

Self a time management pracovníků a jeho vliv
na zvyšování výkonnosti společnosti
PILANA TOOLS a.s.

Bc. Vít Gilík

Zde patří oficiální zadání diplomové práce.

Tato strana se ze šablony netiskne. Je to výstup z IS STAG.

ABSTRAKT

Tato diplomová práce zkoumá vliv self a time managementu na výkonnost ve firmě PILANA TOOLS a.s. V teoretické části přináší nejnovější poznatky v této oblasti řízení a na základě odborné literatury předkládá některé metody vhodné pro zlepšování řízení času i sebeřízení. V analytické části formou dotazníků a individuálních rozhovorů definuje úroveň self a time managementu v nástrojařské firmě PILANA TOOLS a.s. Projektová část přináší konkrétní doporučení a návody, které umožňují této firmě produktivitu zaměstnanců výrazně zvýšit.

This graduation thesis investigates the effects of self and time management on productivity in the company PILANA TOOLS a.s. The theoretical part presents up to date information in this management branch and upon specialized literature it proposes some methods to improve self and time control. Upon questionnaire and individual interviews, the analytical part describes level of self and time management in the industrial company PILANA TOOLS a.s. The project part brings particular recommendation and instructions for considerable increase of employees' productivity in this company.

Poděkování

Děkuji panu prof. Ing. Jánů Provačníkovi, CSc. za odborné vedení při zpracovávání náročného tématu self a time managementu a za cenné praktické rady, kterými výrazně napomohl zvýšit úroveň této diplomové práce.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval.

Ve Zlíně 3.května 2005

.....

Vedení organizace, pro kterou se zpracovávala diplomová práce, jejíž název je uveden v práci a jejíž data byla v práci využita, souhlasí se zapůjčením práce třetí straně.

.....

podpis a razítko za organizaci

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	8
1 SELF MANAGEMENT.....	9
1.1 OBSAH A FUNKCE SEBEŘÍZENÍ	9
1.2 SEBEPOZNÁNÍ A SEBEPŘIJETÍ	10
1.2.1 Metody sebepoznání.....	11
1.3 SEBEUPLATNĚNÍ	13
1.4 SEBEROZVÍJENÍ A SEBEVZDĚLÁVÁNÍ.....	15
2 TIME MANAGEMENT	17
2.1 GENERAČNÍ VÝVOJ TIME MANAGEMENTU.....	17
2.2 TECHNIKY ORGANIZOVÁNÍ ČASU	20
2.2.1 Paretovo pravidlo	20
2.2.2 Eisenhowerův princip.....	21
2.2.3 ABC analýza.....	22
2.3 ZLODĚJI ČASU.....	23
2.4 OSOBNÍ DISTRIBUCE ČASU	24
3 VLIV SELF A TIME MANAGEMENTU NA VÝKONNOST	26
3.1 FORMULACE VÝKONNOSTI MANAŽERA	26
3.2 ZÁVISLOST PRODUKTIVITY PRACOVNÍKA NA JEHO SOUSTŘEDĚNOSTI.....	28
3.3 ZÁVISLOST PRODUKTIVITY PRACOVNÍKA NA JEHO KONDICI	29
II. PRAKTICKÁ ČÁST	33
4 ANALÝZA SELF A TIME MANAGEMETNU VE SPOLEČNOSTI PILANA TOOLS A.S.....	34
4.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PILANA TOOLS A.S.	34
4.2 POPIS FORMY KVANTIFIKACE DAT DOTAZNÍKU	36
4.3 ANALÝZA SEBEVZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ FIRMY PILANA TOOLS A.S.	39
4.4 ANALÝZA CÍLŮ A ŽIVOTNÍCH ROLÍ PRACOVNÍKŮ FIRMY PILANA TOOLS A.S.	41
4.4.1 Analýza selhání pracovních a životních cílů.....	42
4.5 ANALÝZA KŘIVKY RUŠENÍ V PRACOVNÍ DOBĚ	45
4.6 ANALÝZA OSOBNÍ DISTRIBUCE ČASU	46
4.7 ANALÝZA ČASOVÝCH SNÍMKŮ.....	47
4.8 ANALÝZA NEZBYTNOSTI PRAVIDELNÝCH SCHŮZÍ	49
4.9 ANALÝZA CENY ČASU	49

4.10	ANALÝZA STRESS MANAGEMENTU A ŘÍZENÍ KONFLIKTŮ.....	51
4.11	ANALÝZA MANAŽERSKÉHO STYLU	54
4.12	ANALÝZA ÚROVNĚ DELEGOVÁNÍ.....	55
4.12.1	Výhrady vůči delegování.....	57
5	PROJEKT ZVYŠOVÁNÍ ÚROVNĚ SELF A TIME MANAGEMENTU PRACOVNÍKŮ FIRMY PILANA TOOLS A.S.....	60
5.1	PROJEKT INDIVIDUÁLNÍCH PLÁNŮ OSOBNOSTNÍHO ROZVOJE STŘEDNÍHO MANAGEMENTU FIRMY PILANA TOOLS A.S.	60
5.2	PROJEKT ZLEPŠOVÁNÍ MANAŽERSKÉHO STYLU PRACOVNÍKŮ FIRMY PILANA TOOLS A.S.	61
5.3	PROJEKT ASERTIVNÍHO PŘÍSTUPU KE KONFLIKTNÍM SITUACÍM	63
5.4	PROJEKT LEPŠÍHO SYSTÉMU DELEGOVÁNÍ.....	63
5.5	PROJEKT ZEFEKTIVNĚNÍ DISTRIBUCE ČASU	64
5.6	ZAVEDENÍ ČASOVÝCH NOREM PRO OPAKUJÍCÍ SE ČINNOSTI	66
	ZÁVĚR	67
	SUMMARY	68
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	70
	SEZNAM OBRÁZKŮ	71
	SEZNAM TABULEK.....	72
	SEZNAM PŘÍLOH.....	73
	PŘÍLOHA PI - DOTAZNÍK.....	74

ÚVOD

Impulesem ke vzniku této diplomové práce je zjištění, že mnohé manažery společnosti PILANA TOOLS a.s lze zastihnout ve večerních hodinách a víkendech v kancelářích, jak se snaží dohnat to, co nestihli vyřídit v pracovní době. Stěžují si na nadměrné množství práce. Cílem této diplomové práce je odhalit příčiny této tristní situace a navrhnout změny k lepšímu.

V teoretické části chci shrnout úroveň dosavadního bádání na téma time a self managementu (čtyři generace time managementu) a předložit některé metody a pomůcky pro zvyšování úrovně této oblasti řízení. Chci také definovat produktivitu manažera vzhledem k jeho sebeřízení a stanovit rušivé vlivy, které jeho produktivitu omezují. Čas sice neřídíme, ale řídíme sami sebe v čase, proto v teoretické části vysvětlím problematiku sebeřízení v čase.

V analytické části diplomové práce se pokusím zjistit, zda skutečně jsou pracovníci PILANA TOOLS a.s. nadměrně přetěžováni, nebo zda časové nezvládání úkolů je pouze relativní. Pokusím se zjistit, proč jeden časově zvládá své úkoly jen za cenu práce po večerech a víkendech, jiný je schopen vše zvládnout v pracovní době, přestože pracovní doba je rozdělena všem stejně demokraticky. Prozkoumám jednotlivé aspekty sebeřízení (sebevzdělávání, osobnostní cíle, manažerský styl...) a časového řízení (cena času, časové snímky...). Tuto analytickou část budu zpracovávat na základě dotazníkových metod a osobních rozhovorů s pracovníky firmy.

V projektové části navrhnu opatření, která vyplynou z analýzy situace firmy. Chci předložit vedení firmy zlepšovací návrhy pro lepší distribuci času, která by měla pozitivní vliv na výkonnost pracovníků PILANA TOOLS a.s.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SELF MANAGEMENT

1.1 Obsah a funkce sebeřízení

Sebeřízení je celoživotní proces různých aktivit pracovníka, prostřednictvím kterých si pracovník určí své osobní i pracovní cíle a následně plánuje a organizuje jejich plnění, koriguje je a hodnotí jejich dosahování. Tento proces lze chápat jako souhrn metod a technik pro regulaci vlastních činností, práce i celého života. V tomto procesu pracovník využívá své osobní vlastnosti, schopnosti, odborné znalosti i praktickou zručnost pro splnění cílů, které si stanovil. Tedy všechny funkce self managementu mají citový, kognitivní a volní rozměr, tedy se prolínají celou osobností člověka. Po stanovení si pracovních, kariérních a životních cílů člověk organizuje své vlastní aktivity, aby těchto cílů dosáhl.

Známý teoretik self managementu, Jiří Plamínek, vnímá sebeřízení jako postupnou sadu odpovědí na otázky co a proč dělat, jak a kdo to má dělat a kdy to má dělat. Tedy sebeřízení vnímá jako proces, kdy pracovník nejdříve zjišťuje, komu (subjekty) a proč (potřeby) má co (produkty) poskytnout, a teprve potom, jak (aktivity), kdy a s použitím čeho (zdroje) toho může dosáhnout. [1]

Naproti tomu prof. Ján Provazník umísťuje proces sebeřízení na časové ose jako sebeuvědomění a sebedpřijetí, pak následuje nalezení vlastního uplatnění ve společnosti, které se skládá z funkcí sebeplánování, sebeorganizování a sebekontroly. Jako poslední fázi sebeřízení identifikuje sebevzdělávání a rozvoj dobrých návyků a eliminace špatných. [2]

Jednotlivým fázím sebeřízení pak dává určité funkce. Funkcí sebedpřijetí je uvědomění si, kým jsem, jaké mám vlastnosti a schopnosti, jaké vědomosti a schopnosti a jak jsem zručný. Obsahem funkce sebeuplatnění je sebeplánování, sebeorganizování a sebekontrola. Tedy stanovování cílů pro kariéru a osobní život, realizace a korekce těchto cílů a hodnocení náročnosti a reálnosti těchto cílů. Funkce seberozvíjení (selfdevelopment) se prolíná všemi funkcemi sebeřízení. Jejím obsahem je vzdělávání zaměřené na rozvoj pozitivních a utlumování negativních vlastností – zkrátka sebevýchova. Dále je obsahem funkce sebeřízení rozvoj odborných a všeobecných znalostí – zkrátka samostudium. Důležitým obsahem funkce sebeřízení je rozvoj potřebných zručností a potlačování zlovyků. [2]

Sebeřízení pracovníka, podobně jako řízení firmy má tři základní funkce [2]:

1. Stanovování cílů pro jednotlivé etapy své kariéry i života.
2. Zorganizování naplnění stanovených kariérních a životních cílů.
3. Sebehodnocení toho, co již člověk dosáhl, zda postupuje správně a korekce pro další etapy kariéry a života.

Sebeřízení vnímám ne pouze jako otázku existenční, ale existenciální. Sebeřízení vychází totiž z definovaného smyslu života jednotlivce a následně jej celý život koriguje, aby skutečně k tomuto cíli směřoval.

1.2 Sebepoznání a sebepřijetí

Vlastní sebevýchova, vlastní autoregulace, začíná sebepoznáním. Vlivem sebepoznání se vědomí o sobě samém stává složitějším, bohatším a objektivnějším. Sebepoznání bývá obecně uznáváno psychology jako zvlášť cenná cesta ke zlepšení adaptace a upevnění duševního zdraví. Čím více se známe, tím lepší je naše adaptace. Jedinec neškolený v metodách sebepoznání má sklon jednak vidět se nekriticky buď v příliš dobrém, nebo naopak špatném světle, jednak vidět se příliš zjednodušeně. Sebepoznávání činí člověka otevřenějším vůči osobním zkušenostem a zvyšuje jeho ochotu k nápravě a k sebevýchově – odmítat sebepoznávání nepřímo znamená také odmítat sebevýchovu, jež je hlavním pramenem pokroku ve vlastním vývoji jedince.

Sebeřijetí a sebejistota silně souvisejí s optimismem resp. pesimismem. Jak sebejistota tak optimismus jsou vlastnosti, které se zakládají již v raném mládí. Jiné vlastnosti vyhrávají teprve mnohem později, jako třeba znalost druhých lidí. Proto také je možné si tyto vlastnosti i v pozdějším věku poměrně snadno osvojit, kdežto rozvíjet sebejistotu je nesrovnatelně obtížnější.

Sebejistota je vlastnost, která člověku nebyla vložena do kolébky jako neměnný osud. Přesto člověk není jediným strůjcem svého sebevědomí – neboť to je velmi silně ovlivněno zážitky z dětství a mládí. Vrozeně slabé sebevědomí neexistuje. Sebejistota nemá také nic společného s inteligencí. „Neinteligentní lidé“ jsou svázanější a méně jistí při řešení teoretických problémů, protože jejich těžkopádnost často vyvolává posměch. Dostávají

„komplex intelligence“ a jsou natolik zbaveni odvahy, že pak z nejistoty a strachu selhávají stále znovu.

1.2.1 Metody sebepoznání

Při hledání různých metod sebepoznání jsem čerpal převážně z knihy L. Míčka Sebevýchova a duševní zdraví [3].

Pravidelná registrace vlastního jednání a chování

Tato metoda spočívá v tom, že registrujeme, ať už pouze „v duchu“, nebo písemně, co nejdůležitějšího jsme prožili v průběhu určitého krátkého časového úseku, obvykle za uplynulý den. Je žádoucí, abychom si vyhradili během dne, nejlépe večer nebo ráno, určitou pravidelnou chvíli pro přehlednutí průběhu dne právě uplynulého. Je možno postupovat od chvil právě minulých k vzdálenějším, např. od večera do rána. Přitom lze aspoň zběžně hodnotit svoje chování a ujasnit si, do jaké míry byly v jednání zachovány zásady, které je třeba respektovat. Tato metoda patří k nejjednodušším a nejméně náročným metodám sebepoznávání.

Pravidelné reflexe

Pravidelné reflexe, úvahy nad vlastními činy, jsou složitější metodou sebepoznávání než prostá registrace vlastního jednání. Zde již nejde o prosté konstatování, že jsme jednali tak nebo onak, jde o hlubší analýzu příčin, průběhu a následků jednání. Odpovídá se např. na otázku, pod jakými vlivy jednáme a zda naše chování odpovídá morálním normám, jež chceme respektovat, popř. proč tyto normy nerespektujeme. Je třeba si uvědomit i to, do jaké míry se svým jednáním přibližujeme či vzdalujeme svému ideálu, který jsme si vytkli, nebo zda nám o žádný cíl či smysl ani nejde.

Písemně zachycené pravidelné úvahy

Úvahy (reflexe) o sobě samém mohou mít také písemnou formu. Je možné zapisovat si vlastní potíže, nesnáze apod., jak se v průběhu dne objevily, pak je písemně analyzovat,

hledat jejich příčiny, určit si jejich „diagnózu“ a posléze také formulovat svůj postup jak čelit těmto nejružnějším potížím. Výhodou je odreagování se, protože už jenom vypsání určité nesnáze přináší úlevu. Dalšími výhodami jsou objektivizace a relativizace vlastních nesnází a hledání jejich příčin.

Sebepoznávání prostřednictvím druhých lidí

Důležitým podnětem k zamyšlení nad sebou samým a ke korekcím vlastního jednání by měly být také připomínky druhých lidí. Často připisujeme druhým tytéž postoje, které máme sami. Jestliže odmítáme sami sebe, cítíme se odmítáni druhými, jestliže akceptujeme sami sebe, cítíme se být akceptováni jinými. Ve skutečnosti však takovýto vztah mezi sebeakceptováním a akceptováním druhými neexistuje. Z postřehů a drobných poznámek jiných lidí poznáváme, jak se jim jevíme. Každý úsudek jiných lidí o nás není ovšem stejně přesný. Ti, kdo nás mají rádi, nám mohou říci relativně přesně naše chyby (nepřesně naše dobré vlastnosti) a ti, kdo nás nemají rádi, nám mohou říci relativně přesně naše dobré stránky (ale nepřesně na špatné vlastnosti).

Deníky

Důležitou pomůckou k lepšímu sebepoznání, k reflexím sebe samých a vlastního života, bývá také deník. Ideálním typem je takový deník, v němž pisatel naprosto upřímně popisuje všechno, co zažil významného, zcela otevřeně vyjadřuje své vnitřní stavy, řeší své intimní problémy, hodnotí sám sebe i druhé lidi atd.

Metoda volných asociací

Tato metoda sebeanalýzy je vlastně určitým speciálním druhem pravidelných úvah nad vlastním duševním životem a jeho vysvětlování podle zásad psychoanalýzy. Sebeanalýza vychází z předpokladů hlubinné psychologie; nejdůležitější je zde poznání vlastních motivů a tendencí, jež ovšem mohou být skryty v tzv. podvědomí. Pomocí volných asociací vyslovovaných nebo psaných je možné pokusit se porozumět emočním problémům. Práce tohoto druhu vyžaduje ovšem čas – je třeba, aby byla soustavná a systematická. Asociační pochod se při této metodě zachycuje na papír, nebo se pouze zaznamenává duševně

(zapamatovává se). Někteří lidé se mohou koncentrovat lépe, když píší, někteří však psaním naruší pozornost. Psaní má své výhody, téměř každý zjistí, že jeho myšlenky se tak netoulají, když si zaznamenává klíčové slovo každé asociace.

Současné sebepozorování

Jedná se o pozorování sebe sama v právě přítomné situaci – introspekce. Při této metodě jde o to, abychom dovedli nenásilně pozorovat buď některou ze svých somatických funkcí (např. napětí ve svých svalech, průběh dýchání, nebo své emoce, nebo dokonce své myšlenky a představy. Nejde tedy vlastně o jedinou metodu, ale o soubor metod.

1.3 Sebeuplatnění

Sebeuplatnění je implementační funkcí sebeřízení. Sebeuplatnění spočívá v sebeplánování, sebeorganizování a sebekontroli. Pokud si uvědomíme, čeho chceme dosáhnout, hodně se dozvíme o sobě (sebepoznání), ale zároveň začínáme proces vlastní změny (sebeuplatnění). Manažer nemůže efektivně organizovat druhé, dokud se nezorganizuje sám. Efektivně zaměřit své úsilí umožňují dobře stanovené cíle, které jsou společně se správným definováním priorit základem sebeuplatnění.

Efektivita úsilí manažera uplatnit se souvisí především s ujasněním jeho cílů. Bez cíle by se sice v budoucnu manažer někde ocitnul, ale ne tam, kde by si přál. Ani nestačí si cíl jen stanovit. Jeho dosažení je třeba promyslet, rozhodnout se, jak ho dosáhnout a jaké podmínky pro něj připravit. Tomu se říká plánování. Kontrola slouží k porovnání skutečnosti s plánem, aby manažer měl jistotu, že svého cíle dosáhne. Při odchylkách od plánu musí přijmout nápravná opatření, aby cíle dosáhl.

Řízení sebeuplatnění je oborem na pomezí sebepoznání a sebeřízení. Vědět, co chceme, a mít dobře definované dlouhodobé cíle je cesta k splnění životních snů. Dobře stanovené cíle umožní manažerovi efektivně zaměřit své postupy a určit si časové rámce. Při stanovování cílů je vhodný tento postup:

1. Vytvoření vize. Pokud má manažer jasnou představu, kde chce být za konci určitého období, čeho chce dosáhnout, pak mu to pomůže rozpoznat dílčí kroky a je dobře motivován.

2. Diskuze o záměrech. Pokud manažer své záměry a vize sděluje svému okolí, dostává se mu podpory a navíc se cítí být více zavázán.

3. Cíle je nezbytné si psát. Donutí to vyjasnit si souvislosti. Pokud jsou cíle detailně popsány, je možno je kdykoliv osvěžit v paměti a mít je neustále před očima.

Jasně definované cíle podstatně zjednodušují život a rozhodování je snazší. Při volbě je možno se ptát: „Umožní to dostat se blíže k cíli a v životě se uplatnit? Stojí za to investovat do toho čas? Není jiný úkol, který posune k cíli blíže?“

Seznam prací a úkolů, které je třeba uskutečnit pro sebeuplatnění nazýváme strategický plán činností. Z nich je třeba vybrat ty, které jsou klíčové a kterým je třeba věnovat mimořádnou pozornost, protože se největší měrou podílejí na úspěšném dosažení určitého cíle. Takovým úkolům či činnostem říkáme priority a jsou základem plánování. Pojem priority cílů naznačuje, že v daný čas je dosažení některého cíle důležitější než dosažení cílů ostatních. Priorita může rovněž odrážet relativní důležitost některých základních cílů bez ohledu na čas. Pracovníci se často setkávají s problémem hodnocení důležitosti alternativních cílů, u kterých musejí stanovit jejich pořadí významnosti, aby mohli racionálně rozhodovat o přiřazení disponibilních zdrojů. Určování cílů a jejich priorit je velmi náročný a složitý rozhodovací proces, ale dobře definované priority pomáhají:

- vykonávat činnosti podle jejich stupně naléhavosti a důležitosti,
- směřovat vždy za svými cíli,
- vyhýbat se plýtvání časem na nedůležité činnosti,
- delegovat úkoly, které mohou být delegovány,
- soustředit se vždy na ten nejdůležitější úkol.

Pokud se podaří identifikovat činnosti, které nepomáhají přiblížit se k cílům, nebo dokonce od nich vzdalují, je nezbytné hledat opatření, jak se jich zbavit nebo je omezit. Je potřebné nenechat se paralyzovat silou zlovyku nebo obavou z nepochopení ze strany kolegů či nadřízeného. Sice nejde najednou eliminovat všechny činnosti, které k cílům nepřibližují, ale jde postupně zkracovat strávené hodiny, dny, týdny a měsíce věcmi, které nepřinášejí žádný efekt ohledně cílů firemních i osobnostních.

1.4 Seberozvíjení a sebevzdělávání

Sebevzdělávání je rozvojovou funkcí self managementu. Může nejvíce ovlivnit rozvoj osobnosti. Je to proces tvorby vlastní osobnosti, je to rozvíjení vrozených vloh a odstraňování vlastních nedostatků. Obsah funkce sebevzdělávání je orientován na růst a zvyšování kompetencí vlastní osoby. Sebevzděláváním každý člověk rozvíjí a zušlechťuje své vrozené i nabyté vlastnosti a zvyšuje prakticky získané schopnosti. Člověk v procesu seberozvíjení odstraňuje své negativní vlastnosti a zvyky (neřesti) a rozvíjí své kladné habity (ctnosti). Potřebu vzdělávat se a rozvíjet se dnes uznává prakticky každá firma i manažer. Ne každému se však podaří zvolit obsah a formu optimální vzhledem k dané situaci. Obecně se dá říct, že manažeři volí přednostně vzdělávání zaměřené na technické znalosti a podceňují vzdělávání v oblasti mezilidských vztahů. Manažer nese zodpovědnost za plnění úkolů, stanovuje priority, myslí koncepčně a analyticky, musí být politikem i diplomatem. Manažer musí mít dobře vyvážené technické, humanitní i koncepční vlastnosti, protože mezi výkonností podniku a výkonností manažera existuje prokázaný vztah. Nejdříve se vždy ptáme po užitku vzdělávací činnosti, tedy „co“ je třeba udělat, a teprve potom po efektivitě, tedy „jak“ to udělat. Pro odpověď „jak“ dosáhnout vzdělávacích cílů je třeba mapovat činnosti, které pravidelně vykonáváme a rozlišovat, které nám v dosahování vzdělávacích cílů pomáhají a které nás od našich priorit odvádějí. Důležitost cílů je přirozeným kritériem důležitosti činností. Činnost bez cíle postrádá z hlediska self managementu smysl. Na úspěch sebeřízení nemá vliv vznešenost cílů, ale jejich opravdovost, tedy odraz našich skutečných pocitů, zájmů a preferencí. Pokud se přetvařujeme sami před sebou, pak nedosáhneme ideálu sebeřízení, kterým je vědomá kontrola nad vším, co děláme.

Při sestavování seznamu seberozvíjecích a sebevzdělávacích činností se vyplatí sledovat určitý řád – např. sestavit činnosti od pondělí do neděle a projít typický všední a typický volný den od rána do noci. Pro pravidelné definování střednědobých a dlouhodobých vzdělávacích cílů je potřeba si zvolit období v délce několika měsíců až jednoho roku, zvolit si oblasti, ve kterých chce manažer dosáhnout pokroku a v každé z těchto oblastí si stanovit cíl. U každého cíle je třeba znát kriteria, podle čeho se pozná dosažení cíle. Naše osobní plány a cíle vyjadřují naše hlubší záměry a realizaci našich životních přání. Strategické plány vyjadřují priority našeho života a práce, mobilizují naši energii k seberealizaci a pomáhají nám uvědomit si vlastní identitu – kým jsme a kým chceme být.

Pilířem pro sebevzdělávání je tedy jeden rok, protože v ročních intervalech se plánuje a hodnotí většina našeho okolí. Druhým přirozeným pilířem sebeřízení je týden, jako nejmenší časová jednotka, která obsahuje pracovní a volné dny v obvyklém poměru.

Někdy je cesta k splnění vzdělávacího plánu spleť a nestačí ji rozdělit do etap s postupnými cíli. Potom se můžeme rozhodnout sledovat plnění cílů nejen v čase, ale i podle věcného obsahu. Relativní důležitost dílčích cílů je dána významem pro dosažení nadřazeného strategického cíle. Postupné cíle naopak tvoří řadu, v níž naplnění předcházejícího cíle bývá nutnou podmínkou naplnění cíle následujícího. Uvádím ukázkou (Tab.1.), jak lze pro nejbližších několik měsíců naplánovat dílčí a postupné cíle při plnění strategického cíle sebevzdělávání v angličtině. Naplňování cíle je kontrolováno v měsíčních intervalech.

Strategický cíl	Dílčí cíle	Váha cílů (%)	Postupné cíle				
			Únor	Březen	Duben	Květen	Červen
Státní zkouška z angličtiny	Konverzace	20	Vypracování konverzačních témat dle učebnice pro jazykové školy		Znalost konverzačních témat z Headway		Zvládnutí následků obchodní angličtiny
	Slovní zásoba	20	Znalost slovíček pro oblast školství	Znalost slovíček pro cestování	Znalost slovíček pro zdravotnictví	Znalost slovíček pro stolování	Znalost slovíček pro ubytování
	Gramatika	60	Zopakovat stupňování příslovců	Zopakovat zájmena přivlastňovací	Probrat podmínovací způsob sloves	Probrat gramatické časy ve větách.	Zopakovat nepravidelná slovesa.

Tab. 1. Postupné sebevzdělávání

Někdy se tomuto rozplánování na dílčí a postupné cíle sebevzdělávání říká „sloní technika“. Ta se využívá tehdy, když manažer řeší rozsáhlý úkol (např. naučit se cizí jazyk) a hrozí, že ho zastraší jeho velikost. Pomoc spočívá v rozdělení úkolu na malé části, které se budou řešit každý den nebo týden. Slon se nedá zkonzumovat najednou, ale v pravidelných dávkách ano. [1]

2 TIME MANAGEMENT

Time management je proces usazení technik plánování organizování a kontroly do časového rámce. Doslovný překlad slova time management jako řízení času je trochu zavádějící. Čas totiž řídit nelze. Neřídíme čas, ale řídíme sami sebe a druhé v čase. Symbiózou oboru self managementu a time managementu vzniká „sebeřízení v čase“. Time management tedy přináší do procesu řízení veličinu času. Veličinu času lze v technologické terminologii označit jako neobnovitelnou surovinu, kterou nelze nakoupit, skladovat ani rozmnožit. Je to zdroj, jehož cenu si člověk i firma uvědomí, až když začíná být jeho kritický nedostatek, podobně jako u lidského zdraví. Ale čas je na rozdíl od většiny jiných zdrojů mezi lidmi spravedlivě rozdělen. Všichni lidé ho mají každý den stejně. Rozdíl spočívá v tom, jakým způsobem je využíván. [9]

2.1 Generační vývoj time managementu

Kdo chce být úspěšný v organizování své práce, musí se naučit zacházet efektivně se svým časem. Tomuto efektivnímu zacházení s časem se věnuje již mnoho generací výzkumníků pro racionalizaci managementu a popis jejich názorů na proces time managementu umožňuje identifikovat, která „generace“ je pro určitou aktivitu firmy nejvhodnější. Odborníci na management rozlišují čtyři různé přístupy k problematice time managementu a hovoří o čtyřech generacích time managementu. [4]

První generace zaváděla pořádek v úkolech a činnostech. Došlo k tvorbě přehledů úkolů a k jejich propojení k zajišťovacím zdrojům. Stres byl zmenšován tím, že seznam úkolů se dostává z hlavy na papír. Tato generace stavěla na zápisnících a poznámkových blocích. Jejími výhodami byla pružnost, schopnost jít s proudem, vstřícnost k lidem, málo stresu. Nevýhodou slabá strukturace času, selhávání věcí v jejich nedokonalosti, ignorace vztahů, malá prokazatelnost. První generace se zabývala tím, „co“ máme dělat.

Druhá generace již úkoly dává do časové osy. Určuje, kdy se budou určité věci dělat. Nejen co, ale i kdy. Jde o zapisování do kalendáře co a kdy je třeba zařídit. Tato generace je založená na kalendářích a přípravě záznamů z porad. Cílem byla výkonnost, osobní odpovědnost, stanovování cílů, plánování dopředu. Předností je zaznamenávání povinností

a schůzek, více uskutečněných aktivit díky plánování a efektivní porady díky přípravě. Slabostmi je preference časového programu před lidmi, sebezahledění na vlastní potřeby a ne na žádosti okolí, člověk je bariéra a ne prostředek na cestě k cíli, nejdůležitější je to, co je v časovém plánu.

Třetí generace řeší nedostatky předchozích generací neschopných zachytit rozsáhlé projekty, pracovat týmově a aktivně si vybírat, tj. dávat priority jednotlivým činnostem. Je založená na „plánování, prioritách a kontrole“. Zpřesňují se souvislosti a cíle, precizuje se termínové uspořádání a způsoby řešení. Zavádí se pojem cílů, priorit, delegování, týmové práce. Vychází se z dlouhodobých, střednědobých a krátkodobých cílů, aby se dosáhlo toho, co je naplánováno. Tato generace je zaměřena na dlouhodobé výsledky, založené na denním plánování. Nejde pouze o znalosti a techniky, ale i o konkrétní pomůcky, které pomáhají udržet v pozornosti priority. Je charakteristická škálou plánovacích kalendářů, složitých záznamníků a to klasických i elektronických s detailními možnostmi pro denní plánování. Tato generace je tak propracovaná, až je nelidská. Málo kdo dokáže striktně dodržovat kontext denních, týdenních a měsíčních plánů. Proto v praxi mnozí manažeři degradují drahé pomůcky na pouhý diář, tzn. druhou generaci (co kdy udělám). Třetí generace má ve středu zájmu dnešek a tím přesunuje pozornost na naléhavé, aktuální problémy, čímž se vytrácí prevence, koncepce a kreativita. Člověk se stává otrokem operativního řízení. Předností této generace je zodpovědnost za výsledky a spojení s hodnotami. Výhodnou je transformace hodnot na cíle a aktivity. Zvyšuje se osobní produktivita pomocí denních plánů. Posiluje se zručnost v organizaci času a sebeřízení, vnáší se do života pořádek. I když třetí generace pracuje s cíli, nedává je do souvislosti s hodnotami každého jedince, jeho rolemi a posláním. Třetí generace je přesná v oblasti výsledků, ale člověk cítí, že on sám, tedy ten, kdo výsledky tvoří, zůstává v pozadí. Tedy nedostatky u třetí generace plánování jsou: složitost plánování, neakceptování přirozených vlastností naší mysli, emocí a stresu, odtrženost od cílů, vizí a přání skutečného života, nedostatečná příprava člověka na způsob života, který příroda nepředvíдалa (změny, rychlost), povrchní techniky neobstojí v nelehkých podmínkách komprese času. Tento time management třetí generace může vést k tomu, že začneme věřit, že chod věcí neurčují přirozené zákony a principy, ale že máme vše pod kontrolou a začneme být pyšní na to, že si sami stanovujeme zákony. Této generaci občas chyběl tzv. krizový management.

Čtvrtá generace time managementu objevuje, že uspokojování každodenních lidských potřeb, přátelské vztahy a milé zážitky přinesou dlouhodobě lepší konkrétní výsledky než dogmatické sledování času a dosahování cílů. Čtvrtá generace používá techniky organizování času jako jsou např. Paretovo pravidlo, Eisenhowerův princip, ABC analýza. Jde o vytvoření nového životního stylu, jehož základem je pět principů: [8]

- Člověk je více než čas. Tedy výsledků nedosahujeme jen striktnějším plánováním, stíháním času, ale také péčí o vlastní spokojenost, kondici, pracovní pohodu. Základním paradigmatem je, že prosperita začíná tím, že se cítíme dobře.
- Cesta je víc než cíl. Zahledění do budoucna k cíli nesmí znamenat podceňování kvality dnů, které k cíli vedou. Lepší je být než mít.
- Zevnitř je víc než zvenku. Úspěch v jakékoli oblasti je podmíněn osobní kvalitou. Nejde pouze o znalosti, dovednosti a techniky v daném oboru, ale o souhrn pevného základu (charakteru) a návyků (chování) z něj vyplývajících.
- Pomalu je víc než rychle. V případě velkých soust vyhasíná motivace a objevují se naléhavější záležitosti. Řešit věci rychle a z gruntu je neúčinné, pokud řešení je uvnitř nás. Jestliže je dokonalost nedostižným ideálem, je třeba alespoň nastartovat postupný růst.
- Celek je víc než část. Jde o posilování všech důležitých fenoménů našeho života – práce, soukromí, fyzické kondice, vztahů. Je málo snažit se z kultivovat jen svůj pracovní čas. Je třeba do kultivace zahrnout i čas soukromý.

2.2 Techniky organizování času

Existuje řada nástrojů usnadňujících manažerům organizování jejich času. Mezi nejpoužívanější patří Paterovo pravidlo, Eisenhowerův princip a ABC analýza. Proto jim v této práci budu věnovat více prostoru.

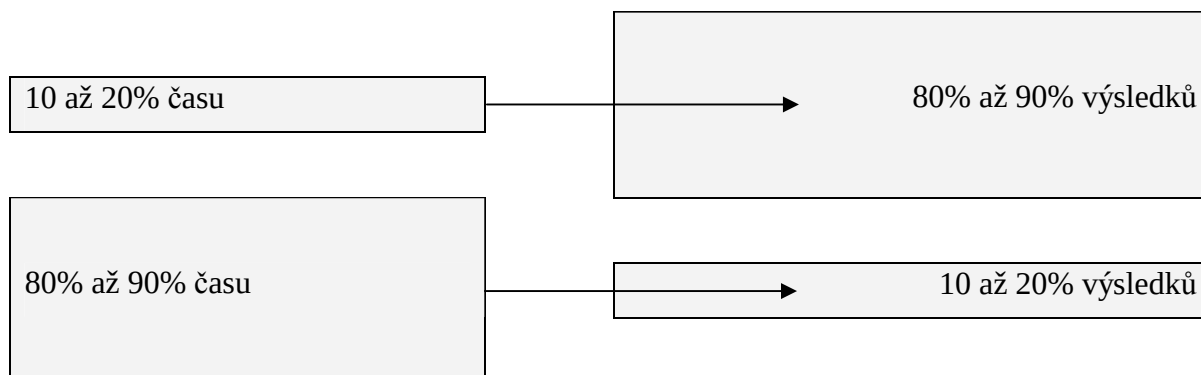
2.2.1 Paretovo pravidlo

Jedna ze zásad, které manažerovi umožní být produktivnějším je minimalizace všech činností, které nejsou ziskové, tzn. nepomáhají dosáhnout hlavního cíle. K tomu pomáhá pravidlo 80/20 známé jako Paterův Princip. Wilfredo Pareto byl ekonom žijící v 19. století, který při zkoumání populace v Itálii zjistil, že 20% obyvatelstva vlastní 80% majetku. Tento stav věcí se později ukázal být platný v mnoha dalších oblastech života. Například:

- 20% zákazníků nebo výrobků přináší 80% obratu.
- 20% priorit má za následek 80% ziskové produktivity.
- 20% času stráveného na poradě ovlivní 80% usnesení.
- 20% článků v novinách obsahuje 80% informací.

Paterovo pravidlo jde ruku v ruce s efektivitou. Mezi úkoly a aktivitami, které má manažer před sebou, jen 20% z nich má za následek 80% výsledného efektu a z 80% ovlivní úspěšnost manažera. Bylo by tedy správné, aby právě těmto 20% bylo věnováno 80% času manažera.

Při osobních rozhovorech s odborníky jsem se setkal s názorem, že Paterovo pravidlo je třeba poopravit na poměr 90/10. Například z vyučujících na Univerzitě Tomáše Bati se touto opravnou teorií zaobírá prof. Ing. Ján Provazník, CSc..



Tab. 2. Paretovo pravidlo

2.2.2 Eisenhowerův princip

Eisenhowerův princip je jednoduchou pomůckou pro rychlé rozhodování se o prioritách. Jeho autorem je americký generál a později prezident Dwight Eisenhower, který si priority stanovoval podle následující matice naléhavosti/důležitosti:

Důležitost ↑	B	A
	O	C
	Naléhavost →	

Tab. 3. Eisenhowerův princip

Podstatou Eisenhowerova principu je tvrzení, že důležitost má vždy přednost před naléhavostí. V praxi dochází ke čtyřem kombinacím dle stupně důležitosti a naléhavosti pracovních úkolů. Úkoly jsou tedy rozděleny do čtyř sektorů tabulky:

Priority A jsou vysoce naléhavé i důležité. Tyto úkoly musí manažer vyřídit osobně a ihned. Jedná se zpravidla o oněch 20% úkolů s 80% vlivu na výsledek. Úkoly jsou často spojeny se samotným smyslem existence zastávané manažerské pozice. S jejich řešením by manažeři měli začít ihned a osobně.

Priority B jsou důležité, ale méně naléhavé. Tyto úkoly mohou počkat. Aby se v budoucnu nestaly problematickými, musí manažer jejich splnění naplánovat – termínovat. Měl by zvážit, zda se část úkolů s prioritou B nedá někomu delegovat. Při delegování se mohou stát příležitostmi pro osobní rozvoj a vyšší motivaci podřízených.

Priority C jsou velmi naléhavé, ale méně důležité. Tyto úkoly by měli být delegovány, protože nepožadují zvláštní nároky. Protože však v praxi mnohé musí manažer vyřídit sám, neměl by jim věnovat více času, než si s ohledem na jejich důležitost zaslouží. Manažer nesmí podlehnout pokušení naléhavosti a věnovat se jim jenom proto, že jsou naléhavé.

Priority O jsou málo důležité i málo naléhavé. Tyto úkoly házel Dwight Eisenhower do odpadkového koše. Jedná se o úkoly, kterými by se manažer na své úrovni řízení neměl

vůbec zabývat a měly by být trvalou součástí práce některého z jeho podřízených. Je třeba k nim zaujmout odstup a nedopustit, aby se dostávali na stůl manažera.

2.2.3 ABC analýza

ABC analýza je založena na procentuálním podílu důležitých a méně důležitých úloh při analýze časové náročnosti. Pomocí písmen A, B a C se člení úkoly do třech skupin podle důležitosti a vztahu k cílům.

Úkoly A jsou nejdůležitější, proto je manažer nemůže delegovat a musí je vyřídit sám. Úkoly A mají největší hodnotu pro splnění cílů. Jedná se o významné úkoly, které rozhodují o úspěšnosti manažera, jako personální záležitosti, strategické úkoly atd. Představují asi 15% rozsahu činnosti manažera, ale na výsledcích se podílejí 65% procenty.

Úkoly typu B jsou průměrně důležité a lze je delegovat. Na výsledcích se podílejí 20%.

Úkoly C mají nejmenší hodnotu pro splnění cílů manažera, ale mají největší podíl na množství práce. Jde o rutinní správu. Jde o 65% úkolů, které se na výsledcích projeví jen 15%.

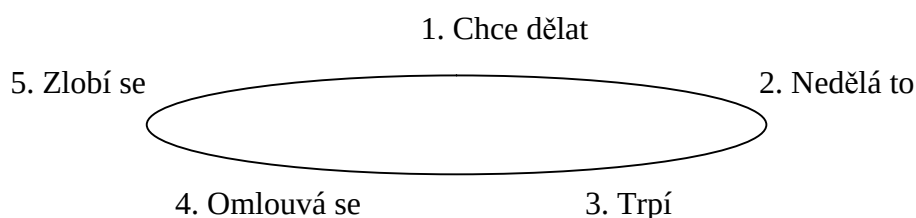
Z hodnotové analýzy časové náročnosti vyplývá, že podíl velmi důležitých (A), důležitých (B) a méně důležitých (C) úkolů na časové náročnosti neodpovídá bezpodmínečně jejich podílu na hodnotě všech úkolů. To sice neznamená, že lze vykonávat jen úkoly ze skupiny A a úplně se zříci úkolů ze skupiny C, je však zřejmé, čemu by se efektivní manažer měl věnovat především.

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

Tab. 4. ABC analýza

2.3 Zloději času

Mnoho manažerů netráví svůj čas děláním toho, co dělat chce, ale podléhá jen tlaku naléhavosti často neprioritních úkolů, a dostává se tak postupně do bludného kruhu odkládání.



Obr. 1. Bludný kruh odkládání

Odkládání je úhlavní nepřítel dosahování cílů. Příznaky nebezpečí odkládání jsou:

- Pracovník vítá každé vyrušení.
- Občas místo práce sní.
- Raději dělá drobné nevýznamné práce.
- Dělá dlouhé přestávky a věci, které by dělat nemusel.
- Trvá na tom, že dříve, než se pustí do práce, musí mít k dispozici všechny podklady.

Při bludném kruhu odkládání dochází k tomu, že manažer chce něco dělat, ale nedělá to. Nekontroluje, jestli plní vlastní rozhodnutí. Trpí a dělá si starosti s tím, že nečiní podle svého rozhodnutí. Omlouvá se, zlobí se a dělá nové rozhodnutí. Chce něco dělat a znovu to odkládá. Tento cyklus se opakuje tak dlouho, až už není možné úkol splnit. Častým důvodem odkládání je strach z neúspěchu. Kdo nic nedělá, sice nic nepokazí, ale nemůže ani uspět. Častou příčinou odkládání je nedostatek motivace nebo další problémy jako nedostatek sebedůvěry, předchozí neúspěchy, neujasněné cíle. Odborná literatura nazývá nejčastější projevy špatného řízení času zloději času [2]:

- Neschopnost odmítnout nový úkol, neschopnost říci ne, neschopnost zkrátit a ukončit rozhovor, nevhodný management přijímaných návštěv.

- Nedostatek vnitřní disciplíny, neurčování priorit, chybějící seznam aktivit, neexistence plánování času, absence přípravy na další pracovní den, meškání.
- Unáhlená rozhodnutí, řešení problémů na poslední chvíli, preference krátkodobých cílů před dlouhodobými, neřešení problémů do hloubky.

2.4 Osobní distribuce času

Činnosti zaměstnance rozděluje na důležité a podružné a na naléhavé a trvalé. Důležité jsou ty činnosti, které vedou k naplnění strategických cílů. Naléhavé jsou činnosti, které jsou vykonávány pod bezprostředním tlakem okolností. Nutí nás k rychlému jednání. Nenaléhavé činnosti lze vykonat s předstihem a naplánovat. Takovéto rozdělení vlastních činností je možno zakreslit do tabulky. [4]

Důležité	Kvadrant krizí	Spotřeba 15-25% času	Kvadrant orientace	Spotřeba 0-5% času
		Snižovat podíl		Zvyšovat podíl
Podružné	Kvadrant rutiny	Spotřeba 50-80% času	Kvadrant zábavy	Spotřeba 1-30% času
		Snižovat podíl		Zvyšovat podíl
	Naléhavé		Trvalé	

Tab. 5. Vztah naléhavosti a důležitosti

Kvadrant krizí zahrnuje činnosti důležité a zároveň naléhavé. Činnosti v něm jsou vykonávány pod časovým tlakem a tudíž nekvalitně. Průměrní manažeři tráví v kvadrantu krizí okolo 20% svého pracovního času. Samozřejmě je vhodné usilovat o snížení tohoto podílu.

Kvadrant rutiny obsahuje naléhavé činnosti, ale ne dlouhodobě důležité. Manažeři by při těchto činnostech měli trávit času co nejméně, ale bohužel odborná literatura uvádí, že zde tráví 50-80% svého aktivního času. [4]

Kvadrant zábavy zahrnuje činnosti nenaléhavé, které nás ale baví a nemáme důvod od nich unikát. Většina lidí v něm tráví 10-30% svého času.

Kvadrant orientace vypovídá o naší schopnosti sebeřízení. Jedná se o činnosti trvalé a důležité, které neděláme pod tlakem, na které máme dostatečnou časovou rezervu a můžeme je dělat v příjemném klidu. Trávíme zde většinou méně, než 10% našeho aktivního času. Čím více času zde trávíme, tím více máme svůj čas a život pod kontrolou.

3 VLIV SELF A TIME MANAGEMENTU NA VÝKONNOST

3.1 Formulace výkonnosti manažera

Výkonností neboli produktivitou se jednoduše řečeno rozumí míra poměr mezi tím, jak dobře jsou využity zdroje při vytváření produktů a jak jsou účinně (efektivně) používány v produkci. Úroveň produktivity je určena poměrem množství produkce k objemu užitých vstupů za určité období. Čím více užitečných věcí se vyrobí za použití méně zdrojů, tím více produktivita roste. Zároveň je produktivita úzce spojena s kvalitou, tj. způsobilostí výrobku k užití, jaké požaduje spotřebitel. Obecný vzorec pro výpočet produktivity je [6]:

$$P = \frac{\text{výstup}}{\text{vstup}} = \frac{(HV \times PC) + (RV \times PR \times PC) + OST}{PS + M + K + E + Tch + V + Ad + T + Q}$$

Kde HV jsou hotové výrobky, PC prodejní cena, RV rozpracované výrobky, PR procento rozpracovanosti, OST ostatní příjmy, PS náklady na pracovní sílu, M materiálové náklady, K kapitálové vstupy (fixní a pracovní kapitál), E spotřeba energií, Tch náklady na technologii, V náklady na vývoj, Ad náklady na administrativu, T náklady na trénink, Q náklady na jakost. Je to vlastně poměr mezi výstupem z procesu a vstupem potřebných zdrojů do výrobního procesu. Lze měřit také tzv. parciální produktivitu. Tímto pojmem rozumíme produktivitu jednotlivých vstupů. Tedy parciální produktivita poměřuje produktivitu každého zdroje individuálně. Můžeme tak měřit například produktivitu materiálu, energií, kapitálu a technologií či produktivitu práce. Produktivita práce, která je pro otázku time managementu nejdůležitější, tedy vyjadřuje, jakou měrou či jak dobře je využívána pracovní síla při vytváření produktů. Vzorec pro výpočet produktivity práce, kterou lze self a time managementem zvyšovat především, bychom tedy mohli zapsat takto:

$$P = \frac{\text{Čistá produkce (tj. přidaná hodnota bez odpisů)}}{\text{Pracovníci (jejich počet či počet odpracovaných hodin)}}$$

Růst produktivity práce se projevuje zmenšením množství práce vynaložené na jednotku výstupu nebo zvětšením výstupu při nezměněném množství vynaložené práce. Růst produktivity práce znamená úsporu jak živé, tak i zvěcnělé práce. Čím rychleji klesá množství práce vynaložené celkem na jednotlivé užité hodnoty, tím rychleji roste při neměnném množství vynakládané práce množství vyrobených užitečných hodnot a tím rychlejší je ekonomický růst společnosti. Takto pojatou produktivitu bychom mohli dokonce ztotožňovat s efektivností výroby, protože vyrobené užité hodnoty se porovnávají s prací na ně celkem vynaloženou, tzn. s celkovým vstupem výrobního procesu.

Měření vynaložené práce závisí na odpracované době, kvalitě vynaložené práce a intenzitě práce. Rostoucí intenzita práce předpokládá zvětšení vynakládané práce v témže časovém úseku. Za této situace charakterizujeme statisticky např. růst intenzity práce jako růst produktivity, ačkoliv jde o kvalitativně odlišné jevy. Zvyšování produktivity lidského kapitálu se obvykle začíná investicemi do školního vzdělávání, dodatečnými jazykovými kurzy, kurzy výpočetní techniky, výdaji na lékařskou péči atd. Výdaje na tyto aktivity zlepšují naše zdraví nebo zvyšují výdělky. Vzdělání, nové dovednosti, stálejší zdraví totiž nelze na rozdíl od hmotného kapitálu (tangible capital) oddělit od konkrétního člověka. Investice do lidského kapitálu jsou aktivity, které ovlivňují budoucí peněžní i psychické příjmy tím, že tyto aktivity zvyšují zdroje, které se nacházejí v každém z nás. [8]

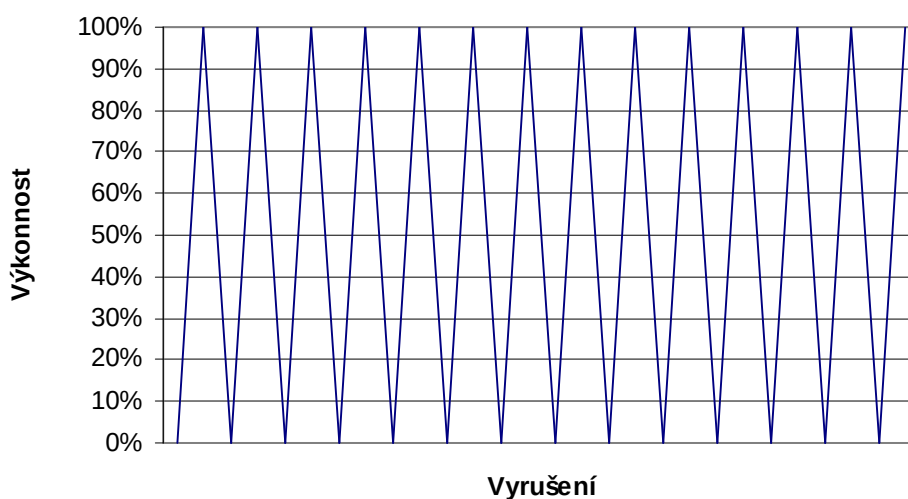
Investicemi do svého lidského kapitálu zdokonalujeme své dovednosti, zlepšujeme své, tj. lidské zdroje a následně zvyšujeme své psychické a peněžní příjmy. Zkušenosti potvrzují, že lidé s vyšším vzděláním a kvalifikací dosahují v průměru vyšších výdělků. Vzdělání, výcvik a sebeřízení představují nejdůležitější formy investic do lidského kapitálu. Příčinou hospodářského růstu při relativním vyčerpání ostatních zdrojů, budou patrně investice do lidského kapitálu. Lidský kapitál je vedle půdy, práce a hmotného kapitálu dalším zdrojem ekonomického růstu. Dokazuje to příklad asijských zemí jako je Japonsko a Tchaj-wan, které zjevně trpí nedostatkem přírodních zdrojů. Přesto, díky investicím do lidského kapitálu, díky dobře a soustavně trénovaným, vzdělaným a tvrdě, soustředěně a intenzivně pracujícím zaměstnancům, dosahují hospodářského růstu. V posledních 100 letech bylo vedoucí postavení firmy závislé na zproduktivnění manuálního dělníka. Tento problém dnes dokáže vyřešit každý obor a každá firma za použití různých optimalizačních metod a principů, které aplikuje na výcvik, organizaci práce a produktivitu dělníků. Ale platí, že

vyspělé země, pokud chtějí své vedoucí postavení udržet, musí spoléhat na lidech vyškolených a vycvičených pro práci se znalostmi. Znalostmi vybavené pracovníky potřebují transformovat ve výkonné pracovníky. Jinak řečeno vedoucího postavení dosáhly obory, které zvyšovaly produktivitu manuálního dělníka. Dnes se začínají ujímat vedoucího postavení obory, které dokáží nejúspěšněji zvyšovat produktivitu pracovníků disponujících znalostmi.

Pracovníci firmy PILANA TOOLS a.s., zvyšují svou výkonnost především tím, že si buď osvojují nové dovednosti, nebo zdokonalují své dovednosti nabyté dříve. Může se jednat o výcvik dovedností obecných i dovedností speciálních. „Všeobecný výcvik“ zvyšuje mezní výkonnost zaměstnanců firmy PILANA TOOLS a.s., ale zvyšuje jejich výkonnost i tehdy, pokud se stanou zaměstnanci jiné firmy. Ovšem „specifický výcvik“ nezmění jejich produktivitu, pokud by přešli pracovat do jiných firem. Takový specifický výcvik je například seznámení s firemní kulturou a vnitřní komunikací v PILANĚ TOOLS a.s.

3.2 Závislost produktivity pracovníka na jeho soustředěnosti

Jak jsem naznačil v úvodu, mnozí pracovníci PILANA TOOLS a.s. dělají svou práci až po oficiálním konci pracovní doby. Přes den nemají čas, protože je mnoho rušivých momentů: spolupracovníci, zákazníci, neohlášené návštěvy, konflikty, telefony, porady apod. Mít stále „otevřené dveře“ sice pracovníci oceňují, ale manažerovi to přináší medvědí službu. Když je někdo soustavně vyrušovaný ve své práci, projeví se známý efekt pilového listu.



Obr. 2. Efekt pilového listu

Když je někdo třeba jen na chvíli vytržený ze své práce, potřebuje totiž pro další práci čas na zpracování rušivého momentu a nové soustředění. Manažeři si mnohdy neuvědomují, zda využívají svůj čas dobře nebo špatně, a tak snižují svou produktivitu. Proto je vhodné porovnávat své chování s klasickými symptomy špatného řízení času [3]:

- práce po večerech a víkendech
- neustálý pocit, že je třeba ještě něco stihnout
- neřešení problémů do hloubky
- rozhodnutí pod časovým tlakem
- obava z delegování
- neustálé „hašení“ krizí
- neschopnost odmítnout nový úkol
- pocit, že situace není pod kontrolou
- málo času na rodinu a zábavu
- stres

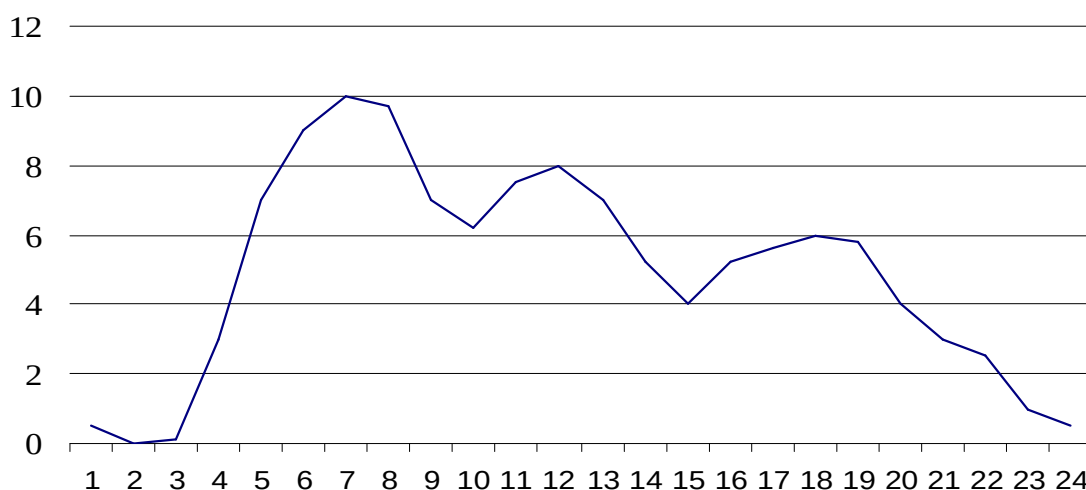
3.3 Závislost produktivity pracovníka na jeho kondici

Ne každá minuta dne a pracovní doby přináší stejnou možnost soustředění či pracovního výkonu. Pokud rozlišíme čas podle kvality, získáme možnost věnovat nejvyšším prioritám nejkvalitnější čas. Jednou z nejdůležitějších proměnných našeho profesionálního, ale i běžného života často bývá naše osobní výkonnost a schopnost, s níž jsme schopni plnit určité úkoly. Nejde jenom o množství práce, kterou jsme schopni v určitém čase udělat, ale především její kvalita. Výkonnost každého člověka však kolísá, a to se projevuje v jeho přirozeném biologickém a psychickém rytmu. Pokud bychom měli tento jev zevšeobecnit, existují zde dva základní typy lidí. První je typ ranní, jimž se někdy říká ranní ptáčata a druhým typem jsou sovy. Denní průběh naší fyzické a duševní kondice je tedy jednou z prognózovatelných závislostí. Změny této kondice je dobré sledovat a znát. Kondiční křivku lze nakreslit již po 5 až 10 dnech systematického pozorování.

„Ranní typy“ pracují raději a lépe v ranních hodinách a bývají unavení odpoledne. Chodí mnohem dříve spát a stávají velmi brzy. Proto by měli začínat pracovat dříve a pokud možno dříve chodit odpoledne z práce domů.

„Večerním typům“ vyhovuje postup opačný - pomaleji se dostávají do tempa, vrchol pracovní aktivity mívají obvykle až v pozdních dopoledních hodinách, ale o to déle jsou schopni pracovat odpoledne, večer a někdy i pozdě do noci.

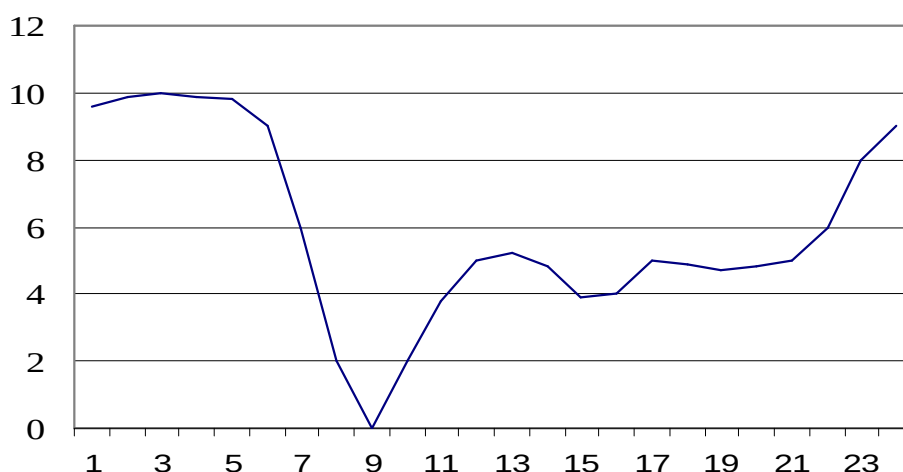
Kondiční křivka člověka, který je typem „ranního ptáčka“, je znázorněna na obr. 3. Jeho kondice vrcholí ráno kolem sedmé a lokální maxima má ještě před polednem a kolem šesté večer.



Obr. 3. Křivka denní kondice

Absolutní výkonnostní maximum a minimum je značně individuálně rozdílné, liší se od člověka k člověku, můžeme zde ale vypozařovat určité zákonitosti, které platí pro všechny bez výjimky. Je to především ten fakt, že na fáze nejvyšší aktivity pokaždé navazují zhruba dvouhodinová období útlumu, v nichž si potřebuje organismus odpočinout, obnovit energii a v této fázi by neměl proto být nadměrně zatěžován.

Na kvalitu času má mimo naší vnitřní kondice vliv také míra vnějšího rušení a vnějšího klidu. Obrázek 4 ukazuje průběh křivky vnějšího klidu. Na rozdíl od kondiční křivky se křivka klidu liší pro pracovní a nepracovní dny, protože manažeři svůj nepracovní den tráví různorodě.



Obr. 4. Křivka vnějšího klidu

Když srovnáme průběh kondiční křivky s křivkou vnějšího klidu, tak zjistíme, že si neodporují, ale doplňují se. Maximum klidu bývá v době naší minimální kondice a naopak, nejvíce jsou manažeři rušeni v době, kdy jsou nejvíce fit. Lze také zkonstruovat „křivku pohody“, tj. křivku interference mezi křivkou kondice a křivkou vnějšího klidu. Na základě této skutečnosti může firma přizpůsobit některé aktivity a může se pokusit koncentrovat rušení do určité doby a v mezidobí respektovat celofiremní období klidu a koncentrované práce, ve kterých by byla tolerována jen skutečně neodkladná vyrušení.

Význam výkonnostní křivky pro pracovní dobu je naprosto jednoznačný. V dopoledních hodinách nastává výkonnostní vrchol, při němž všechny orgány v těle pracují velmi aktivně a sousledně. U všech lidí, ať už mají jeden nebo více výkonnostních vrcholů během dne, je tento první vrchol dosažený v dopoledních hodinách nejvyšší, takovéto úrovně soustředění a připravenosti na práci už organismus podruhé v jednom dni nedosáhne. Z toho jasně plyne, že v tuto dobu, kterou by všichni měli znát, musíme začít pracovat na nejdůležitějších úkolech.

Výkonnostní minimum se zpravidla dostavuje po poledni, po příjmu hlavní denní stravy. V tuto dobu aktivně pracují orgány podílející se na trávení (zejména žaludek, tenké střevo a žlázy produkující enzymy) a organismus se dostává do odpočinkové fáze, ve které by měl zůstat v klidu a nepřemáhat se. Nejen z hlediska pracovní výkonnosti, která v tuto dobu zpravidla bývá na jedné z nejnižších úrovní za den, ale i z hlediska zdraví člověka

(umožnění strávení živin v klidu) by organismus neměl být přemáhán. Pro samotnou pracovní činnost to znamená začít pracovat na rutinních nebo málo důležitých úkolech, jako je například otevírání příšlé pošty, čtení denního tisku apod.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 ANALÝZA SELF A TIME MANAGEMETNU VE SPOLEČNOSTI PILANA TOOLS A.S.

4.1 Představení společnosti PILANA TOOLS a.s.

Založení akciové společnosti

PILANA TOOLS a.s. byla jednorázově založena Ministerstvem strojírenství a elektrotechniky České republiky se sídlem Na Františku 1039, 110 00 Praha 1 jako jediným zakladatelem na základě zakladatelské listiny (pod obchodním jménem PILANA, a.s.) vydané rozhodnutím ministra strojírenství a elektrotechniky ČR čj. 85/1990 ze dne 17. prosince 1990.

Obchodní firma

1. Obchodní název společnosti zní: PILANA TOOLS a.s.
2. Sídlo společnosti je: 768 24 Hulín, Nádražní 804
3. Identifikační číslo společnosti je : 00657964.
4. Společnost vlastní a spravuje tyto základní ochranné známky: a) č.reg. 178768 - slovní ochrannou známkou "PILANA", b) č. reg. 178767 - kombinovanou (slovní a obrazovou ochrannou známkou, c) č.reg. 178769 - mezinárodní slovní a obrazovou ochrannou známkou.

Zápis společnosti do Obchodního rejstříku a vznik společnosti

Společnost je zapsána do Obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Brně v oddílu B a vložce 203.

Předmět podnikání společnosti

Předmětem podnikání je obchodní činnost - koupe zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, zprostředkovatelská činnost, činnost ekonomických a organizačních poradců, pronájem bytových a nebytových prostor včetně garáží, dodávky energií všeho druhu, provozování vodovodů a kanalizací, vodoinstalatérství, topenářství, zednictví, podnikání v oblasti nakládání s odpady kromě podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady, podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady, výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů, montáž, údržba a revize vyhrazených elektrických zařízení, silniční motorová doprava osobní, leasing spojený s financováním.

Základní kapitál

1. Základní kapitál společnosti činí 96 000 000.- Kč
2. O zvýšení nebo snížení základního kapitálu rozhoduje valná hromada podle obecně závazných právních předpisů a podle stanov.

Historie

Počátek historie podniku je spojen se založením firmy "První moravská továrna na pily a nástroje" v roce 1934 panem Josefem Studeníkem. Podnik s několika zaměstnanci se rychle rozvíjel, v roce 1939 již zaměstnával více než 100 pracovníků a v letech 1944-45 více než 1000 dělníků. Podnik byl zestátněn v říjnu 1945 s názvem "Pilana, továrna na pily a nástroje dřevoobráběcí, národní podnik".

V následujících letech se do Pilany postupně začleňovaly další závody s různým výrobním programem. Od roku 1956 byla zprovozněna slévárna přesného lití. Při reorganizaci průmyslu v roce 1958 byla Pilana zařazena do nově vytvořeného podniku Náradí, později Narex jako nižší organizační jednotka bez právní subjektivity. Řízení firmy prakticky probíhalo z pražské centrály koncernu Narex.

Krátce po sametové revoluci se koncern Narex rozpadl a v listopadu roku 1990 byl založen státní podnik Pilana. To byl však pouze předstupeň pro vytvoření akciové společnosti Pilana k 1.1. 1991. Tato společnost byla ve stoprocentním vlastnictví státu a byla zařazena do první vlny kupónové privatizace.

Během transformace se změnilo zaměření společnosti Pilana. Doposud výrobní firma přestala nástroje a náradí sama produkovat, ale stala se "zastřešující organizací" výrobních s.r.o., kterým pronajímala své haly, stroje a ostatní zařízení. Sama také zajišťovala správu výrobních areálů a administrativní činnosti. Toto uspořádání se s malými organizačními změnami udrželo dodnes: Skupina Pilana Tools Group sdružuje celkem pět společností. Čtyři výrobní společnosti s ručením omezeným (Pilana Tools Wood Saws, Pilana Tools Metal Saws, Pilana Tools Saw Bodies a Pilana Tools Knives) vyrábí rozsáhlý sortiment nástrojů a náradí. Poslední společnost – Pilana Tools a.s. zajišťuje pro tyto společnosti "podpůrné" činnosti: ekonomické, administrativní, účetní, právní, a zejména obchodní (prodej veškeré produkce).

PILANA TOOLS a.s. zajišťuje pro všechny výše uvedené výrobní společnosti ty aktivity, které je výhodnější či úspornější vykonávat jednotně: vystupuje jako finančně silný ručitel

u úvěrů pro dceřiné společnosti, disponuje právním oddělením a především v současné době centrálně zajišťuje prodej výrobků. Výhodou centrálního prodeje je snazší komunikace se zákazníky, kteří nakupují širší sortiment PILANA TOOLS a.s., pocházející z více než jedné výrobní společnosti s.r.o. Výhodou výrobních společností skupiny PILANA TOOLS je naopak úzká specializace na konkrétní sortiment a lépe zvládnutá organizace samostatných obchodních jednotek (SBU). Každá ze společností má přibližně 100 zaměstnanců, celá skupina PILANA TOOLS tak zaměstnává cca 550 pracovníků.

Struktura společnosti

Společnost PILANA TOOLS a.s. je organizována do čtyř úseků:

- Útvar generálního ředitele
- Úsek služeb, který zajišťuje služby technického charakteru pro všechny společnosti skupiny Pilana Tools Group. Jako jediný v PILANA TOOLS a.s. zaměstnává několik dělníků.
- Ekonomický úsek, který zajišťuje pro skupinu služby administrativního charakteru (účetnictví, mzdy, financování atd.)
- Obchodní úsek, který centrálně zajišťuje prodej výrobků všech výrobních s.r.o. skupiny PILANA TOOLS.

4.2 Popis formy kvantifikace dat dotazníku

Cílem mé diplomové práce je posoudit vliv sebeřízení a řízení času na výkonnost ve firmě PILANA TOOLS a.s a vypracovat projekt pro tuto oblast řízení, který by vyšší výkonnosti napomohl. Pro splnění tohoto cíle jsem se rozhodl použít k získání informací a popsání stávající situace dotazníkovou formu, ale pro získání komplexnějšího pohledu jsem dotazník zkombinoval s osobním pohovorem s některými vedoucími pracovníky firmy. Rozhovor jsem strukturoval na základě dotazníku, který je přílohou této práce. (Nejasné odpovědi v dotazníku jsem znovu otevřel při rozhovoru.) Otázky jsou zaměřeny na získání přehledu o úrovni řízení času, sebeřízení, vzdělávání a osobní motivaci zaměstnanců. Jako hodnocený vzorek jsem vybral 30 technicko-hospodářských a řídicích pracovníků. V tomto vzorku byli poměrně zastoupeny všechny profesní okruhy pracovníků: obchodníci,

zásobovači, ředitelé, mistři, konstruktéři, plánovači, ekonomové. O takovou formu průzkumu projevilo zájem i vedení firmy, aby mohlo získané informace využít ke zlepšení a k dalšímu rozvoji firmy v oblasti časového řízení a sebeřízení. Dotazník obsahoval především otázky otevřené. Na otevřené otázky se dalo odpovídat jenom výčtem skutečností či popisem situace. (Například otázka zjišťující křivku rušení v pracovní době.) Otevřené otázky a výsledky osobních rozhovorů rozebírám v následujících kapitolách velmi podrobně. Naopak odpovědi na uzavřené otázky jsem si při vyhodnocování dotazníku rozdělil na:

- pozitivní (téma je vnímáno jako vyřešený problém)
- spíše pozitivní
- spíše negativní
- negativní (téma je vnímáno jako nevyřešený problém).

Pro vyhodnocení odpovědí zvoleného souboru respondentů na jednotlivé otázky jsem učinil předpoklad, že spíše pozitivní a spíše negativní odpovědi lze stejným dílem – polovinou - přiřadit k četnosti jak pozitivních, tak i negativních odpovědí. Dále tyto dva druhy odpovědí nazývám neutrální. Předpokládám zde, že u obou uvedených odpovědí je stejná pravděpodobnost odklonu, buď k pozitivnímu nebo negativnímu hodnocení. Konkrétní číselnou kvantifikaci výsledků hodnocení jednotlivých odpovědí charakterizuje následující koeficient:

$$k = (\% P + 0,5\% N) / 100$$

k ... hodnota koeficientu

% P ... procentuelní četnost pozitivních odpovědí

% N ... procentuelní četnost neutrálních odpovědí

Koeficient může nabývat hodnot od 0 do 1. Blíží-li se hodnota koeficientu k hodnotě 1, znamená to výrazně pozitivní hodnocení zkoumaného jevu. Blíží-li se k hodnotě 0,5, jde o neutrální hodnocení a blíží-li se hodnota koeficientu k hodnotě 0, jde o hodnocení negativní. Hodnoty vypočtených koeficientů na základě získaných odpovědí jsou následující:

Název zkoumané proměnné		Hodnota koeficientu	Pořadí
Analýza sebevzdělávání			
1	Sebevzdělávání v oboru samostudiem	0,5	5
2	Znalost cizích jazyků	1,0	1
3	Vnitropodnikový vzdělávací systém	0,2	7
Analýza životních cílů			
4	Životní priority	0,9	2
5	Krátkodobé cíle	0,6	4
6	Techniky pro distribuci času	0,1	8-9
Analýza časových ztrát v pracovní době			
7	Využívání času na služebních cestách	0,4	6
Analýza podnikových porad			
8	Časové ztráty na poradách	0,7	3
9	Příprava pracovních porad	0,1	8-9
Analýza úrovně delegování			
10	Delegační plán	0	10

Tab. 6. Vyhodnocení dotazníku

Dle vypočtených hodnot koeficientů lze odpovědi rozdělit do tří skupin:

A) Odpovědi velmi pozitivní, tj. otázky s hodnotou koeficientu od 0,7 do 1,0. Tuto skupinu tvoří odpovědi týkající se potřeby znalosti cizích jazyků, zbytečnosti některých porad a nevyřešených životních priorit. Domnívám se pracovníci PILANA TOOLS a.s. si tak jasně uvědomují nezbytnost znalosti cizích jazyků, protože tato firma většinu svého zboží vyváží do zahraničí a kvalitní znalosti cizích jazyků jsou zde finančně oceněny. Na problém pravidelných porad jsem narazil i v otevřených otázkách dotazníku a skutečně patří k brzdám produktivity pracovníků. Pokusil jsem se ho řešit sestavením formuláře v projektové části diplomové práce. Tento formulář by mohl vyššímu managementu pomoci problém časových ztrát na poradách řešit. Na otázku po vyřešení životních priorit odpovídali vedoucí pracovníci pozitivně, je vidět, že se jedná již o zralé lidi.

B) Odpovědi spíše pozitivní, tj. otázky s hodnotou koeficientu od 0,6 do 0,4. Tuto skupinu tvoří odpovědi týkající se krátkodobých cílů, sebevzdělávání v oboru a využívání času na pracovních cestách. V krátkodobých cílech mají pracovníci stejně jasno jako v dlouhodobých, což svědčí o dobrém plánování firmy. Sebevzdělávání nepovažují pracovníci za příliš důležité, důvodem je, že v oboru nástrojařství se dá vzdělávat jen praxí. Ale čtyři respondenti studují dálkově vysokou školu, takže situace není tragická. Nepříjemným zjištěním je neschopnost využívat čas na služebních cestách k vlastnímu sebevzdělávání, což považují za jakýsi projev osobní neukázněnosti.

C) Odpovědi spíše negativní tj. otázky s hodnotou koeficientu od 0,3 do 0. Tuto skupinu tvoří odpovědi týkající se vnitropodnikového vzdělávacího systému, delegačního plánu, technik pro distribuci času a příprava pracovních porad. Vzdělávací systém ve firmě prakticky neexistuje, proto se jeho významu a možnostech zavedení budu dále věnovat v analytické části. Také pracovní porady jsou neustále se opakujícím bolestivým tématem firmy. Ve firmě naprosto neexistuje delegační plán a techniky pro lepší distribuci času jsou známy pouze úzkému kruhu absolventů ekonomických škol.

4.3 Analýza sebevzdělávání pracovníků firmy PILANA TOOLS a.s.

Každý pracovník je zformován biologickými, sociálními i kulturními faktory do určitých psychických osobnostních rysů. Tyto psychické rysy, které určují charakteristické prožívání okolního dění, lze popisovat jako různé schopnosti, dovednosti, znalosti, osobní vlastnosti, postoje, potřeby osobní motivy a hodnoty. Z rozumových schopností tvořících "inteligenci" je pro manažera nezbytné operativní a koncepční (strategické) myšlení, ale i další rozumové schopnosti mohou být pro management důležité, jako např. pružnost a rychlost usuzování, vizuální a numerické schopnosti, induktivní a deduktivní uvažování, bezprostřední i dlouhodobá paměť atd. Teoretické odborné znalosti lze částečně získat studiem, ale praktické dovednosti především výcvikem a zkušeností. Již prožité situace obohacují poznání manažera a umožňují mu odhadovat další vývoj a reakce okolí. Jen praxí lze správně organizovat práci a řídit vlastní čas, vést lidi, motivovat je a vhodně s nimi komunikovat. Všechny tyto rysy osobnosti vyjadřují relativně stálý způsob chování

jednotlivce a manažer s určitými osobnostními rysy jedná v určitých situacích standardním způsobem např. dominantně či submisivně, asertivně (tj. přiměřeně dominantně), neuroticky (tj. emocionálně labilně) atd. Úspěšný manažer se zpravidla vyznačuje osobnostními vlastnostmi jako jsou asertivita, citová stabilita, komunikativnost a schopnost ovlivňovat ostatní, vcítění do jiných lidí, odpovědnost, vytrvalost a důslednost. Analýze vzdělávacích potřeb jsem v dotazníku věnoval tři otázky:

- Ø *Věnujete se studiu odborných knih a časopisů?*
- Ø *Potřebujete se zdokonalovat v cizích jazycích?*
- Ø *Je ve firmě PILANA TOOLS a.s. potřeba systematický vzdělávací systém a program? (diskuze, výklady, skupinové úkoly, simulace a hraní rolí, řešení případových studií, rotace po pracovištích)?*

Na základě výsledků dotazníku a rozhovorů s manažery společnosti PILANA TOOLS a.s. jsem zjistil, že získávání znalostí a dovedností se neděje na specializovaných školeních, ale rovnou prostřednictvím plnění pracovních úkolů. Často se tak děje poměrně pomalu a za cenu chyb, které jsou zdrojem poučení. Noví pracovníci společnosti nejsou do svých povinností a do firemní kultury uváděni nadřízeným či přiděleným konkrétním zkušenějším kolegou. Jsou „zaučováni“ celým pracovním kolektivem. Nevýhodou je možnost převzetí paradigmat a „zabřednutí“ do firemní rutiny. Výhodou je rychlý přenos dobrých metod. Tedy ve firmě PILANA TOOLS a.s. neexistuje individuální „koučování“ pomocí interního konzultanta, protože pro takový časový luxus si PILANA TOOLS a.s. nemůže dovolit. Ani se zde neprovádí „rotace“ – tedy systematické převádění pracovníka z jednoho funkčního pracovního místa na druhé.

Při rozhovorech se ukázalo, že sebevzdělávání, které je postaveno na rozvoji pracovníka prostřednictvím jeho samotného vyžaduje velkou dávku disciplíny a vůle. Manažeři na vyšších pozicích již na sebevzdělávání nemají čas, zvláště pokud mají náročnou rodinu. Sebevzdělávací snahy mají především mladší manažeři a to v oblasti jazykového vzdělávání. Navštěvují po večerech jazykové školy. Také jsem zaznamenal čtyři případy, kdy pracovníci navštěvují dálkové studium na vysoké škole.

Ve firmě PILANA TOOLS a.s. téměř neexistují firemní programy seminářů a výcviků. Jako ojedinělé pokusy byly dobrovolné kurzy v oblasti informačních technologií – semináře o MS Office, o používání záznamníků PDA a uvádění do firemního informačního

systému K2. Zaměstnanci ekonomického úseku jsou občas posíláni na ekonomická školení pořádaná Hospodářskou komorou a celním či finančním úřadem.

4.4 Analýza cílů a životních rolí pracovníků firmy PILANA TOOLS a.s.

Při analýze cílů a životních rolí jsem se zaměřil na to, zda si pracovníci firmy PILANA TOOLS a.s. nějaké životní a pracovní cíle kladou a pokud ano, tak jaké a jak jsou měřitelné. Manažeři si musejí stanovit takové životní a pracovní cíle, které umožňují vyhodnocovat postup jejich dosahování i míru jejich splnění. Tento požadavek měřitelnosti cíle může být v některých oblastech obtížně splnitelný, např. je obtížné vyhodnocovat životní postoje či sociální zodpovědnost. Čím jsou cíle abstraktnější tím obtížnější bývá měření jejich plnění. Bez ohledu na obtíže je třeba říci, že plánování ve firmě i v životě vyžaduje měřitelné cíle. Objektívni vyhodnocování dosažených cílů musí být integrální částí managementu. Pokud je připraven plán a cíl, stává se vše konkrétním a měřitelným a lze lépe zjistit, co zbývá dokončit. Při existenci dobrého plánu lze odhadnout čas, který je nezbytný a lze efektivně úkoly organizovat. Absence plánu a cíle může být příznakem deprese. Být bez plánované pozitivní budoucnosti (naděje), nás nepřímo zbavuje schopnosti aktivně prožívat přítomnost. Jakmile se však objeví nějaký cíl, který deprimovaného pracovníka zaujme, v tu ránu ožije. Pokud však nepocítuje spokojenost ze splněných úkolů každého dne, je obtížné se nazítrí opět do něčeho pustit.

V dotazníku jsem věnoval analýze životních cílů čtyři otázky:

- Ø *Víte, čeho chcete v životě a v pracovní kariéře dosáhnout?*
- Ø *Máte nějaký cíl a plán pro nejbližších 6 měsíců?*
- Ø *Stěžuje si často vaše rodina, že ji zanedbáváte?*
- Ø *Používáte nějaké techniky pro lepší uspořádání času (ABC analýza, Paterovo pravidlo, Eisenhowerův princip)?*

V kariérovém zaměření manažerů jsem vypožoroval důležité hodnoty jako peníze, jistota, postavení, možnost ovládat podřízené, trvalost zaměstnání, možnost odborného růstu, přátelé na pracovišti atd.

Na otázku po technikách lepšího uspořádání času odpovídali respondenti negativně. Pouze absolventi ekonomických škol znali Paterovo pravidlo. Usuzuji tedy, že se jedná opravdu jen o specialitu tradovanou na ekonomických školách v celém našem státě. Absolventi technických škol či humanitních oborů se s tímto pravidlem ještě nesetkali.

Jednu otázku z dotazníku jsem věnoval otázce mimopracovních životních rolí – problému zanedbávání rodiny. K nalezení životních strategických cílů vede cesta přes „životní role.“ Tato cesta využívá toho, že lidé ve svém životě vystupují v rozmanitých úlohách. Stejný člověk je ráno v roli svědomitého otce připravujícího snídani, dopoledne je manažerem, odpoledne členem golfového klubu a večer manželem. Podstatou jednotlivých rolí jsou vztahy. Adresáty těchto vztahů nemusí být konkrétní lidé. Mohou to být i jiné subjekty např. firma či národ. Specifickými rolemi jsou ty, kdy adresátem příslušného vztahu jsme my sami, protože lidé, kteří nejsou užiteční sami sobě, žijí ve vnitřním konfliktu. Životní role segmentují život a umožňují se v něm vyznat. Pro každou roli se můžeme ptát, čeho v ní hodláme dosáhnout atd. Abychom přisoudili jednotlivým rolím a s nimi souvisejícím cílům odpovídající váhu, vyplatí se před tím rozvážit, jak se mezi sebou vytipované role liší z hlediska relativní důležitosti. Ohodnocení relativní důležitosti rolí a výběr priorit pracovníkovi pomůže při hospodaření s vlastním časem. Role lze rozdělit např. na klíčové, zásadní, důležité a vedlejší. Můžeme se ptát, čeho chceme ve svých životních rolích dosáhnout. Čím dále se přitom pracovník zahledí, tím zásadnější cíle uvidí, a tím spíše se vyvarujeme bloudění od jednoho strategicky nezajímavého cíle ke druhému. Strategické cíle v nejdůležitějších rolích dobře určují směr životního úsilí a umožňují hledat cesty ke svému dosažení. Pokud strategické cíle leží daleko, můžeme cestu k životním cílům rozdělit na menší úseky. Důvody, které vedou lidi k určitému jednání, se vyjadřují motivy, osobními hodnotami a potřebami. Například potřeba výkonu, přátelství a moci. Závažná rozhodnutí v životě lidí ovlivňuje jejich osobní hodnotový systém, jejich preferované hodnoty.

4.4.1 Analýza selhání pracovních a životních cílů

Další dvě otázky v dotazníku i ústních rozhovorech jsem směřoval k okolnostem a k identifikaci příčin, které narušují plnění pracovních a životních priorit. Otázky zněly:

Ø *Kdy nejčastěji dochází ke krachu vašich firemních i životních plánů?*

Ø *Jaké osobnostní vlastnosti a zlozvyky způsobují neuskutečnění cílů?*

Nejčastěji se opakující odpovědi ohledně těchto selhání by se daly přibližně shrnout takto:

- Když se přechází k realizaci, aniž bychom brali v úvahu pozdější jednotlivé fáze a obtíže
- Když jenom sníme a nepřejdeme k realizaci.
- Když nevíme, co chceme, když si nestanovíme cíl a konkrétně se pro něj nerozhodneme.
- Když se v průběhu realizace plánu nedokážeme přizpůsobit změnám okolností.
- Když se nesnažíme využít přítomné chvíle nebo mít prospěch z dokončené práce.

Zlozvyky, které se stávají příčinou selhání životních a pracovních cílů pracovníků firmy PILANA TOOLS a.s., jsem roztřídil podle charakteristických znaků do pěti kategorií na magické myšlení, těkání, váhavé myšlení, klapky na očích a neschopnost zastavit se [5].

Magické myšlení

Magickým myšlením nazývám způsob myšlení, které si nedělá starosti o budoucnost: „Na nic se nepřipravuj, proč by sis dělal starosti předem? Všechno se nakonec samo urovná, a když se objeví problém, budeš mít vždycky dost času na to, aby sis s ním poradil.“ Je to způsob jednání na „poslední minutu“, protože nudná práce se nechce dělat ihned. Vždyť „ono se to nějak udělá“. Pak člověk ztrácí nervy, na práci nezbyvá dostatek času a má chronické zpoždění. Vznikají tak nehody zaviněné nedostatečnou předvídavostí. Toto myšlení může ovládnout celý pracovní kolektiv, který se pak pouští do nerealistických projektů, což může mít na podnikové úrovni dalekosáhlé finanční důsledky. Zda se podaří toto magické myšlení potlačit, záleží ve firmě PILANA TOOLS a.s. především na řediteli. Pokud se takové myšlení uplatňuje v pracovní skupině, znamená to dle mého názoru selhání jejího vedení. Ovšem uvažování typu „ono se to...“ je částečně vyvoláno i tím, že řídicí pracovník nestanovuje včas pravidla fungování skupiny a neověří si, která opatření by měl zavést. Skupina funguje anarchisticky a neprovádí průběžné kontroly. Vznikají časté incidenty kvůli nedokončené a nekompletně provedené práci nebo práci odvedené mimo stanovené termíny.

Váhavé myšlení

Jde o vlastnosti některých pracovníků, kterým dělá potíže stanovit si cíl a držet se ho. Váhavé myšlení „pomáhá“ vyhnout se rozporu mezi výchozím přáním a jeho skutečnou realizací. Jde o mentalitu „Neriskuj a zdrž se iniciativy. Pouštět se do nějakých projektů je tak riskantní. Žij pokojným životem a spokoj se s minimem.“ Potíže se projevují už v zahajovací fázi plánu a nedovolí přejít k akci. Jde o nebezpečnou tendenci neučinit rozhodnutí, chronické váhání. Obranou je neodkládat rozhodnutí pod záminkou, že později si vybereme lépe. Nelze se nerozhodnout.

Těkání a neschopnost říci ne

Další formou selhání na cestě k cíli, kterou jsem u některých pracovníků firmy PILANA TOOLS a.s. identifikoval, je těkání a neschopnost říci ne. Některé pracovní skupiny rozjíždí více projektů současně a členové skupiny se rozptylují. Každý jedná podle svého, aniž by existoval přehled o přítomnosti a absenci členů. Pracovní schůze připomínají sérii příchodů a odchodů. Neschopnost říci „ne“ je neschopnost ubránit svůj čas. Každý každého nikdy rád mít nemůže, proto není třeba se obětovat všem. Nelze upouštět od vlastních plánů, jakmile o to kdokoliv požádá. Vlivem vnějších tlaků nelze odkládat to, co je prioritní. Manažeři neschopní říci ne, když jim někdo zbytečně telefonuje, jsou nuceni celé hodiny naslouchat, nebo když někdo vejde do pracovny, tak musí všeho nechat a vzdávají si svého času. Pak kvůli své přelaskavosti mají problémy se zpožděním.

Klapky na očích

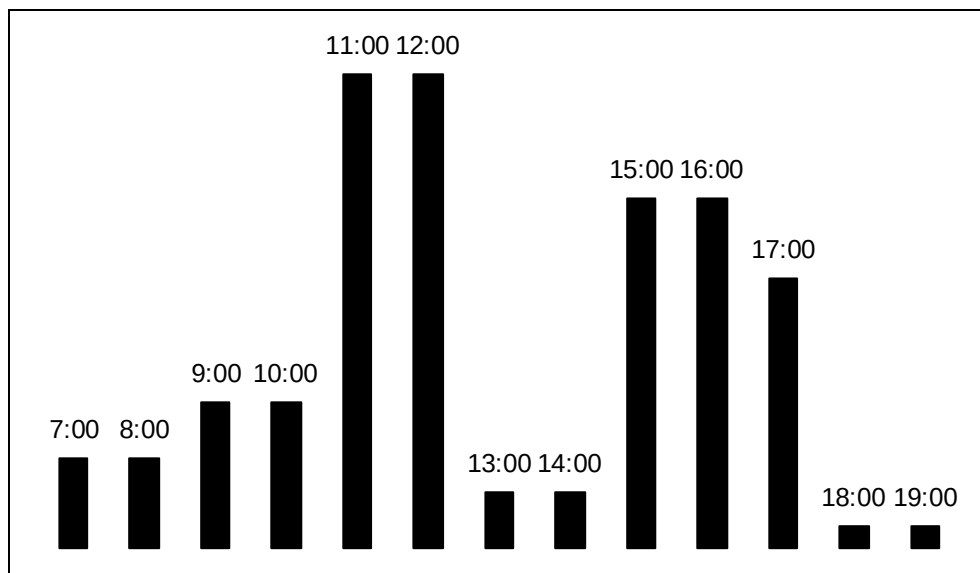
Jde o slepé sledování a dodržování plánu činnosti a programu jednání. Když se neplánovaně vyskytne něco důležitého, tak k tomu nepřihlíží. Takové chování může nechat uniknout dobrou příležitost, hlavně když bude program dodržen, jak se patří. Nepřipouští neúspěch a nezdar ho vyvede z rovnováhy. Tuto tendenci lze ve firmě PILANA TOOLS a.s. vysledovat a myslím, že bývá častým problémem velkých organizací a podniků. Projevuje se v byrokratických postupech, vyžadování nesčetných formulářů a v úředních procedurách.

Neschopnost zastavit se a užívat si

U mnohých pracovníků firmy PILANA TOOLS a.s. jsem objevil symptomy závislosti na činnosti – workholismus. Domnívám se, že u takových lidí je potřeba seznam pracovních činností redukovat, protože pro kvalitní výkon manažerské role jsou odstup, nadhled a schopnost „povznést se“ naprosto klíčové. Člověk pracující více než 50 hodin týdně je dle mého názoru zavalen operativou a možnost „povznést se“ nemá. Manažer, který má čas na strategické úvahy (slučitelné s hraním golfu či tenisu), zvyšuje svou šanci na úspěch. Je jistější, že se pohybuje nejen správně, ale i správným směrem. Neschopnost zastavit je neschopnost těšit se ze své činnosti a mít uspokojení z vykonané práce. Manageři s tímto myšlením se výtečně uplatňují ve fázi plánování. Daří se jim dobře rozvrhnout čas, ale mají potíže připustit si, že už je věc hotová. Západní kultura si cení lidí tohoto typu, protože jsou produktivní. Odvedou spoustu práce a provádí ji pečlivě. Velký podíl mezi lidmi na odpovědných místech tvoří tyto osoby. Horší to může být v jejich soukromém životě, který může být zcela zničený. Odpočinek a užívání si chápou jako prohřešek proti času. Nedokáží se smát, uvolnit. Tito lidé bývají strozí, ustaraní, v napětí, nedovedou být spokojení v průběhu práce ani po ní.

4.5 Analýza křivky rušení v pracovní době

Při této analýze jsem zkoumanému vzorku vedoucích pracovníků položil otázku, ve kterých hodinách pracovní doby mají nejvíce telefonátů a ve kterých nejméně. Na základě odpovědí na otázku o množství telefonátů během pracovní doby jsem se pokusil sestavit křivku rušení. Odpovědi na dotazník se lišili dle funkce respondenta. Například obchodníci pro Itálii a Asii mají zvýšený počet telefonátů po 16. hodině, kdy si ostatní zaměstnanci užívají klidu. Ale naopak do deváté hodiny ranní nebývá zaznamenán žádný telefonát z Itálie.

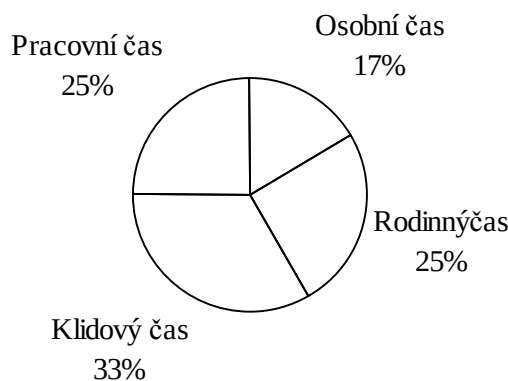


Obr. 5. Denní křivka rušení

Diagram křivky rušení má dvě minima – v době oběda a pozdě večer. Dopolední maximum je v době, kdy všichni dodavatelé a odběratelé již dorazí do firmy a frekvence příchodů i vnitrofiremních telefonátů je vysoká. Odpolední maximum už je trochu méně rušné a nastává v době, když už se blíží konec pracovní doby a opět se vyskytne mnoho "urgentních" hovorů. Maximum klidu je především mimo pracovní dobu, proto mnozí zůstávají v kanceláři dlouho do noci nebo přicházejí brzy ráno.

4.6 Analýza osobní distribuce času

Z hlediska péče o stabilitu psychickou a fyzickou je vhodné, aby činnosti v jedné části spektra dne dobíjely baterie pro činnosti z částí jiných. Jde o rozumné rozložení času mezi klidovou, osobní, rodinnou a pracovní sféru. Optimální rozložení času je velmi individuální záležitostí. Průměrné rozložení, jak je popsali respondenti mého dotazníku vystihuje obr. 6. Velmi záleží na naší schopnosti využít různé prostojové a ztrátové časy ve prospěch strategických cílů (například cesta v dopravním prostředku k vyřizování vzkazů nebo k učení cizího jazyka). Nejde o to, jak čas získat, ale daleko spíš o to, jak dát času našeho bytí smysl.



Obr. 6. Distribuce času

V diagramu distribuce času jsem jako pracovní čas označil činnosti, o nichž pracovníci firmy PILANA TOOLS a.s. nemůžou rozhodovat vůbec nebo jen velmi málo. Teoreticky sice můžou měnit jejich obsah a dobu provedení, ale ve skutečnosti se nacházejí pod neustálým tlakem společenského života a závazků, které na sebe vzali. Vhodným příkladem je porada. Ve většině případů mívají její účastníci jen velmi malou možnost změnit termín jejího konání a program.

Naproti tomu osobní, rodinný a klidový čas, je čas, jehož jsme pány. Každý může rozhodovat o tom, co a kdy s ním udělá. Poměr mezi povinnou a svou vlastní náplní času se u různých profesí značně liší. Například zaměstnanci u pásu nemají co se týče povahy a doby jejich práce na vybranou. Naproti tomu vedoucí pracovník, který se zabývá strategií svého podniku a jehož momentálně nečeká žádná schůze, si může veškerý čas pracovního dne sám rozvrhnout. Proto v souvislosti s time managementem píší především o vedoucích pracovnících a méně o dělnících, kterým časové normy direktivně přidělí technolog.

4.7 Analýza časových snímků

Principem časového snímku, tedy jakéhosi auditu časové náročnosti, je rozdělení všech činností a zjištění jejich časové náročnosti. Výzkum časových snímků jsem prováděl pouze

na obchodním oddělení. Požádal jsem 5 vedoucích obchodních referátů, aby mi napsali seznam činností, které vykonávají a jak jsou časově náročné. Průměrný výsledek shrnuji v této tabulce:

Činnosti vedoucího obchodního referátu	Četnost / měsíc	Min / úkon
Kontrola došlé korespondence	20	95
Telefonování v rámci firmy, např. s technologi	360	2
Příprava na telefonování zákazníkům a telefonování	200	3
Řešení telefonátu	15	2
Telefonování - vnitrofiremní	5	2
Komunikace s podřízenými, zadávání úkolů	80	3
Systematizace objednávek	2	10
Konzultace, kompletování objednávek	2	5
Ústní komunikace v rámci obchodního úseku	4	5
Příprava služební cesty (telefonáty zákazníkům)	1	200
Služební cesta (vč. veletrhů)	0,5	960
Zprávy o služebních cestách	0,5	120
Urgence plateb a vymáhání pohledávek	8	12
Porada OÚ, s představenstvem, s technologi	16	60
Akviziční činnost - kalkulace, příprava ceníků	5	10
Akviziční činnost – dopis, hovor	10	10
Třídění, vyhodnocení a poznámky o akvizicích	4	10
Kvartální zpráva o činnosti	0,3	120
Reklamace	2	15

Tab. 7. Analýza časových snímků

Odpovědi od vedoucích referátů na obchodním úseku pak posloužili k odhalení, že tito pracovníci tráví vyplňováním rutinních výkazů mnohem více času, než je vhodné. Ukázalo se, že skutečná náplň jejich práce neodráží rozdělení času podle priorit. Klíčovými problémům a stěžejním povinnostem jako je vymáhání pohledávek a hledání nových

zákazníků není věnována odpovídající většina pracovní doby. Položky, které zabírají podstatnou část jejich času jako je vnitropodniková komunikace s technologi, přispívají k produktivitě obchodníků jen minimálně. Málo času je použito dle jejich přání a naopak mnoho času je řízeno rozhodnutím či zaviněním ostatních členů společnosti. Tato analýza časového snímku mne vedla k úvahám, jak by mohl být „rozkouskovaný“ čas sloučen do jedné periody a jak by mohla být některá činnost urychlena nebo zjednodušena, aniž by to působilo nepříznivě na jiné části organizace. Zvláště jsem se zaměřil na prozkoumání důležitosti schůzí.

4.8 Analýza nezbytnosti pravidelných schůzí

Na základě analýzy ceny času jsem manažerům firmy PILANA TOOLS a.s. předložil formulář pro redukci některých pravidelných schůzí. Šlo mi o zjištění, které schůze respondenti považují za potřebné a které ne. Na základě odpovědí jsem usoudil, že mítinky se často konají zejména kvůli mítinkům. Z pravidelného setkávání lidí se často stal zvyk a původní záměr scházení se vytratil. Z odpovědí respondentů vyplynulo, že si hlavně přejí zavést „normy“, které by umožnily schůze časově ohraničit. To vedlo k vytvoření „časových norem pro opakující se činnosti“, které předkládám v projektové části. Mnohdy totiž stačí jen předefinovat, promyslet, kdo by se jich měl účastnit a kde a kdy by se měly konat. Z analýzy vyplynulo, že před svoláním následující schůze je nezbytné zvážit i ekonomičtější možnost řešení celé záležitosti – dopisem, prohlášením, telefonem, individuálním pohovorem. Domnívám se, že než hodinové setkání u kulatého stolu je někdy cennější šest desetiminutovek s každým zvlášť. Výsledkem analýzy pravidelných mítinků je revize některých schůzí a jejich přesunutí z pravidelného na občasné konání.

4.9 Analýza ceny času

Podle průzkumů si v průmyslových zemích stěžuje na nedostatek času 43% lidí, zatímco jen 27% by chtělo mít k dispozici více peněz. Tedy většina populace si cenu času uvědomuje, ale neplatí to vždy. [4]

Jak jsem na základě časového snímku dne zjistil, manažeři firmy PILANA TOOLS a.s. tráví na mítincích mnoho hodin, což tyto schůze poněkud prodraží. Považuji za velmi důležité u zaměstnanců firmy PILANA TOOLS a.s rozvinout cit pro finanční hodnotu různých setkání. Je to krok k lepšímu řízení času svého i ostatních. Pokusil jsem se sestavit tabulku o cenách manažerů v poměru k jejich platům. Samozřejmě k přesným údajům, jaký má kdo plat jsem připuštěn nebyl a nikdo neměl zájem se mi svěřovat osobně. Proto je tato tabulka jen demonstrační pomůckou a sloužila při osobních pohovorech s pracovníky nad tématem ceny jejich času. Počítám s pracovním rokem o 254 dnech a osmihodinovém pracovním dni. Nepočítám s režijními náklady.

Plat / rok (Kč)	Kč / 5 min.	Kč / 15 min.	Kč / 1 hod.	Kč / 1 den
1 320 000	54	162	650	5197
1 080 000	44	133	532	4251
840 000	34	103	413	3307
600 000	25	74	295	2362
360 000	15	45	180	1440
220 000	9	27	108	866

Tab. 8. Analýza ceny času

Z tabulky vyplývá jednoznačné opatření. Před každou schůzí je třeba si položit otázku: Je tato schůze skutečně nezbytná?

4.10 Analýza stress managementu a řízení konfliktů

V dnešní době neustálých změn by bezkonfliktní pracoviště bylo ohroženo neměnností, nepružností a ignorováním pokrokových požadavků okolního prostředí. Ani manažerům ve firmě PILANA TOOLS a.s se konflikty nevyhýbají. Vznikají mezi jednotlivci, skupinami i mezi jednotlivcem a skupinou. Na druhé straně však přílišná koncentrace a intenzita konfliktů má důsledky negativní. Konflikty proto musí být manažerem řízeny a udržovány ve věcné rovině a přijatelné intenzitě. Někteří manažeři ve firmě PILANA TOOLS a.s vycházejí z tradičního přístupu, že konflikty vytvářejí jen negativní atmosféru ve firmě a považují je za rušivé momenty snižující produktivitu práce. Ale naopak mnozí z vedení firmy PILANA TOOLS a.s považují konflikt za průvodní jev pokroku, protože při vyjasňování odlišných stanovisek dochází k optimálnímu řešení problémů. Vnímají, že konflikt je dobrý a snaží se ho umožnit. Chtějí ho však regulovat tak, aby se nevymkl z rukou. Uvolňováním přetlaku snižují agresí ve skupině. Podmínkou je, aby nikomu nestranili, zapojili ostatní a drželi se faktů a ne emocí.

Pro analýzu řízení konfliktů ve firmě PILANA TOOLS a.s měli respondenti vyjmenovat nejčastější příčiny konfliktů a stresů na pracovišti a následující tvrzení [4] ohodnotit body 1 – 5 podle toho, jak se s nimi ztotožňují:

- ☐ *Vyjmenujte nečastější příčiny konfliktů a stresů na pracovišti.*
- ☐ *Snažím se před spolupracovníky nezdůrazňovat své postavení.*
- ☐ *Vyjednávám se spolupracovníky, abych dosáhl kompromisu.*
- ☐ *Snažím se uspokojit očekávání svých spolupracovníků.*
- ☐ *Společně se spolupracovníky se snažím prozkoumat problém, abychom našli přijatelné řešení.*
- ☐ *Jsem pevný v prosazování svého názoru.*
- ☐ *Snažím se „nejít na ostří nože“ a držet konflikt v sobě.*
- ☐ *Trvám na svém řešení problému.*
- ☐ *Používám taktiku „cukru a biče“, abych dosáhl kompromisu.*
- ☐ *Vyměňuji si podrobné informace se svými spolupracovníky, abychom problém vyřešili.*
- ☐ *Vyhýbám se otevření diskuze o názorových rozdílech.*
- ☐ *Snažím se přizpůsobit přáním svých spolupracovníků.*

- Ø *Snažím se dosáhnout co největší otevřenosti, aby byl problém vyřešen nejlepším možným způsobem.*
- Ø *Usiluji o nalezení střední cesty.*
- Ø *Držím se návrhů svých spolupracovníků.*
- Ø *Neprojevují svůj nesouhlas, abych se vyhnul zbytečným vášním.*

Metodika hodnocení:

Jako primární styl řešení konfliktů používá pracovník ten, který získal nejvíce bodů. Jako záložní styl používá ten, který byl druhým v pořadí. Jednotlivé otázky zkoumající styly jsou uspořádány takto:

Integrující styl 4.+ 9. +12

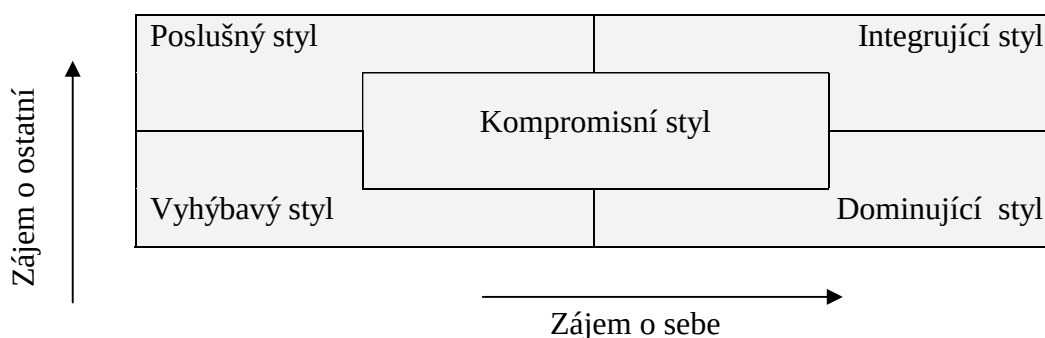
Poslušný styl 3 + 11 +14

Dominující styl 1 + 5 + 7

Vyhýbavý styl 6 + 10 + 15

Kompromisní styl 2 + 8 + 13

Na základě dotazníku jsem ve firmě PILANA TOOLS a.s dále identifikoval různé styly řešení konfliktů a rozdělil jsem je na pět skupin, tak jak je dělí odborná literatura: [1]



Tab. 9. Styly řešení konfliktů

Tři vedoucí ze zkoumaného vzorku mají jako primární styl poslušný. Zanedbávají svůj vlastní zájem, aby uspokojili zájmy ostatních. Tento styl potlačuje rozdíly a zdůrazňuje vše, co je společné. Je vhodný tam, kde je možné změnit názor protivníka, ale nehodí se

pro složité problémy. Jeho výhodou je povzbuzování spolupráce, ale nevýhodou neschopnost prosadit vlastní řešení.

Patnáct pracovníků používá při řešení problémů styl integrující. Účastníky konfliktu nechají konfrontovat jejich názory a ve spolupráci určí problém, rozvíjejí a zvažují alternativní řešení a nakonec vybírají závěrečné řešení. Takové integrování je vhodné zejména pro složité problémy zamlžené nepochopením. Tento styl moc nepomůže u problémů, které vycházejí z odlišných hodnot. Výhodou je dlouhodobý vliv, řeší podstatu problému, nikoli jen jeho symptomy. Nevýhodou je časová náročnost.

U jednoho manažera mi v testech vyšel styl vyhýbavý. Jeho styl zahrnuje jak pasivní únik od problému, tak jeho aktivní potlačení. Vyhýbání je vhodné pro jednoduché problémy nebo tam, kde by konfrontace nestála za to.

Jedenáct manažerů firmy PILANA TOOLS a.s používá při řešení konfliktů primárně přinucení, tedy způsob, kterému se říká dominující styl. V konfliktních situacích mají značný zájem o sebe a nezájem o ostatní, takže vzniká taktika „já vyhraji, ty prohraješ“. Potřeby ostatních jsou mnohdy ignorovány. Styl se opírá o formální autoritu. Je vhodný pro zavádění nepopulárních řešení, drobných problémů nebo v časové tísní. Nehodí se do otevřeného klimatu. Jeho výhodou je rychlost, nevýhodou vyvolávání negativních reakcí.

Deset vedoucích používá kompromisní styl, který vyjadřuje umírněný zájem o sebe i ostatní. Každý se musí vzdát něčeho. Patří zde také intervence třetích osob, vyjednávání nebo hlasování. Kompromis je vhodný, když obě strany mají opačné cíle nebo disponují stejnou mocí. Nehodí se však tam, kde je třeba najít nové řešení problému. Jeho výhodou je demokratičnost řešení, nevýhodou potlačování kreativního řešení problému.

Dle dotazníku a na základě ústních pohovorů jsem identifikoval tyto nejčastější příčiny konfliktů a stresů ve firmě PILANA TOOLS a.s:

- Neuspokojená očekávání, zvláště v oblasti odměňování nižšího managementu a THP pracovníků.
- Neadekvátní nebo nejasné pokyny a pravidla ze strany nejvyššího vedení. Zpravidla způsobené neadekvátní komunikací.
- Nevyjasněné vztahy podřízenosti, nadřízenosti a kooperace. Soupeření mezi jednotlivci. Nesoulad osobností a hodnotových systémů.

- Neúnosné termíny, časový tlak. Jde o konflikty mezi obchodním úsekem, který požaduje velmi krátké výrobní termíny, a výrobními divizemi, které požadují frontu práce a neradi vyrábějí „podle časových priorit“.

4.11 Analýza manažerského stylu

K významným rysům osobnosti manažera i každého technicko-hospodářského pracovníka patří určité vzorce chování jemu vlastní. Jde o určitý model pracovního chování, který určuje, jakým způsobem zachází s časem a silně ovlivňuje, jak si organizuje práci. Oldřich Šuleř rozpoznává podle charakteristických znaků chování v práci dva typy [1]:

Typ A soutěživý „competitive style“	Typ B uvolněný „relaxed style“
Aktivní, soutěživý	Uvolněný, relaxovaný
Uspěchaný, rychle se pohybující	Pohybuje se pomalu, rozvážně
Trpí pocitem naléhavosti	Přemýšlivý, nechává si čas na rozmyšlenou
Netrpělivý, nenávidí odklady	Trpělivý, umí naslouchat
Neumí odpočívat	Hodně koníčků a zálib

Tab. 10. Styly řešení konfliktů

Abych zjistil, kolik manažerů ve firmě PILANA TOOLS a.s se řadí ke kterému typu, předložil jsem všem respondentům speciální část dotazníku, kde jsem je požádal, aby vybrali jedno ze dvou tvrzení, které lépe vystihuje jejich chování:

<i>Vždy na poslední minutu, ve spěchu a pozdě.</i>	<i>Velmi přesný, nikdy nepřichází pozdě.</i>
<i>Velmi soutěživý.</i>	<i>Uvolněný, nesoutěživý.</i>
<i>Prerušuje, když mluví druzí.</i>	<i>Dává ostatním čas, aby dokončili, co říkají.</i>
<i>Dělá mnoho věcí najednou, vždy myslí na další krok.</i>	<i>Dělá vždy jedinou věc.</i>
<i>Rychle a hlasitě mluví, bouchá a křičí.</i>	<i>Pomalou a uvážlivě mluví.</i>
<i>Rychle se hýbe, chodí, jí, řídí.</i>	<i>Pomalou a uvážlivě se pohybuje.</i>
<i>Skrývá emoce a city, které by ho mohli odhalit.</i>	<i>Rád vyjadřuje emoce a city. Všichni jsme lidé.</i>
<i>Málo mimopracovních zájmů.</i>	<i>Spousta zájmů a společenský život.</i>
<i>Ambiciózní, touží po povýšení.</i>	<i>Raduje se z přítomnosti, bere život, jak přichází.</i>
<i>Má o sobě vysoké mínění – opomíjí, co si myslí ostatní.</i>	<i>Rád se cítí jako člen týmu – ostatní lidé jsou důležití.</i>

Tab. 11. Vzorce chování

Analýzou, kterou jsem provedl na základě této části dotazníku, jsem zjistil, že jen málo zaměstnanců je jasným typem A nebo B. Většinou jsou směsí obou, pouze se kloní k jednomu nebo druhému typu. 30% zkoumaného vzorku vykazovalo výrazněji vlastnosti pracovního typu „A“ a 20% výrazněji vlastnosti typu „B“. Ostatní zaměstnanci nebyli jednoznačně vyhranění.

4.12 Analýza úrovně delegování

Při analýze úrovně delegování ve firmě PILANA TOOLS a.s jsem jako součást dotazníku vložil čtyři otázky:

- Ø *Máte vytvořen nějaký plán, jak a co budete delegovat na podřízené?*
- Ø *Jak vybíráte pracovníka, na kterého chcete delegovat úkol?*
- Ø *Jaké máte výhrady a potíže při delegování pravomocí na své podřízené?*
- Ø *Jaké výhody nacházíte v delegování pravomocí na své podřízené?*

Jak jsem zjistil, většina respondentů nemá vytvořený plán pro úspěšné delegování svých úkolů a pravomocí. Při výběru osoby nejvhodnější k delegování určitého úkolu nepostupuje systematicky a nebere v úvahu důležité okolnosti. Některé úkoly, které úzce souvisejí s už delegovanou pravomocí, nejsou delegovány téže pozici a dochází tak ke křížení pravomoci řádné s mimořádnou. Při delegování ve firmě PILANA TOOLS a.s jsou většinou brány v potaz nejen schopnosti pracovníků, ale i jejich zájem o delegování úkolu. Občas tak dochází k paradoxu, že se do delegovaného úkolu s velkou chutí a úsilím pustí nekvalifikovaný pracovník, který si potřebné dovednosti rychle osvojí a vyroste. Pracovníci náročnějšími úkoly „rostou“ a učí se novým dovednostem. Většina pracovníků firmy PILANA TOOLS a.s si je vědoma, že i dobře kvalifikovaný pracovník s malým zájmem o delegovanou práci může odvést práci špatnou.

Při osobních rozhovorech jsem zjistil, že mnohdy je úkolu používáno jako vzpruhy a stimulace. Zvláště tehdy, když se jednotvárná práce stává nudnou. Pracovníkům připraveným pro povýšení může pomoci delegování úkolu, který se vztahuje k jejich budoucí funkci. Ale manažer by se měl vyvarovat zvýhodňování nebo naopak přehlížení některých pracovníků, aby kapacita některého pracovníka nebyla přeplněna a druhého nevyužita.

Delegování přináší každému vedoucímu mnoho nesporných výhod. Ale každý líc má i rub, a proto se zmíním i o hlavních výhradách, které měli manažeři firmy PILANA TOOLS a.s vůči většímu delegování pravomocí:

- Vedoucí má dostatek času a nepotřebuje tedy delegovat. Tento argument jsem zaznamenal pouze u jednoho respondenta. Vidět manažera nebo člověka s dostatkem času je dnes již vzácný případ.
- Delegování dává pracovníkům příliš velkou pravomoc a vedoucí se připravuje o možnost kontroly.
- Práce udělaná podřízenými, nedosahuje takových kvalit jako práce vedoucího.
- Vysvětlit pracovníkovi, co má udělat, dá více práce, než když si to vedoucí udělá sám.

4.12.1 Výhrady vůči delegování

Protože výhrady proti delegování brzdí produktivitu manažerů a ve firmě PILANA TOOLS a.s. byly výhrady překvapivě silné, pokusím se je popsat podrobněji. [1]

1. Obava z neoblíbenosti a obava z přehnaného delegování.

Všem vedoucím záleží na tom, jak jsou vnímáni svými podřízenými, a proto občas raději riskují nezvládnutí úkolu, než aby „obtěžovali“ své podřízené, protože snaha delegovat není přijímána u podřízených s nadšením. Podřízení si občas myslí, že jsou využíváni. Nechuť podřízených přijmout delegované úkoly a pravomoc lze překonat vysvětlením významu delegace pro jejich další rozvoj a perspektivu. Podle výzkumu jsou manažeři, kteří umějí delegovat, lépe hodnoceni svými podřízenými než ti, kteří se delegování vyhýbají. Rozhodnout se správně, kdy a nakolik delegovat pravomoc, vyžaduje hodně zkušeností. Jednak může manažer delegovat nedostatečně, na druhé straně může zajít příliš daleko a ohrozit výsledky.

2. Nedůvěra ve schopnosti pracovníků

Manažeři, kterým chybí u podřízených schopnosti pro delegované činnosti, musejí hledat odpověď u sebe samých. Buď přijali neschopné lidi, nebo zanedbali svou základní povinnost, tj. rozvíjet schopnosti svých podřízených. Nebo je špatně odhadují. Občas se totiž stává, že ti, kterým jsou pravomoci delegovány, dosáhnou žádoucího výsledku neočekávaně a způsobem, který nikdo nepředpokládal.

3. Nechuť opustit něco, v čem jsme odborníci

Psychicky může být člověku bolestivé dovolit jiným, aby vykonávali činnosti, které sám dobře umí. Jen velkorysí umí druhé „pustit před sebe“. Je obtížné netrvat na tom, že výsledek musí být na stejně vysoké úrovni, jako od delegujícího. Proto delegující musí být připraven akceptovat:

- vyšší riziko selhání, možnost nežádoucích vedlejších účinků
- delší dobu na splnění úkolu

- možnost horší kvality, než by dosáhl sám
- ztrátu příležitosti udržovat si úroveň vlastních dovedností

4. Pocit nenahraditelnosti

Vedoucí se může domnívat, že jen on sám dokáže udělat věc pořádně. Nejde však o rozhodování mezi kvalitou práce manažera a kvalitou práce podřízeného, ale o přínos práce manažera, který by měl raději dělat důležité úkoly než podružné. Řada úkolů dává manažerovi pocit osobního významu a důležitosti. Přesunutí těchto činností na někoho jiného může být proto pro manažera velice obtížné, protože ztrácí něco ze své jedinečnosti a nenahraditelnosti. Ale nenahraditelných jsou celé hřbitovy. Vyrovnat se s bariérou pocitu nenahraditelnosti vyžaduje zastavit se v každodenním shonu a přezkoumat své dlouhodobé cíle. Pomoci může rozhovor na toto téma s nadřízeným a s blízkými v rodině.

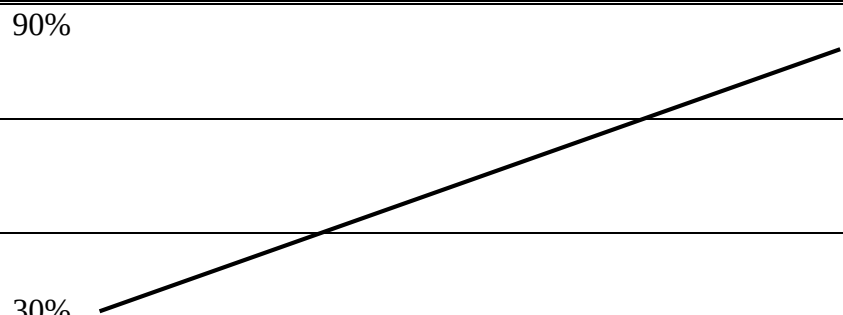
5. Náklady

Delegováním může manažer ušetřit spoustu času, ale protože podřízený pracovník bude potřebovat pomoc, něco bude nad jeho schopnosti atd., může v celkovém součtu dojít k časové ztrátě. V takovém případě by se o delegování práce neměl manažer rozhodovat jen na základě času, ale měl by zvážit i jeho širší očekávaný přínos.

6. Nepochopení ze strany vyššího nadřízeného a špatné definování úkolu

Vyššímu nadřízenému se zpravidla jedná jen o to, aby byl úkol v pořádku proveden. Stačí mu jen vysvětlit, že odpovědnost za delegovaný úkol nadále zůstává na delegujícím manažerovi. Pokud je úkol definován vágně, může to vzbudit odpor podřízeného pracovníka. Je nutné úkol pečlivě formulovat. Ale naopak příliš detailní vysvětlení může zabrat tolik času, že si manažer raději úkol vykoná sám. Ale tím se odsuzuje k tomu, že se tímto úkolem bude zabývat i v budoucnosti a ztrácet svůj cenný čas. Postup na manažerské pozici vyžaduje stále více a více delegování a méně vlastního vykonávání činností, jak znázorňuje následující tabulka:

Typ manažera	Vedení (delegování)	Vykonávání (provádění)
Vrcholový manažer	90%	10%
Manažer na střední úrovni		
Prvoliniový manažer	30%	70%



Tab. 12. Podíl vedoucí a výkonné práce manažera

5 PROJEKT ZVYŠOVÁNÍ ÚROVNĚ SELF A TIME MANAGEMENTU PRACOVNÍKŮ FIRMY PILANA TOOLS A.S.

5.1 Projekt individuálních plánů osobnostního rozvoje středního managementu firmy PILANA TOOLS a.s.

Osobnostním rozvojem mám na mysli postupné změny v osobním potenciálu a kompetencích. Aby tyto změny byly trvalé a úspěšné, je zapotřebí, aby byly systematicky řízené. Pro systematický postup rozvoje manažera se používají analýzy vzdělávacích (rozvojových) potřeb manažera, sestavení plánu rozvoje, volba metod realizace a vyhodnocení výsledků. Analýza rozvojových potřeb zjišťuje kompetence potřebné k výkonu současné, resp. cílové funkce a porovnává je se stávající úrovní kompetencí manažera. Rozdíl mezi požadovanou a skutečnou kompetencí manažera nazývám vzdělávací (rozvojovou) potřebou. Plán osobnostního rozvoje zahrnuje stanovení cílů, výběr metod k získání kompetencí, určení, kdo bude rozvojové aktivity provádět a časový harmonogram. Tento plán je pomůckou pro vyšší management a jeho zavedení je v jeho kompetenci. [1]

Doporučuji ve firmě PILANA TOOLS a.s. zavést vedení k sebevýchově pomocí předem prodiskutovaných dlouhodobých individuálních programů osobního rozvoje. Navrhl jsem následující formulář takového plánu:

Dlouhodobý plán osobního rozvoje do roku 2008	
Jméno a příjmení, datum narození:	
Funkce, doba výkonu funkce:	
Nejvyšší vzdělání a doba odborné praxe:	
Na základě komplexního hodnocení stanovuji program osobního rozvoje do roku 2008:	
1. Rozvoj vzdělání a kvalifikace:	a) všeobecně vzdělávací
	b) odborné
2. Samostatné studium:	
3. Aktivní „veřejně prospěšná“ činnost v rámci firmy:	
4. Seznámení se s systémem práce v jiných firmách:	
5. Návštěva odborných výstav a veletrhů, účast na odborných seminářích a konferencích.	

6. Zavádění nových prvků a metod do vlastní práce:	
7. Zlepšení běžné informovanosti:	
8. Využívání konzultací odborníků a znalců:	
9. Doplnění a využívání jazykových znalostí:	
10. Zlepšování osobního stylu práce a přípravy na práci:	
11. Zlepšování tělesné kondice a zdokonalování ve sportu:	
Kontrola:	plánovaná
skutečná	
1. ke dni	
2. ke dni	
3. ke dni	
Podpis nadřízeného:	
Podpis vedoucího pracovníka, kterému byl stanoven program osobního rozvoje:	

Tab. 13. Formulář dlouhodobého plánu osobnostního rozvoje

5.2 Projekt zlepšování manažerského stylu pracovníků firmy PILANA TOOLS a.s.

Jak jsem uvedl již v analytické části, při výzkumu pracovního chování manažerů jsem u některých zjistil výraznější zaměření na určitý typ pracovního chování. Tedy typ, který v analytické části nazývám typ „A - competitive“ nebo typ „B - relaxed“. Proto respondentům mého výzkumu, kteří si přáli být informováni, jak analýza pracovního typu dopadla jsem e-mailem zaslal možná úskalí jejich typu chování a vhodná doporučení. Představenstvu jako zadavateli výzkumu jsem sdělil pouze procentuální výsledky, bez konkrétních jmen manažerů.

Problematické oblasti a doporučení pro typ manažerů soutěživého typu „competitive style“:

1. Cíle

Do práce se pouští bez promýšlení souvislostí a potřebných zdrojů (čas, lidé peníze). Vše se mu zdá prioritní, chce udělat všechno ihned. Doporučuji udělat krok zpět a vyvážit poměr mezi prací, rodinou a svou osobou (koníčky, odpočinek, zdraví). Dále doporučuji stavět si dosažitelné cíle. Být realista v tom, čeho lze dosáhnout. Toto stanovení cílů doporučuji připravit společně s nadřízeným, kolegy a životním partnerem. Jakmile budou cíle stanoveny, doporučuji najít si čas na plánování, jak cíle splnit a stanovit termín pro kontrolu cílů.

2. Delegování

Vyhýbá se delegování a má pocit, že jen on může práci udělat včas a správně. Tak si nakládá více, než je schopen unést, což by se mu z dlouhodobého hlediska nemuselo vyplatit. Doporučuji se rozhodnout, co může reálně tento manažer udělat a co by měl přesunout na jiné. Doporučuji více odpočívat a dbát více na své zdraví a úroveň stresů. Je potřeba se snažit být fit fyzicky, nechávat práci na pracovišti, nebrat si práci domů a trávit více času s rodinou a přáteli. Nesmí dojít k pocitům viny a neustálého dokazování, jak je manažer dobrý a efektivní.

3. Řízení podřízených

Sám je velice výkonný a totéž ostře a tvrdě vyžaduje od druhých. Proto doporučuji vyhradit si v diáři čas pro lidi, vymezit čas pro rozhovory a navazování kontaktů.

Problematické oblasti a doporučení pro typ manažerů uvolněného typu „relaxed style“:

1. Cíle

Chybí kvantifikované cíle. Doporučuji se v cílech zabývat kvalitou i kvantitou a výkon začít měřit čísly. Doporučuji vyhýbat se odkládání věcí, ke kterým se bude muset vrátit později, kdy už bude pod časovým tlakem. Věci je dobré udělat ihned bez odkladu. Tento typ zaměstnanců je velice důkladný, ale často má sklon k perfekcionismu, a tak plýtvá časem a energií. Doporučuji přiměřenou úroveň jakosti.

2. Delegování

Tento manažerský typ je ochoten k delegování, ale zdá se mu složité až nemožné. Při delegování podává vágní informace.

3. Řízení podřízených

Vyhýbá se konfrontacím a konfliktům, neumí říct „ne“. Rozhoduje se těžko, neochotně a zdlouhavě, preferuje rozhodnutí typu „nic proti nikomu“. Doporučuji více asertivity – neobávat se vyjadřovat své pocity a názory.

5.3 Projekt asertivního přístupu ke konfliktním situacím

Pokud ve firmě PILANA TOOLS a.s. nastávají konfliktní situace při jednání, navrhuji tyto zásady asertivního přístupu ke konfliktním situacím [1]:

- Udělat pauzu – zvláště tehdy, když se partner stává agresivním nebo pasivním. Získá se tak čas na rozmyšlení a uvolnění.
- Zjistit potřeby druhého – klást otevřené otázky, ale nenaznačovat neochotu souhlasit.
- Objasnit vlastní potřeby – být otevřený a přímý, ne však důrazný či naopak bázlivý.
- Konflikt sumarizovat – shrnutím zjistit společná stanoviska a někdy se dojde i k závěru, že o skutečný konflikt nejde.
- Dohodnout se na oboustranně přijatelném řešení – usilovat o závěr „vítěz – vítěz“. Cestou k úspěchu je pochopení, že v rozhovoru „nejde o to, kdo má pravdu, ale co je správné“.

5.4 Projekt lepšího systému delegování

Protože většina respondentů nemá vytvořený plán pro úspěšné delegování svých úkolů a pravomocí, byla manažerům firmy PILANA TOOLS a.s. nabídnuta rámcová osnova či návod pro vytvoření takového plánu. Tedy bylo navrženo, že plán delegování by měl obsahovat například tyto body: Cíl úkolu; dílčí termíny úkolu; úroveň, které má být dosaženo; potřebná rozhodnutí, rozsah delegované pravomoci; instrukce, které bude

pracovník oprávněn vydávat; případný rozpočet; spolupráce s jinými pracovníky; potřebné informace; zapojení vedoucího; termíny kontroly; informování dalších pracovníků.

Před výběrem vhodného pracovníka pro delegování bylo respondentům doporučeno, aby si kladli tyto otázky:

- Kdo má čas?
- Kdo má zájem a schopnosti pro tento úkol?
- Pro koho bude delegovaná práce novou vzpruhou?
- Komu delegovaný úkol pomůže v jeho růstu?
- Přísluší delegovaná práce určité funkci?
- Kdo byl v minulosti při delegování přehlédnut?
- Kdo je připraven pro povýšení?

Po konzultacích s vrcholovými manažery jsem navrhl vydat směrnici, co delegovat a co ne.

Co delegovat:

- Rutinní práce
- Práce, které jiní dokáží udělat lépe, rychleji a ekonomičtěji
- Opakující se drobná rozhodnutí, která dělá manažer nejčastěji
- Práce, které umožní podřízeným získat zkušenosti, motivaci a komplexnější pohled na jejich práci
- Činnosti, které oživí rutinní a stereotypní práci pracovníků

Co nedelegovat:

- Delikátní úkoly s obsahem důvěrných informací
- Absolutně důležité úkoly
- Nové úkoly, na které nejsou podřízení připraveni
- Úkoly, které jsou nepříjemnou povinností manažera

5.5 Projekt zefektivnění distribuce času

Pro efektivnější řízení času a zvýšení vlastní produktivity doporučuje prof. Ing. Ján Provazník, CSc. zodpovědět si dvě základní otázky: První se týká řízení práce: Čemu se mám věnovat? Druhá otázka se ptá na plánování využívání času: Kolik času je potřeba mým aktivitám věnovat? [5]

Abych nestranil pouze prof. Ing. Ján Provazník, CSc., dovolím si ještě ocitovat deset kroků k lepšímu time managementu, jak je uvádí John Eric Adair [7]:

- rozvinutí vlastního smyslu pro čas
- určení dlouhodobých cílů
- vytvoření plánů
- plánování dne
- co nejlepší využívání produktivního času
- organizace běhu kanceláře
- řízení schůzí
- efektivní delegování
- využívání ztraceného času
- starost o vlastní zdraví

Pro výpočet, kolik času je třeba jednotlivým aktivitám věnovat předkládám doporučení prof. Ing. Jána Provazníka, CSc. o procentuálním podílu týdenního času manažera [6]:

Charakter činnosti manažera		Doporučený procentuální podíl
Vzdělávání	Studium odborných knih, článků a materiálů, monitoring tisku a internetu	25 %
Plánování	Plánování práce a času, vypracování koncepcí, projektů a finančních rozpočtů	25%
Organizování	Porady, rozhovory a jednání, telefonování, e-mailová komunikace, koncipování dopisů	20%
Kontrolování	Práce s poštou, posuzování vypracovaných odborných materiálů, kontrola pracovišť	15%
Služební cesty, schůze	Služební cesty, schůze, veletrhy, obchodní jednání	10%
Oddych	Relaxace jako součást práce	5%
Celkem		100%

Tab. 14. Doporučený procentuální podíl týdenního času manažera

5.6 Zavedení časových norem pro opakující se činnosti

Na základě zjištění, že práce technicko-hospodářských pracovníků firmy PILANA TOOLS a.s se rozrůstá a začíná zaplňovat všechny volný čas, navrhuji při operačním plánování využívat tabulku pro racionalizaci rutinních úkolů:

Činnost nebo procedura	Navržená časová norma

Tab. 15. Formulář časových norem pro rutinní úkoly

Tento formulář časových norem pro rutinní úkoly je reakcí na přehled činností, které vykonávají zaměstnanci obchodního oddělení PILANA TOOLS a.s. Tato tabulka pomůže každému pracovníkovi zmapovat jeho všední činnosti a podívat se na ně ve světle jejich záměrů, plánů a cílů. Nadřízený by měl doporučit normy svým podřízeným, samozřejmě po vzájemné diskuzi.

Tento formulář časových norem pro rutinní úkoly bude upozorňovat na každou rutinní aktivitu, jejíž trvání zabírá neadekvátní množství času. Pokud tuto činnost vykonává manažer sám a má k dispozici podřízené, pak by měl některé povinnosti delegovat. Může se tak ukázat, že vlastně vůbec nejde o žádné povinnosti.

Dále tento formulář časových norem pro rutinní úkoly bude upozorňovat na závažnější odchylky od časové normy a upozorní na nutnost znovu zapracovat na systému řízení vlastního času.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo napomoci firmě PILANA TOOLS a.s. zvýšit produktivitu jejích pracovníků zvyšováním úrovně sebeřízení a řízení času. V teoretické části jsem se zaměřil především na důležitost cílů firmy i jednotlivce, protože stanovení cílů považuji za prioritnější než volbu prostředků k jejich dosažení. V kapitole věnované generačnímu vývoji time managementu jsem shrnul dosavadní poznatky o této problematice řízení a v další kapitolách jsem uvedl některé pomocné techniky určené ke zvýšení úrovně time managementu.

V analytické části jsem věnoval mnoho prostoru zkoumání vzdělávacích potřeb a životních cílů, protože účinně řídit sebe v čase znamená jasně si uvědomit plány, které chceme či musíme uskutečnit. Propojením strategické pozornosti (vyčkáním příhodné chvíle) a vůle dosáhnou uskutečnění svých plánů lze dospět k umění účinného a klidného využití času. Víme-li o rušivých činitelích hospodaření s časem, které působí právě na nás, můžeme si uvědomit, co způsobuje naše selhání ve včasném plnění úkolů a můžeme tyto činitele potlačovat, proto jsem tyto činitele identifikoval a analyzoval ve společnosti PILANA TOOLS a.s.

V projektové části jsem navrhl několik originálních formulářů jako pomůcky pro produktivnější využívání času a uvedl mnohá doporučení vhodná pro specifickou situaci společnosti PILANA TOOLS a.s.

Pro mne osobně byla tato práce velkým přínosem v odhalení faktu, že dobře hospodařit s časem není jen schopnost dobře vyřizovat pracovní povinnosti zanesené v diáři. Nejde jen o to, jak čas získat. Dobré rozvržení času sice umožňuje vyhnout se časovým ztrátám, ale nedá odpověď na otázku konečného využití takto získaných hodin. Pokud hovořím o pracovní náplni zaměstnance firmy, pak získaný čas umožní růst produktivity podniku. Ale z osobního nebo společenského hlediska brzo vyvstává problém konečného využití času. Jak naložit s uspořeným časem? Jak naložit se svým životem? Chceme-li získat čas za spojení ve firemní produktivitě, stačí čas vhodně uspořádat. V osobním životě je to otázka trochu i metafyzická. Dosáhnout štěstí v souvislosti s časem znamená dopracovat se k takovému každodennímu prožívání času, jež by odráželo naše životní zaměření.

SUMMARY

Time Management is not doing the wrong things quicker. That just gets us nowhere faster. Time Management is doing the right things. Time Management has a much to do with "investing" our time wisely rather than just "spending it". A lot of people are not getting the returns from their time that they desire because they are not investing their time effectively, keeping them from getting promoted and advancing beyond where they are, more rapidly. They view their job as just that, a "job", where they exchange their time for money rather than viewing it as a "position", a platform and a springboard to even greater success.

It is said that people do not plan to fail but a lot of people fail to plan. We have to take the time each night to take control of the most precious resource at our command, the next twenty-four hours. Let us plan our work and then let us work our plan each day. We may not get everything done on our To Do list, but we will get the most important things done. This is working smarter, not harder, and getting more done in less time. But the most effective planning in the world does not substitute for doing what needs to be done.

I wrote about delegation also. There is a lot of difference between "I do it" and "It gets done". We have to share responsibilities with others. We don't have to "do it all" ourselves. It would be nice if we could, but there is only so much time.

We balance in all of life's vital areas: Health, Family, Financial, Intellectual, Social, Professional, and Spiritual. If we are out of balance on one it is going to adversely impact on the other legs. We will not spend equal amounts of time in each area or time every day in each area. But, if in the long run, we are spending a sufficient quantity and quality of time in each area, then our life will be balanced. But ignore any one of our areas and we will get out of balance. Fail to take time now for our health and we will have to take time for illness later on. Let us ignore our family and then may leave us and cost us a lot of time to re-establish relationships.

Many of those factors could build walls to block employees' productivity. Reasonable people will accomplish a reasonable amount in a reasonable time period. Our capacity to produce will sometimes be enhanced as we take on more responsibilities. But there is a limit. Being truly overworked helps people to a lot of things poorly. It may be more productive to ask them to accomplish fewer things productively. Most people leave their jobs voluntarily and the major reason is "burn out." Unfortunately, burn out is not an

overnight event but a gradual process, sometimes lasting months and years, during which time, productivity and commitment diminish. Many employers fail to look for signs of burn out and if they are not cognizant of the problem there will be no opportunity to prevent, respond, or rectify. Time Management has a lot more to do with what we are NOT doing rather than what we ARE doing. Good Time and Self Management require that we get what we "have to" get done but, more importantly, what we "want to" get done.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?* 1. vyd. Praha: Computer Press 2002.
ISBN 80-7226-702-7.
- [2] PORVAZNÍK, J. *Celostný management*. 1. vyd. Bratislava. Sprint vfra 1999.
ISBN 80-88848-36-9.
- [3] MÍČEK, L. *Sebevýchova a duševní zdraví*. 2. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství n.p. 1982. ISBN kniha neobsahovala.
- [4] PLAMÍNEK, J. *Sebeřízení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2004.
ISBN 80-247-0671-7.
- [5] DELIVRÉ, F. *Bud'te pány svého času*. 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o. 2002.
ISBN 80-7178-577-6.
- [6] MAŠÍN, I. *Cesty k vyšší produktivitě*. 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství 1996. ISBN 80-902235-0-8.
- [7] ADAIR, J. *Hospodaření s časem*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, s.r.o. 2004.
ISBN 80-86851-07-9.
- [8] PACOVSKÝ, P. *Člověk a čas*. 1. vyd. Tábor: Time Expert s.r.o. 2000.
ISBN 80-902783-0-2.
- [9] CAUNT, J. *Time management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s. 2003.
ISBN 80-7226-441-9
- [10] PLAMÍNEK, J. *Synergický management*. 1. vyd, Praha: Argo 2000.
ISBN 80-7203-258-5.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Bludný kruh odkládání	23
Obr. 2. Efekt pilového listu.....	28
Obr. 3. Křivka denní kondice.....	30
Obr. 4. Křivka vnějšího klidu	31
Obr. 5. Denní křivka rušení	46
Obr. 6. Distribuce času.....	47

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Postupné sebevzdělávání.....	16
Tab. 2. Paretovo pravidlo.....	20
Tab. 3. Eisenhowerův princip.....	21
Tab. 4. ABC analýza.....	22
Tab. 5. Vztah naléhavosti a důležitosti.....	24
Tab. 6. Vyhodnocení dotazníku.....	38
Tab. 7. Analýza časových snímků.....	49
Tab. 8. Analýza ceny času.....	50
Tab. 9. Styly řešení konfliktů.....	53
Tab. 10. Styly řešení konfliktů	54
Tab. 11. Vzorce chování.....	55
Tab. 12. Podíl vedoucí a výkonné práce manažera.....	59
Tab. 13. Formulář dlouhodobého plánu osobnostního rozvoje.....	61
Tab. 14. Doporučený procentuální podíl týdenního času manažera	66
Tab. 15. Formulář časových norem pro rutinní úkoly	66

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník

P II Výpis z obchodního rejstříku

PŘÍLOHA PI - DOTAZNÍK

Žádám Vás zdvořile o zodpovězení níže uvedených otázek jako podkladu pro vypracování mé diplomové práce, kterou zpracovávám na téma „Self a time management a jeho vliv na výkonnost pracovníků společnosti PILANA TOOLS a.s.“ Vaše odpovědi budou anonymní a budou složité jen k vyhodnocení praktické části mé diplomové práce.

Děkuji Vám za spolupráci a za čas, který věnujete vyplnění dotazníku.

Vít Gilík, student 5. ročníku FaME UTB Zlín

Analýza sebevzdělávání
1. Věnujete se studiu odborných knih a časopisů? (pokud ano, jak často)
2. Potřebujete se zdokonalovat v cizích jazycích?
3. Je ve firmě PILANA TOOLS a.s. potřeba systematický vzdělávací systém a program? (diskuze, výklady, skupinové úkoly, simulace a hraní rolí, řešení případových studií, rotace o pracovištích,). Popište ho, pokud již existuje.

Analýza životních cílů
Víte, co chcete v životě a v pracovní kariéře dosáhnout?
Máte nějaký cíl a plán pro nejbližších 6 měsíců?
Používáte nějaké techniky pro lepší uspořádání času (ABC analýza, Paterovo pravidlo, Eisenhowerův princip)?

Analýza selhání pracovních a životních cílů
Kdy nejčastěji dochází ke krachu vašich firemních i životních plánů?
Jaké osobnostní vlastnosti a zlovyky způsobují neuskutečnění cílů?

Analýza křivky rušení v pracovní době
V které hodiny pracovní doby máte nejvíce telefonátů a v které nejméně?

Analýza distribuce času
Kolik procent dne věnujete pracovnímu času, rodinnému času, klidovému času a osobnímu času?

Analýza časových snímků

Napište mi seznam činností, které v pracovní době vykonáváte, jejich měsíční frekvenci a dobu trvání.

Analýza ceny času

Víte, kolik stojí den, hodina, minuta vašeho pracovního času? Ano/ne

Využíváte nějak volný čas na služebních cestách? Pokud ano, popište jakým způsobem.

Analýza stress managementu a řízení konfliktů

Vyjmenujte nečastější příčiny konfliktů a stresů na pracovišti.

Následující tvrzení ohodnoťte body ve škále 1 - 5 bodů. 1 bod znamená zřídka a 5 bodů znamená vždycky.

Snažím se před spolupracovníky nezdůrazňovat své postavení.

Vyjednávám se spolupracovníky, abych dosáhl kompromisu.

Snažím se uspokojit očekávání svých spolupracovníků.

Společně se spolupracovníky se snažím prozkoumat problém, abychom našli přijatelné řešení.

Jsem pevný v prosazování svého názoru.

Snažím se „nejít na ostří nože“ a držet konflikt v sobě.

Trvám na svém řešení problému.

Používám taktiky „cukru a biče“, abych dosáhl kompromisu.

Vyměňuji si podrobné informace se svými spolupracovníky, abychom problém vyřešili.

Vyhýbám se otevření diskuze o názorových rozdílech.

Snažím se přizpůsobit přáním svých spolupracovníků.

Snažím se dosáhnout co největší otevřenosti, aby byl problém vyřešen nejlepším možným způsobem.

Usiluji o nalezení střední cesty.

Držím se návrhů svých spolupracovníků.

Neprojevují svůj nesouhlas, abych se vyhnul zbytečným vášním.

Analýza manažerského stylu	
<i>Označte, které tvrzení vás lépe charakterizuje:</i>	
Vždy na poslední minutu, ve spěchu a pozdě.	Velmi přesný, nikdy nepřichází pozdě.
Velmi soutěživý.	Uvolněný, nesoutěživý.
Přerušuje, když mluví druzí.	Dává ostatním čas, aby dokončili, co říkají.
Dělá mnoho věcí najednou, vždy myslí na další krok.	Dělá vždy jedinou věc.
Rychle a hlasitě mluví, bouchá a křičí.	Pomalů a uvážlivě mluví.
Rychle se hýbe, chodí, jí, řídí.	Pomalů a uvážlivě se pohybuje.
Skrývá emoce a city, které by ho mohli odhalit.	Rád vyjadřuje emoce a city. Všichni jsme lidé.
Málo mimopracovních zájmů.	Spousta zájmů a společenský život.
Ambiciózní, touží po povýšení.	Raduje se z přítomnosti, bere život, jak přichází.
Má o sobě vysoké mínění – opomíjí, co si myslí ostatní.	Rád se cítí jako člen týmu – ostatní lidé jsou důležití.

Analýza úrovně delegování
Máte vytvořen nějaký plán, jak a co budete delegovat na podřízené? Ano/ne
Jak vybíráte pracovníka, na kterého chcete delegovat úkol?
Jaké máte výhrady a potíže při delegování pravomocí na své podřízené?
Jaké výhody nacházíte v delegování pravomocí na své podřízené?

Analýza nezbytnosti pravidelných schůzí
Prosím vyplňte přiložený formulář pro analýzu nezbytnosti pravidelných schůzí.
Připravujete se na porady?
Jsou pro vás porady časovou ztrátou?

FORMULÁŘ NEZBYTNOSTI SCHŮZÍ		
Schůze:		
Důvod (jednou větou):		
Účastníci:		
Frekvence:		
Průměrná délka:		
Stupeň důležitosti (ve škále od 0 – zbytečná do 10 – životně důležitá)		1. Pro mě:
		2. Pro společnost:
Poznámky:		
Měl bych tam být:	Celou dobu	
	Stačí část	
	Občas	
	Ne vždy	
Vyžadovaná činnost:		

