom manažer v Nymburku, u něho je čas na vzdělávání přizpůsoben neustálým změnám v jeho pracovním prostředí, tento čas by mohl věnovat simulováním nahodilých situací, ze kterých do budoucna čerpal zkušenosti.

Manažer v Přerově a ostatních střediscích mají relativně stálé pracovní prostředí a tudíž čas na vzdělávání mají podobný. Jak ho využijí, záleží na jejich individuálním uvážení, avšak tito manažeři uvedli, že by se rádi více věnovali koučování a motivaci obchodních zástupců. Doporučila bych jim tedy zaměřit se na tyto oblasti.

Manažeři na nových střediscích jako jsou v Ostravě a Čkyni se v rámci vzdělávání můžou učit od svých kolegů, na ostatních střediscích.

Dále bych doporučila, aby manažeři požádali vedení firmy, aby je alespoň dvakrát za rok zapojila vzdělávacích kurzů. Tyto kurzy by mohly být zaměřeny na koučink, motivaci zaměstnanců a zdokonalování soft skills.

Na plánování práce a času stačí manažerům přibližně 10 minut denně. V rámci této činnosti se manažer zamyslí, co ho v daný den čeká a pokusí se přiřadit těmto činnostem čas. Čím častěji se manažer plánování práce a času bude věnovat, tím více se v něm bude zdokonalovat a přinese mu další ušetření času.

Plánování rozvoje střediska patří mezi nejdůležitější činnosti manažerů. Čas na rozvoj střediska je opět závislý na velikosti střediska, jak dlouho je středisko v provozu, a na jaké úrovni funguje.

Manažer v Ostravě se na tuto činnost musí zaměřit více, jelikož jeho středisko je stále v začátcích a potřebuje tedy na rozvoj nejvíce času.

Manažer ve Čkyni má také relativně nové středisko, avšak jeho je menší a tato činnost mu zabere méně času.

Manažeři v Jihlavě, Nymburku a Praze již mají dobře zavedená střediska. Čas, který jim byl navržen, mohou vyplnit zdokonalením procesů uvnitř středisek. Manažer v Přerově v současné době věnuje pozornost zdokonalení systémů, se kterými všechna střediska pracují a při práci na rozvoji svého střediska, potřebuje více času.

Pro přípravu plánů pro obchodní zástupce doporučuji tuto činnost delegovat na supervizory, kteří tyto činnosti znají a soustředit se jen na dlouhodobé plány obchodních zástupců.

Stejně tak navrhuji delegování pro plánování nákupů. V čase, který byl navržen, se manažer v rámci plánování může věnovat například vyjednávání k získání slev a jiným bonusům k nákupu. Každý manažer má na středisku operátorku, která má přehled o zboží na skladě, tuto činnost tedy může manažer převést na ni. Jediný, kdo zatím v současnosti tuto činnost deleguje, je manažer v Ostravě.

Porady s obchodními zástupci jsou další nejdůležitější činností, které by se měl manažer více věnovat. Všem manažerům doporučuji navýšit čas strávený s obchodními zástupci, a to z důvodu, že jim umožní zjistit zpětnou vazbu k přidělené práci, případné problémy a vize obchodních zástupců. Manažeři dále získají přesnější informace ohledně jejich zákazníků a může dle toho přizpůsobit dlouhodobé plány. Manažeři tak mohou více přizpůsobit práci obchodním zástupcům a obchodní zástupci budou mít jistotu, že jejich práce je opravdu důležitá. Přidělený čas je závislý na velikosti střediska, počtu obchodních zástupců na středisku.

Čas strávený nad rozhovory a meetingy s vedením firmy doporučuji částečně delegovat. Manažeři by se měli věnovat jednání s vedením jen o opravdu důležitých záležitostech a ostatní drobnosti mohou přenechat na supervizorech. Přidělený čas je opět závislý na úrovni střediska a stálosti prostředí.

Navrhuji také částečné delegování telefonátů a vyřizování e-mailů. Opět by měl manažer vyřizovat jen ty nejdůležitější maily a telefonáty a ostatní směřovat na supervizory, případně operátorky. Čas, který navrhuji je závislý na počtu velkých zákazníků, pro které je vhodnější, když přímo jednají s manažery.

Pro posouzení plnění plánů souhlasím s časem, který manažeři uvedli v dotaznících jako potřebný. Jedinou změnu navrhuji manažerovi v Ostravě, kterému navrhuji snížit čas pro tuto činnost. Středisko v Ostravě je nové a manažer může při posouzení plánů požádat o pomoc supervizora a ušetřený čas věnovat více potřebným činnostem. U ostatních středisek se potřebný čas odvíjí od počtu obchodních zástupců a úrovní střediska. Posouzení plánů manažerovi umožňuje zjistit současnou úroveň práce každého obchodního zástupce a do budoucna jim plány více přizpůsobit.

Všem manažerům, kromě střediska v Ostravě, který už práci delegoval, navrhuji přenést kontrolu dodržování předpisů obchodními zástupci na supervizora. Navrhovaný čas je určen pro kontrolu na konci pracovního týdne, kde by manažer měl být přítomen.

Delegování navrhuji i pro kontrolu pořádku na skladě. Kontrolu může provádět operátorka a skladníci, kteří mají přehled o stavu zboží a přehled o skladu obecně. Opět je navrhovaný čas určen pro kontrolu na konci týdne.

Čas pro služební cesty je stanoven s ohledem na lokalitu, ve které se středisko nachází. Téměř všem manažerům navrhuji čas strávený na služebních cestách snížit. Manažeři by měli vždy pečlivě uvážit, zda cestu, na kterou se chystají nelze delegovat na supervizory. V rámci služebních cest by se měl manažer zaměřit na cesty za jednáním s potencionálními velkými zákazníky a důležitými meetingy, které může vyřešit opravdu jen on.

Čas na relaxaci pro manažery doporučuji stejný. V relaxaci se stírají rozdíly mezi velikostmi středisek. Manažeři by neměli zapomínat na to, že nejsou stroje a trocha odpočinku při práci jim umožní se na další práci pak více soustředit.

Díky navrhovanému time managementu získá každý manažer přibližně hodinu denně, která je jako rezervní čas, ve kterém se může věnovat aktivitám, které jsou pro něj momentálně důležité, nebo řešit nepředvídatelné události, které jsou na střediscích na denním pořádku.

Všem manažerům bych doporučila, aby si zkusili vytvořit osobní business model, který je uveden výše v teoretické části. Osobní business model pomůže manažerům si uvědomit svou roli v jejich funkci manažerů.

Dále doporučuji využít nějakou z technik pro efektivní řízení času. Všechny techniky jsou užitečné a záleží na manažerovi, kterou z nich zvolí. Osobně bych doporučila metodu S.O.R.U.Z., která zahrnuje všechny činnosti od plánování práce a času až po zpětnou vazbu.

Pokud se manažeři alespoň přiblíží navrhovanému time managementu, jejich práce bude více efektivní, budou méně ve stresu a získají moc nad svým časem.

ZÁVĚR

Bakalářská práce je zaměřena na time management manažerů společnosti JAS ČR, a.s. Cílem bakalářské práce bylo navrhnout možnosti pro zdokonalování této oblasti.

Teoretická část obsahuje teoretické poznatky o self a time managementu. První část je zaměřena na oblast self managementu, bez kterého nemůže fungovat time management. V rámci self managementu jsou popsány jeho vybrané části, které jsou nejdůležitější pro time management manažerů a pro manažery vůbec. Nejprve je objasněno sebeakceptování, které je výchozí funkcí self managementu. V této části jsou uvedeny i metody pro sebeakceptování. Další část je zaměřena na sebeuplatnění, kde je rozebráno stanovení cílů, plánování a rozhodování. V poslední části self managementu je popsána funkce sebevzdělávání, jsou zde uvedeny i metody a techniky pro sebevzdělávání.

V druhé části je time management představen nejprve jako celek. V další části jsou popsány jednotlivé generace time managementu. Poté následuje kapitola, v níž jsou objasněny nejčastější problémy s využíváním času, tato kapitola obsahuje jak vnější tak vnitřní faktory. Předposlední kapitola teoretické části je zaměřena na techniky efektivního využívání času. Jsou zde popsány jak metody, tak principy. Závěrečná část je věnována time managementu a jeho dopadům na psychiku manažera.

Praktická část začíná představením společnosti JAS ČR, a.s. a jednotlivých středisek, se kterými jsem spolupracovala. Dále jsem se zaměřila na vyhodnocení dotazníku a zjištění současné situace time managementu manažerů. Dotazník byl vyhodnocen za každého manažera, protože každý manažer je velmi individuální. Na základě tohoto vyhodnocení jsem se zaměřila na kritické oblasti jejich time managementu. Jelikož ani jeden manažer nemá ideální time management a kritické oblasti se vyskytovaly téměř v každé činnosti manažera, zaměřila jsem se na ty nejvíce kritické a ty, které manažerům ubírají zbytečně čas. Do kritických oblastí jsem zahrнула i činnosti, které manažeri běžně nedělají a rezervní čas.

Na základě poznatků, zjištění nedostatků a vlastní zkušenosti, jsem navrhla každému manažerovi time management. Dále jsem doporučila metodu pro zlepšení self managementu a metodu pro zlepšení time managementu.

Věřím, že tento návrh a doporučené metody, by měli manažerům pomoci využívat jejich čas efektivně a zaměřit se na pracovní oblasti, které jsou pro ně nejdůležitější.

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: ComputerPress, vii, 172 s. ISBN 8025107841.

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

CLARK, Tim, Alexander OSTERWALDER a Yves PIGNEUR. 2013. *Osobní business model: jednoduchá metoda, jak vylepšit svůj život a nastartovat kariéru*. 1. vyd. Brno: Bizbooks, 255 s. ISBN 978-80-265-0075-9.

DĚDINA, Jiří a Václav Cejthamr. 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

FORSYTH, Patrick. 2013. *Successful time management*. 3rd Edition. xiii, Koganpage, 192 p. ISBN 978-0-7494-6722-7.

GRUBER, David. 2009. *Time management: efektivní hospodaření s časem – klíčová součást beneopedie.. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 231 s. ISBN 978-80-7261-211-6.*

KAŇÁKOVÁ, Eva. 2008. *Jak efektivně vést porady*. Vyd. 1. Praha: Grada, 176 s. ISBN 978-80-247-1625-1.

KUNEŠ, David. 2009. *Sebepoznání: [psychoterapeutické principy a postupy]*. Vyd. 1. Praha: Portál, 151 s. ISBN 978-80-7367-541-7.

MIKULÁŠTÍK, Milan. 2007. *Manažerská psychologie. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6*

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

PLAMÍNEK, Jiří. 2004. *Sebeřízení: praktický atlas managementu cílů, času a stresu*. 1. vyd. Praha: Grada, 182 s. ISBN 8024706717.

- PLAMÍNEK, Jiří. 2013. *Sebepoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezoděávání*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 192 s. ISBN 978-80-247-4751-4.
- PORVAZNÍK, Ján a Janka LADOVÁ. 2010. *Celostní management*. 4., přeprac. a dopl. vyd. Bratislava: IRIS, 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8.
- PROKOPENKO, Joseph. 1998. *Management development: A guide for profession*. First-published. Geneva: International Labour Office. 601 s. ISBN 92-2-109196-1
- SEIWERT, Lothar J. 1995. *Čas jsou peníze: naučte se řídit svůj čas*. 1. vyd. Praha: Management Press, 319 s. ISBN 978808560382.
- UHLIG, Beatris. 2008. *Time management: staňte se pány svého času*. 1. vyd. Praha: Grada, 153 s. ISBN 978-80-247-2661-8.
- WITZEL Morgan and Malcolm WARNER. 2013. *The Oxford Handbook of Management Theorists*. 1. edi. Oxford: Oxford Univ. Press, 592 p. ISBN 978-0-19-958576-2

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

OZ Obchodní zástupce.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Provázanost funkcí sebeřízení (Porvazník, Ladová 2010, s. 141)</i>	12
<i>Obr. 2 Johariho mřížka (Mikuláščík 2007, s. 34)</i>	14
<i>Obr. 3 Efektivní rozhodování (vlastní zpracování)</i>	16
<i>Obr. 4 Paretův princip (Pravidlo 80:20) (Seiwert 1995, s. 132)</i>	29
<i>Obr. 5 Logo společnosti (Interní materiály společnosti JAS ČR, a.s.)</i>	37
<i>Obr. 6 Distribuční síť (Interní materiály společnosti JAS ČR, a.s.)</i>	38
<i>Obr. 7 Organizační struktura společnosti (Interní materiály společnosti JAS ČR, a.s., vlastní zpracování)</i>	39
<i>Obr. 8 Čas vynaložený na vzdělávání se (vlastní zpracování)</i>	43
<i>Obr. 9 Čas vynaložený na plánovací činnost (vlastní zpracování)</i>	44
<i>Obr. 10 Čas vynaložený na organizační činnost (vlastní zpracování)</i>	48
<i>Obr. 11 Čas vynaložený na hodnotící činnost (vlastní zpracování)</i>	51
<i>Obr. 12 Čas manažerů na služebních cestách (vlastní zpracování)</i>	54
<i>Obr. 13 Čas manažerů na relaxaci a odpočinek (vlastní zpracování)</i>	55
<i>Obr. 14 Odpracovaná doba za týden (vlastní zpracování)</i>	57

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Plátno osobního business modelu (Clark 2013, s. 53)</i>	<i>20</i>
<i>Tab. 2 Činnosti v rámci plánování - Jihlava</i>	<i>45</i>
<i>Tab. 3 Činnosti v rámci plánování - Nymburk.....</i>	<i>45</i>
<i>Tab. 4 Činnosti v rámci plánování – Přerov</i>	<i>46</i>
<i>Tab. 5 Činnosti v rámci plánování – Ostrava.....</i>	<i>46</i>
<i>Tab. 6 Činnosti v rámci plánování – Praha.....</i>	<i>47</i>
<i>Tab. 7 Činnosti v rámci plánování – Čkyně.....</i>	<i>47</i>
<i>Tab. 8 Činnosti v rámci organizační činnosti – Jihlava</i>	<i>48</i>
<i>Tab. 9 Činnosti v rámci organizační činnosti – Nymburk</i>	<i>49</i>
<i>Tab. 10 Činnosti v rámci organizační činnosti – Přerov.....</i>	<i>49</i>
<i>Tab. 11 Činnosti v rámci organizační činnosti – Ostrava</i>	<i>50</i>
<i>Tab. 12 Činnosti v rámci organizační činnosti – Praha</i>	<i>50</i>
<i>Tab. 13 Činnosti v rámci organizační činnosti – Čkyně.....</i>	<i>51</i>
<i>Tab. 14 Činnosti v rámci hodnotící činnosti – Jihlava</i>	<i>52</i>
<i>Tab. 15 Činnosti v rámci hodnotící činnosti – Nymburk</i>	<i>52</i>
<i>Tab. 16 Činnosti v rámci hodnotící činnosti – Přerov.....</i>	<i>52</i>
<i>Tab. 17 Činnosti v rámci hodnotící činnosti – Ostrava</i>	<i>53</i>
<i>Tab. 18 Činnosti v rámci hodnotící činnosti – Praha</i>	<i>53</i>
<i>Tab. 19 Činnosti v rámci hodnotící činnosti – Čkyně.....</i>	<i>54</i>
<i>Tab. 20 Návrh time managementu (vlastní zpracování)</i>	<i>60</i>

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážený pane, vážená paní

jmenuji se Pavla Svítková a jsem studentkou třetího bakalářského ročníku na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, fakulta Managementu a ekonomiky. V současné době zpracovávám bakalářskou práci na téma „Time management manažerů ve střediscích firmy JAS ČR, a. s.“. V rámci vypracování praktické části bych Vás chtěla požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který mi poskytne informace potřebné ke zpracování výše uvedeného tématu.

Instrukce k vyplnění dotazníku: U přiloženého dotazníku bych Vás ráda požádala o jeho vyplnění. Následuje průzkum Vašeho time managementu. U jednotlivých kolonek bych Vás ráda požádala o vyplnění času, který trávíte příslušnou činností. Tuto činnost sledujte v rámci jednoho pracovního týdne. Jako 100 % budeme brát 40 hodin týdně, tedy 8 hodin práce denně. První tabulka je shrnující a do té prosím запиšte, dle příslušných čísel součty z následující tabulky. Prosím do políčka *skutečný čas*, uveďte skutečný čas, který určité činnosti věnujete a do kolonky *potřebný čas*, uveďte čas, který si myslíte, že byste reálně potřebovali. Ujišťuji Vás, že veškeré informace získané tímto dotazníkem nebudou nijak zneužity. Jsou určeny výhradně pro výsledky tohoto průzkumu.

Pavla Svítková

DOTAZNÍK

1. **Pohlaví** žena muž
2. **Počet obchodních zástupců ve Vašem středisku**
3. **Kterou z Vašich činností považujete za:**
 - a) Nejvíce potřebnou (uveďte)
 - b) Zbytečnou (uveďte)
4. **Kterou z Vašich činností by dle Vašeho názoru mohli vykonávat Vaši zaměstnanci?**
5. **U kterých činností máte dojem, že na ně nemáte dostatek času?**

6. Myslíte, že svůj čas využíváte efektivně?

7. Jakou známkou byste ohodnotil sebe jako manažera? (1 – nejlepší, 5 - nejhorší)

PRŮZKUM TÝDENNÍHO TIME MANAGEMENTU

Středisko:

Jméno manažera střediska:

Počet let ve funkci:

Charakter činnosti manažera	Skutečný čas		Potřebný čas	
	<i>Hodin/týden</i>	%	<i>Hodin/týden</i>	%
1. Vzdělávání se (1)				
2. Plánovací činnost (2,3,4,5)				
3. Organizační činnost (6,7,8)				
4. Hodnotící činnosti (9,10,11)				
5. Služební cesty (12)				
6. Relaxace a odpočinek jako součást práce (13)				

Charakter činnosti manažera	Skutečný čas		Potřebný čas	
	<i>Hodin/týden</i>	%	<i>Hodin/týden</i>	%
1. Studium odborných článků, knih, sledování webových stránek				
2. Plánování práce a času				
3. Plánování rozvoje střediska				
4. Příprava plánů pro obchodní zástupce				
5. Příprava plánu nákupů od odběratelů				
6. Porady s obchodními zástupci				
7. Rozhovory a meetingy s vedením firmy				
8. Telefonování a vyřizování mailů				

9. Posouzení plnění plánu obchodních zástupců				
10. Kontrola dodržování předpisů obchodními zástupci (pořádek v autech, stav zboží na autě)				
11. Kontrola pořádku na skladě				
12. Služební cesty				
13. Relaxace a odpočinek jako součást práce				