

Analýza time managementu prodavačů společnosti Baťa, a. s.

Barbora Dudová

Bakalářská práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Barbora Dudová**
Osobní číslo: **M17800**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Analýza time managementu prodavačů společnosti Baťa, a. s.**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě dostupné literatury vypracujte teoretické poznatky z oblasti time managementu.

II. Praktická část

- Představte základní informace o společnosti Baťa, a. s.
- Analyzujte současnou situaci využívání času u prodavačů ve firmě Baťa, a. s.
- Vyhodnotte výsledky analýzy a předložte návrh na zlepšení současné situace využívání času u prodavačů ve firmě Baťa, a. s.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Forma zpracování bakalářské práce: Tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

- BRODSKÝ, Jan. *Time management*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, 109 s. ISBN 9788090524798.
- GRUBER, David. *Time management: prokrastinace, konflikty, porady, vyjednávání, emaily, mobily, angličtina*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2017, 268 s. ISBN 9788072614806.
- KNOBLAUCH, Jörg. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2012, 206 s. ISBN 9788024744315.
- KRUSE, Kevin. *Moderní time management: zdvojnásobte svou produktivitu, aniž byste se cítili přepracovaní*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2019, 174 s. ISBN 9788027124527.
- TRACY, Brian. *Eat that frog!: 21 great ways to stop procrastinating and get more done in less time*. Third edition. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2017, 119 s. ISBN 9781626569416.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Janka Vydrová, Ph.D.
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: 6. ledna 2020
Termín odevzdání bakalářské práce: 19. května 2020

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 10. 6. 2020

Jméno a příjmení: Barbora Dudová

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Hlavním cílem této bakalářské práce je analýza současného stavu time managementu prodavačů společnosti Baťa, a. s. K provedení analýzy byl nejprve vypracován teoretický základ k problematice time managementu. Zjištění dat probíhalo prostřednictvím dotazníků a časových snímků, které byly následně analyzovány a poté byla provedena SWOT analýza. Podstavou analýzy bylo zjistit slabé stránky společnosti a na které činnosti se zaměřit. Na základě zjištěných skutečností byla zvolena strategie spojenectví, která minimalizuje slabé stránky při využití příležitostí. V práci byly pro zlepšení současného stavu předloženy čtyři návrhy na zlepšení. Navržené řešení obsahuje zavedení diářů, pevné rozdělení činností mezi zaměstnance, přestávky a změnu průběhu školení a porad. Přínos této práce spočívá v nalezení řešení pro zlepšení situace za využití návrhů, které jsou nenákladným východiskem.

Klíčová slova: motivace, prokrastinace, SWOT analýza, time management, výkonnostní křivka, zloději času

ABSTRACT

The aim of this Bachelor thesis is to analyse current situation of time management according to salesman in a company Baťa, a.s. Firstly a theoretical basics to grasp the concept of time management are formulated. Datas were collected by survey and time frames, then analysed and SWOT analysed. The point of analyses was to be conscious of company's weak points and to focus on them. Based on known facts a strategy of alliance is chosen, which minimalizes weak points if used appropriate. In thesis there were given 4 proposals for improvement. Proposed solution boasts of diary introduction, fixed partition of operations between workers, breaks, shifted training and shifted company meeting order. The main objective of the thesis is to find solutions on how to improve situations if a proposal is used, which is an inexpensive solution.

Keywords: motivation, performance curve, procrastination, SWOT analysis, time management, time thieves

Ráda bych poděkovala paní Ing. Jance Vydrové, Ph.D. za skvělý přístup, pomoc a ochotu při vedení mé bakalářské práce. Dále chci poděkovat zaměstnancům společnosti Baťa, a. s. za příležitost spolupráce a ochotu poskytnou všechny potřebné informace. Na konec patří poděkování také mé rodině za podporu při studiu a zpracovávání této práce.

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

Tomáš Baťa

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

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 DEFINICE A HISTORIE TIME MANAGEMENTU	14
1.1 VZNIK POJMU TIME MANAGEMENT	14
1.2 HISTORIE	14
1.2.1 První generace	15
1.2.2 Druhá generace	15
1.2.3 Třetí generace	15
1.2.4 Čtvrtá generace	16
1.2.5 Pátá generace	16
2 PŘEKÁŽKY BRÁNÍCÍ EFEKTIVNÍMU VYUŽÍVÁNÍ ČASU.....	17
2.1 ZLODĚJI ČASU	17
2.1.1 Vnější zloději času	17
2.1.2 Vnitřní zloději času	17
2.2 PROKRASTINACE	17
2.3 MOTIVACE	18
2.3.1 Vnější motivace	19
2.3.2 Vnitřní motivace	20
2.4 ENERGIE	20
2.5 ZBYTEČNÉ PORADY	22
2.6 VÝKONNOSTNÍ KŘIVKA	23
3 METODY VHODNÉ KE ZLEPŠENÍ VYUŽÍVÁNÍ ČASU	24
3.1 ANALÝZA ČASU.....	24
3.1.1 Analýza pracovního dne	24
3.2 PLÁNOVÁNÍ.....	24
3.2.1 Plánování času	24
3.2.2 Účel plánování.....	24
3.3 DĚLENÍ ÚKOLŮ DO KATEGORIÍ	25
3.3.1 Dva typy dělení „ABC“	25
3.3.2 Paretův princip	26
3.3.3 Eisenhowerův princip	27
3.3.4 Pravidlo 60/20/20	27
3.4 POMŮCKY TIME MANAGEMENTU	28
3.4.1 Diáře	28
3.4.2 Myšlenkové mapy	30
3.5 UPLATŇOVÁNÍ ZÁSAD TIME MANAGEMENTU	31

4	DEFINICE SWOT ANALÝZY	32
4.1	HLEDÁNÍ FAKTORŮ.....	33
4.2	VÝBĚR STRATEGIE.....	33
5	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	34
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	35
6	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	36
6.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE TÝKAJÍCÍ SE SPOLEČNOSTI	36
6.2	CÍLE A POSLÁNÍ FIRMY	36
6.3	BAŤA VE SVĚTĚ.....	36
6.4	HISTORIE	37
7	DOTAZNÍK A ČASOVÝ SNÍMEK PRODAVAČE.....	39
7.1	DOTAZNÍK	39
7.2	ČASOVÝ SNÍMEK PRODAVAČE.....	39
8	ANALÝZA DOTAZNÍKU A ČASOVÉHO SNÍMKU PRODAVAČE.....	41
8.1	ANALÝZA DOTAZNÍKU.....	41
8.1.1	Spokojenost se zaměstnáním.....	41
8.1.2	Časově nejnáročnější činnosti.....	42
8.1.3	Činnosti, které považují za zbytečné	42
8.1.4	Činnosti, které zaměstnance baví	43
8.1.5	Činnosti, na které nemají dostatek času.....	44
8.1.6	Představa zaměstnanců o rozvržení pracovní doby.....	44
8.2	ANALÝZA PRACOVNÍCH ČINNOSTÍ.....	45
8.2.1	Skladové činnosti.....	46
8.2.2	Prodejní činnosti.....	47
8.2.3	Aranžerské činnosti	49
8.2.4	Školení a porady	50
8.2.5	Úklidové činnosti.....	51
8.2.6	Ostatní činnosti.....	52
8.3	SOUHRNNÉ HODNOTY JEDNOTLIVÝCH ČINNOSTÍ	52
8.4	SROVNÁNÍ PŘEDSTAVY ZAMĚSTNANCŮ S REÁLNÝM A OPTIMÁLNÍM ČASEM	54
9	VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ.....	55
10	SWOT ANALÝZA	56
10.1.1	Silné stránky.....	56
10.1.2	Slabé stránky	57
10.1.3	Příležitosti	57
10.1.4	Hrozby	58
10.2	VÝBĚR STRATEGIE.....	59
11	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	60
11.1	ŠKOLENÍ A PORADY	60

11.2	PŘESTÁVKY	61
11.3	PEVNÉ ROZDĚLENÍ ČINNOSTÍ MEZI ZAMĚSTNANCE	61
11.4	DIÁŘ.....	62
	ZÁVĚR	63
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	65
	SEZNAM ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ	67
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	68
	SEZNAM TABULEK	69
	SEZNAM PŘÍLOH	70

ÚVOD

Efektivní využívání času je velmi důležitou součástí jak pracovního tak běžného života. Ne všichni jsou ovšem schopni s časem efektivně hospodařit a to poté způsobuje mnoho problémů. Time management je cestou k lepšímu využití času a zabývá se zjištěním rušivých prvků a následně technikami, které pomáhají rušivé prvky eliminovat a lépe využít čas.

Faktory, které brání efektivnímu využití času, se nazývají zloději času. Může se jednat o vnější, nebo také vnitřní zloděje času. Dále se k těmto faktorům řadí prokrastinace a zbytečné porady. Výkon je také ovlivněn motivací, energií a respektováním výkonnostní křivky dané osoby.

Celá bakalářská práce se zabývá právě řešením těchto problémů týkajících se hospodaření s časem a faktorů, které efektivní využívání ovlivňují. V teoretické části je uveden samotný vznik pojmu time management, následně jeho historie. Ta se dělí do čtyř generací, přičemž je zde také popsána generace pátá, která znázorňuje nyní nově vznikající generaci. Dále je jedna kapitola věnována překážkám bránícím efektivnímu využívání času kam patří již dříve zmiňovaní zloději času, prokrastinace, motivace, energie, zbytečné porady a výkonnostní křivka. Další kapitola se zabývá metodami vhodnými ke zlepšení využívání času. Zde je popisována analýza času a jeho plánování. Poté dělení úkolů do kategorií a to dva typy dělení „ABC“, Paretův princip, Eisenhowerův princip a pravidlo 60/20/20. Také se zde uvádí pomůcky, které pomáhají při využívání těchto metod a část týkající se uplatňování zásad time managementu. Závěr teoretické části je věnován SWOT analýze, tomu jak nalézt faktory ovlivňující společnost a následný výběr strategie.

Začátek praktické části popisuje základní informace, které se týkají společnosti Baťa, a. s., cíle a poslání firmy, zastoupení firmy ve světě a také stručnou historii společnosti. Následně jsou popsány formuláře, které byly použity k analýze time managementu prodávačů a dále je již samotná analýza. Nejprve je věnována pozornost analýze dotazníků, kde je účelem zjistit spokojenost zaměstnanců a jejich osobní názor na činnosti, které provádějí. Poté následuje analýza pracovních činností, kde jsou podrobně analyzovány jednotlivé činnosti, ke kterým patří prodejní, skladové, aranžérské a úklidové činnosti včetně školení a porad. Nejprve je každý okruh činností analyzován zvlášť do hloubky. Jsou zde popsány podrobné zastoupení jednotlivých činností za každou prodejnu v hodinách i v procentuálním vyjádření. Dále je provedeno shrnutí všech hodnot jednotlivých činností celkem za všechny prodejny dohromady. Souhrnné hodnoty jsou na konec porovnány s představou

zaměstnanců, která byla zjištěna prostřednictvím dotazníků, a reálným a optimální časem. Následující kapitola je věnována vyhodnocení zjištěných výsledků. Na to navazující SWOT analýza obsahuje silné a slabé stránky společnosti, do kterých jsou zahrnuty výsledky analýzy. Dále závěrečná analýza obsahuje externí činitele a to příležitosti a hrozby. SWOT analýza je završena výběrem vhodné strategie, kterou by měla firma zvolit, aby zlepšila současný stav. Závěr praktické části je věnován několika návrhům na zlepšení time managementu času prodavačů.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cíl bakalářské práce spočívá v analýze současného stavu využívání času prodavačů společnosti Baťa, a. s. a následném předložení návrhů na zlepšení situace.

K získání dat potřebných pro analýzu a vytvoření návrhů na zlepšení budou použity následující metody:

- Bude vypracován teoretický základ k problematice time managementu.
- Budou stručně představeny základní informace o společnosti Baťa, a. s.
- Pomocí dotazníků bude provedena analýza současné situace využívání času prodavačů ve společnosti Baťa, a. s.
- Provedení SWOT analýzy ke zjištění faktorů ovlivňujících společnost

Teoretický základ bude vypracován na základě dostupné literatury zabývající se problematikou time managementu. Použity budou převážně publikace, které obsahují aktuálními přístupy k organizaci času. Pro čerpání informací o společnosti budou využity její webové stránky. Analýza současného stavu se uskuteční prostřednictvím časových snímků a dotazníků ve spolupráci s šesti pobočkami v České republice (Zlín, Olomouc Šantovka, Teplice Olympia, Písek, Staré Město, Praha DBK) a dvěma na Slovensku (Bratislava Avion, Bratislava Eurovea). Časový snímek se skládá ze dvou částí. V první části je místo pro vyplnění názvu prodejny, čísla prodejny, jména a příjmení zaměstnance a čísla prodavače. V části druhé se nachází tabulka s prostorem pro vyplnění kódu činnosti, popisu činnosti, času od kdy do kdy byla činnost vykonávána a dne ve který byla vykonávána. Obsahuje také stručný příklad, jak má vyplnění snímku vypadat. Dotazník obsahuje sedm doplňujících otázek o práci zaměstnanců. Jsou v něm zahrnuty otázky na spokojenost s prací, časovou náročnost práce. Za pomoci výše uvedených formulářů bude zjištěno, kolik času reálně prodavači věnují daným činnostem. Tento výsledek bude porovnán s představou ředitele obchodního provozu a člena představenstva společnosti Baťa, a. s. o optimálním využití času prodavačů. Dále bude vyhotovena závěrečná SWOT analýza, ze které budou vyplývat návrhy na zlepšení využívání času prodavačů společnosti Baťa, a.s.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 DEFINICE A HISTORIE TIME MANAGEMENTU

Tato část popisuje vznik pojmu time management a také historii s tím spojenou, kde jsou popsány jednotlivé generace, které postupem času vznikaly.

Čas hraje v lidském životě zásadní roli a je ho pouze omezené množství, nelze získat času více, ani si jej nastřádat do zásoby. Ten kdo s časem není schopen správně naložit, není schopen zacházet ani se svým životem. Proto postupem času začal vznikat time management, aby lidé byli schopni lépe nakládat se svým časem. (Jíra, 2013, s. 5)

1.1 Vznik pojmu time management

Gruber (2017, s. 32) ve své knize uvádí, že první zmínky o uspořádanosti času byly v knize od Rosse Webera, s názvem Time and Management, které publikoval v roce 1972. Poté až v roce 1981 přišla další publikace na toto téma s názvem Time Management for Health Care Professional od Applebauma a Rohrse, v roce 1982 dílo Time Management for Executives od Roberta Januze, 1992 potom Common Sense Time Management od Roye Alexandra

a First Things First od Stephena R. Coveyho, který uvádí přístupy k organizaci času a definuje generace time managementu. Tvůrci, kteří spolupracovali na publikaci, byli Roger Merrill a Rebecca Merillová. Tato kniha byla vydána v angličtině poprvé roku 1994. Nejvíce proslavená kniha je poslední zmiňovaná, ovšem nelze říct, že by právě zde pojem time management vznikl. Vlivem let se spousta údajů mohla ztratit, tedy vznik time managementu je spíše přikládán tomu, že se pojem stal postupem času všeobecně známý.

1.2 Historie

Když se hovoří o historii time managementu je vycházeno z toho, jak ji popsal Stephen R. Covey, který ji rozdělil do čtyř generací. Ty postupně vznikaly s neustále se zvyšujícími nároky na využívání času. V každé generaci jsou jinak vnímány priority a cíle. (Brodský, 2014, s. 15)

Brodský (2014, s. 15-18) však ve své knize popisuje generací pět. Ty jsou uvedeny v následujících kapitolách.

1.2.1 První generace

Tato generace popisuje začátky snažení jak lépe využít čas. V této fázi si lidé začínají úkoly zapisovat na papír, který jim má připomenout co je zapotřebí udělat. Ve chvíli, kdy se úkolu nashromáždí více, je cílem udělat z nich seznam činností. Jde tedy o to, zjistit co je zapotřebí udělat. Více do hloubky se ale lidé už o daný problém nezajímali. Nedostatkem této generace bylo právě ono nezajímání se o problém do hloubky, tedy neřešení problému v souvislostech. (Brodský, 2014, s. 15-18)

1.2.2 Druhá generace

V této fázi se již lidé začali zajímat o to, kdy přesně budou dané úkoly splněny. Začínají se zde používat kalendáře a diáře jako pomůcka pro zaznačení doby splnění. Dnes je tato metoda již pro většinu lidí víceméně automatická a poznámky jsou zapisovány nejen v papírové podobě, ale také v podobě elektronické do počítačů, mobilních telefonů a podobně. Výhoda tkví v jednoduchosti a přirozenosti. Je zde vidět značný posun v plánování oproti předchozí generaci. Lze si lépe představit, kolik bude který den povinností a kolik času na dané povinnosti bude potřeba. Výhodou je, že jsou úkoly termínované, což vede k jejich skutečnému splnění. Jelikož doba postupuje rychle v před, brzy přestane tento způsob stačit. (Brodský, 2014, s. 15-18)

1.2.3 Třetí generace

Zde je snaha řešit nedostatky předešlých generací. K řešení úkolů se přidává také způsob jakým problém řešit a s tím spojené priority, práce v týmu, cíle, hodnoty a přesměrování práce na jinou osobu. Cíle jsou stanovovány z krátkodobého, střednědobého i dlouhodobého hlediska, bere se v úvahu to, jak jsou důležité a podle toho se jim přiřazuje pořadí, v jakém budou řešeny. Při práci v týmu se začínají vyvíjet také nástroje kontrolující, vykonávání úkolů. V této generaci je tedy již přístup k řešení úkolů značně propracovanější, ale nebere v úvahu chyby a faktor člověka. Nelze naprosto přesně naplánovat činnosti, které má člověk vykonat bez přihlídnutí k faktu, že člověk je omylný a je třeba brát v úvahu také jeho osobní postoj a výkonnost. (Brodský, 2014, s. 15-18)

1.2.4 Čtvrtá generace

Ve čtvrté generaci je tvrzeno, že celý pojem time management není správný, protože čas řídit nelze. Každý může řídit jenom sebe a to, za jaký čas danou věc stihne. Je zde tedy více brán v úvahu člověk a jeho myšlení. Přichází se zde k uvědomění, že času bude vždy nedostatek. Čím víc roste tlak a nároky na lidi, tím více nastávají problémy spojené se stresovými situacemi, které lidé nejsou od přírody zvyklí zvládat. Z tohoto důvodu se ve čtvrté generaci věnuje pozornost tomu, jak zajistit to, aby byl člověk spokojený a dlouhodobě efektivní. Také se věnuje sebepoznáním, vedením, řízením a zkoumáním přirozenosti lidské mysli a zjištěné principy poté aplikuje do každodenního života. (Brodský, 2014, s. 15-18)

1.2.5 Pátá generace

Jedná se o pomalu se rodící novou generaci. Lidské prostředí podléhá neustálým změnám a v dnešní době přicházejí změny ještě rychleji než dříve. Nároky na využívání času stále rostou a time management se bude snažit zvětšujícím se nárokům přizpůsobit. V tomto období se objeví další generace, která tyto problémy bude řešit. V knize je uvedeno, že by tato generace mohla vycházet z modelu NASA a z postupů neurolingvistického programování. Principy pro pátou generaci ovšem ještě nejsou známy. (Brodský, 2014, s. 15-18)

2 PŘEKÁŽKY BRÁNÍCÍ EFEKTIVNÍMU VYUŽÍVÁNÍ ČASU

Tato část je věnována překážkám, které mohou způsobovat neefektivní využívání času. Patří sem zloději času, prokrastinace, motivace, energie, výkonnostní křivka a zbytečné porady.

2.1 Zloději času

V následujících bodech jsou definované činnosti a úkony, které jsou nazývané zloději času. Rozdělují se na dvě skupiny a to vnitřní a vnější. (Brodský, 2014, s. 53)

2.1.1 Vnější zloději času

První druhem jsou vnější zloději času, jinak řečeno externí časové pasti. Jedná se o takové vlivy, které nelze přímo ovlivnit. V mnoha případech se jich nelze zbavit úplně, ale je možné je eliminovat. Nejprve si je ale musí člověk umět identifikovat, pojmenovat a poté najít řešení. Jako příklad lze uvést rušivé prvky a hluk, výpadek internetu a nemoc. (Brodský, 2014, s. 54)

2.1.2 Vnitřní zloději času

Jako druzí následují vnitřní zloději času, jsou již závislé na vůli daného jedince. U těchto vlivů, které jsou přímo ovlivnitelné, je důležité umět zarazit odkládání problémů a nevěnovat se více věcem najednou, ale jen jedné činnosti. Do této kategorie patří například chybějící časový plán, odkládání práce, neorganizované zapisování dat, ať už do počítače, nebo na papír a na to navazující nepromyšlené mazání dat, nebo vyhazování poznámek a na konec nepořádek na pracovišti. (Brodský, 2014 s. 58)

2.2 Prokrastinace

Dle Brodského (2014, s. 63) se pojem prokrastinace týká neustálého odkládání povinností a začíná se objevovat přibližně ve věku dvaceti let. Větší problém s prokrastinací většinou mají lidé s vyšším vzděláním a také lidé co si musí organizovat čas sami. K tomu aby člověk nepropadl prokrastinaci se používá motivace.

Dále je dobré vědět, že prokrastinace a lenost není totéž. Mají určité podobné znaky, které můžeme sledovat, ale rozdíl je především v tom, že člověku, který je líný na daných povinnostech nezáleží, ale prokrastinujícímu člověku na těchto věcech záleží a má motivaci dané věci vykonávat, avšak ovládá ho strach z nezvládnutí úkolu a další činitelé. Prokrastinace je tedy oproti lenivosti pouze o vnitřním nastavení mozku do režimu ve kterém

se člověku daná věc nechce dělat, což ovšem pramení pouze ze strachu. (Brodský, 2014, s. 69)

Jde tedy o špatně utvořený návyk řešení daných činností či problémů. Daný člověk dělá pouze to, co je nutné udělat, svou tvořivou stránku potlačují a zaměřují se pouze na chabou zábavu. Tento způsob chování může vést až ke zničení osobnosti. (Scott, 2014, s. 9)

Brodský (2014, s. 70) tedy definuje prokrastinaci následovně: „*Prokrastinace je chorobné odkládání úkolů a rozhodnutí, které je doprovázeno nepříjemnými pocity, nejčastěji úzkostí*“

Tracy ve své knize (2014, s. 67) popisuje prokrastinaci nejen jako zloděje času, ale také píše, že „*Prokrastinace je zlodějem života.*“

Prokrastinace se také úzce váže na vyvíjející se společnost, která tlačí na vysokou výkonnost zaměstnanců. (Brodský, 2014, s. 70)

Tracy (2017, s. 97) uvádí, že problémem spojeným s prokrastinací může být také to, že člověk neustále čeká na vhodný čas, kdy úkol začít řešit, radí tedy nečekat na správný okamžik, protože ten nemusí nikdy nastat. Doporučuje tedy na nic nečekat a začít v bodě v jakém právě člověk je jakýmkoliv způsobem. Jakmile člověk práci alespoň započne, propracuje se k řešení.

2.3 Motivace

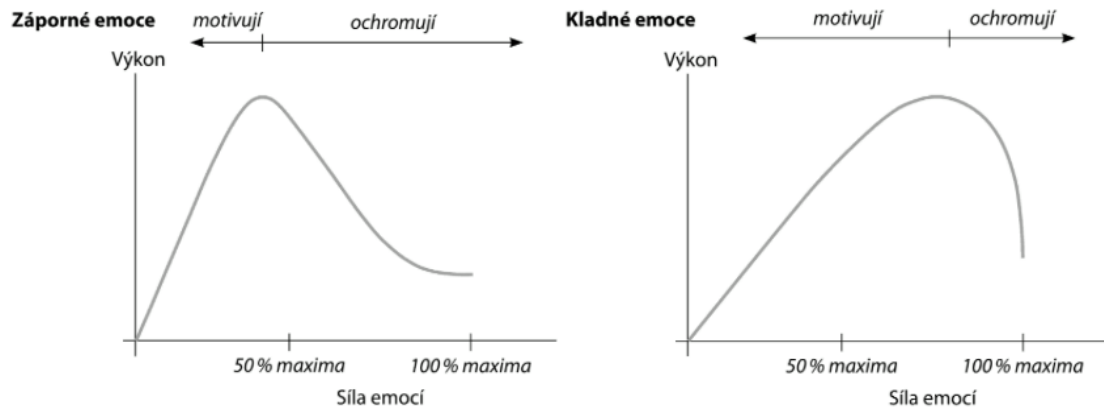
Co se motivace týká, je velmi důležité uvědomění si skutečnosti, že čas je nejvíce hodnotnou věcí v životě a každá chvíle, která již pominula, se nedá nikdy opakovat. Peníze lze opět vydělat, čas je ovšem nenávratný. V případě, že si je této skutečnosti člověk vědom, může ho to vést k lepšímu nakládání s jeho časem. (Ludwig, 2013, s. 34)

Definice motivace podle Brodského (2014, s. 65) zní: „*Motivace je procesem usměrňování, udržování a energetizace organismu a chování a také určuje jeho směr, intenzitu a trvání.*“

Jde o to, že všechno co člověk dělá, má svůj důvod. Díky tomu lze za všemi vykonanými úkony hledat příčinu, která způsobila dané chování. Motivaci dělíme na vnější a vnitřní. U vnější motivuje člověka odměna, za kterou danou činnost udělá a u vnitřní jde o to, že je pro člověka výsledek práce, kterou chce dělat odměnou. (Brodský, 2014, s. 65)

Podle Brodského (2014, s. 68) se k motivaci také někdy zařazují příznaky, podle kterých ji poznáme. Mohou to být faktory motivující a demotivující. Mezi motivující se může řadit například vědomé střídání činností, kvalitní příprava, obstarání dobrých podkladů, možnost

sociálního kontaktu, možnost dělat chyby a další. Do demotivujících se řadí špatná příprava, nepříjemné prostředí, neschopnost dělat věci samostatně, pasivní chování, strach dělat chyby, strach z autorit, nezodpovědný přístup k vykonávání práce i termínům a jiné.



Obrázek 1 Vliv emocí na výkon (Gruber, 2017, s. 115)

Emoce mohou být záporné, nebo kladné a s různou intenzitou člověka motivují a od jistého bodu ochromují. Z obrázku 1 vyplývá, že záleží, jestli je emoce kladná, nebo záporná a to se odrazí na výkonu. U záporných emocí dochází k demotivaci daleko rychleji, výkonnost jde sice rychle nahoru, ale také začne velmi rychle klesat, také lze dosáhnout pouze přibližně 50% síly emoce. V případě emocí kladných má stoupání výkonu křivku daleko více pozvolnou a ke klesání dochází až přibližně u 80 %. Je tedy zřejmé, že pozitivní emoce motivují daleko lépe a déle se udrží také výkonnost, která je díky nim dosahována.

To, jestli realizace daného úkonu bude úspěšná, závisí na emocionální vazbě k cíli, jehož je zapotřebí dosáhnout. V případě, že je tato vazba slabá, lidé se často schylují k vykonání něčeho jednoduššího na místo věci, k níž nemají takový emocionální odhodlání. (Moran, 2014, s. 28)

V knize *Hluboká práce* se uvádí jako velmi důležité mentální cvičení. Je zde uvedeno na příkladu, kdy se lidé každé ráno věnují luštění složitých textů a toto cvičení neskončí do doby, než jsou jejich mentální síly téměř vyčerpané. Díky tomuto cvičení posilují mentální výdrž a jednodušší práce jim poté může připadat mnohem méně náročná a postupem času tak vydrží čím dál větší nápor. (Newport, 2016, s. 129-130)

2.3.1 Vnější motivace

Jako více silná se považuje motivace vnější, protože jde o vlivy společnosti. Lidé se s ní setkávají už od dětství, už tehdy se učí pohybovat se ve společnosti. Jako příklad lze uvést úkol uspořádat si pokoj a za to je jim slíbena odměna ve formě sladkosti, možnosti jít

si hrát, nebo se dívat na televizi. Toto chování si potom s sebou nesou děti až do dospělosti. A poté se ke vnější motivaci řadí nové motivační programy, reklama, marketing, ale také výhody v práci jako služební vybavení, stravenky a jiné. Ovšem výkonnost vázaná na tento typ motivace je pouze krátkodobá. Je to z toho důvodu, že když je motivace touto formou využívána dlouhodobě, člověk si na ni zvykne a už ji nebere jako přidanou hodnotu. Dá se jí tedy krátkodobě ovlivnit chování lidí, podpořit je ve správném chování, nebo naopak napravit to špatné. Prokrastinujícímu člověku pomůže uvědomit si, že jeho chování není správné, ovšem z dlouhodobého hlediska jde vždy o to, jestli má daný člověk i motivaci vnitřní. (Brodský, 2014, s. 66)

2.3.2 Vnitřní motivace

Vnitřní motivace má tedy mnohem větší váhu. Zde jde o to, jak člověk dokáže motivovat sám sebe a jaký je jeho postoj k daným věcem. Nejde o to určit si cíl, ale o to vynaložit dostatek úsilí pro jeho naplnění. Člověk s motivací vnitřní má potřebu vykonat věci, které vykonává a zároveň dělá vše pro to, aby odstranil překážky, které mu ve vykonávání dané činnosti brání. Zmíněné chování souvisí také s tím, že člověk vnitřně motivovaný není spokojený se současnou situací a aktivně se snaží ji zlepšit. Má tedy v sobě rozpor mezi tím co v současnosti má a tím, co by mít chtěl. Motivace se skrývá právě v tomto aktivním snažení se svou nespokojeností změnit ve spokojenost. S tímto typem motivace v sobě mají lidé velké množství energie, se kterou věci vykonávají. (Brodský, 2014, s. 67)

2.4 Energie

Kruse (2019, s. 129-134) ve své knize píše o tom, zda skutečně u time managementu tkví problém v nedostatku času, nebo se jedná o nedostatek energie. Času je totiž každý den stejně a nejde to změnit, co ale změnit jde je právě potřebná energie k vykonávání činností. Řešením by tedy mohlo být zvýšit svou energii na maximum.

Počátek nedostatku energie je v nedostatku spánku, je tedy důležité vyhradit si na něj dostatek času, protože mu nelze uniknout. Pokud se člověk dostatečně nevyspí, má to potom dopad na produktivitu celý den. Umělé doplňování energie energetickými nápoji neřeší problém, krátkodobě sice povzbudí, ale z dlouhodobého hlediska to není řešením. Také je důležité vysledovat, ve kterých hodinách je daný člověk produktivní méně a ve kterých více, to se poté týká výkonnostní křivky daného člověka. (Kruse, 2019, s. 129-134)

V návaznosti na energii jsou také důležitou součástí doplňování energie přestávky. Kruse uvádí, že podle výzkumu, je dobré dělat si přestávku buď každých 25 minut, 52 minut, nebo 90 minut. Lidské tělo totiž funguje tak, že se střídají doby mezi příjmem a výdejem energie. Lidé jsou zvyklí právě dobu, kdy si tělo potřebuje doplnit energii, doplnit ji uměle. Vhodné je ovšem raději zvolit několika minutovou přestávku, během které se člověk občerství, projde se, nebo jinak uvolní. V knize je také zmíněna technika Pomodoro, podle které se má člověk 25 minut věnovat jednomu úkolu, poté si dát 5 minutovou pauzu a takto cyklus neustále opakovat. (Kruse, 2019, s. 129-134)

Cílem techniky Pomodoro je zlepšit produktivitu za pomoci zmírnění pocitů úzkosti, snížení množství rušivých prvků, zlepšit vědomé rozhodování, udržet motivaci a dodání odhodlání k dosažení cílů. Dále člověk také získá přesnější odhad, kolik věcí za jakou dobu zvládne vykonat a může zdokonalit své pracovní postupy. (Cirillo, 2019, s. 25)

Nedílnou součástí tohoto tématu je i zdraví člověka. K podpoře zdraví je třeba pouze minimálně konzumovat alkohol a kofein, jíst zdravá jídla, dodržovat pitný režim, pohyb a také dostatek spánku. (Kruse, 2019, s. 129-134)

Tracy (2017, s. 94-95) ve své knize uvádí, že k získání pocitu energie může přispět soustředění se na omezený počet úkolů. Může pomoci například určení si některých hodin z pracovního dne pouze na telefonáty a procházení objednávek a v jiný čas se daným věcem nevěnovat. Dále uvádí, obdobnou metodu jako byla již výše zmíněna s rozdílem, že zde se jedná o 30 minutové, 60 minutové a 90 minutové pracovní úseky, ve kterých by měl člověk vyřešit důležité úkoly. Jde zde tedy o to, že si takto člověk má nastavit alespoň čas pro děláni těch nejdůležitějších částí pracovní náplně.

Důležitý je také režim, v jakém přestávka probíhá. Pomoci může úplně změnit činnost z duševní na fyzickou a naopak. Jako příklad lze uvést jednoduchou manuální práci jako doplnění zboží do regálů, přeuspořádání zboží, výměna náplní v tiskárně a další. Práci, u které je nutné se dlouho udržet pozornost, je dobré zaměnit za něco, co nevyžaduje tolik soustředění. Například dlouhodobou práci u počítače vystřídat pohledem ven z okna. Brodský (2014, s. 79)

Velmi úzce se k energii pojí také demotivace, kvůli které nastává pokles nabyté energie a tím i pokles výkonnosti. Důvodem demotivace mohou být například negativní emoce, pocit nejistoty, neúspěchy a únava jak je uvedeno výše u kapitoly motivace. Pokud nastoupí tyto

emoce, dochází jak k poklesu energie tak samozřejmě i odhodlání, tedy motivace. (Urban, 2015, s. 21)

2.5 Zbytečné porady

Kruse (2019, s. 69) uvádí, že velké množství uskutečňovaných porad má velmi špatnou jak organizaci času, tak i náplň porady. Podle průzkumů lidé také často uvádějí, že porady, které absolvují, jsou plýtváním jejich časem. Častým problémem těchto porad je, že se informace, které se daly sdělit za několik minut, prezentují několik hodin. Uvádí zde také několik základních důvodů, proč jsou porady tak neefektivní.

Prvním důvodem je to, že porady nezačínají včas, je to pravděpodobně způsobeno i tím, že jsou lidé pod časovým tlakem a tedy i chodí pozdě. Časem se z pozdního začátku stane pravidlo. Vlivem čekání než se dostaví všichni lidé, co se mají účastnit porady, vzniká během roku velké množství nevyužitého času. (Kruse, 2019, s. 69)

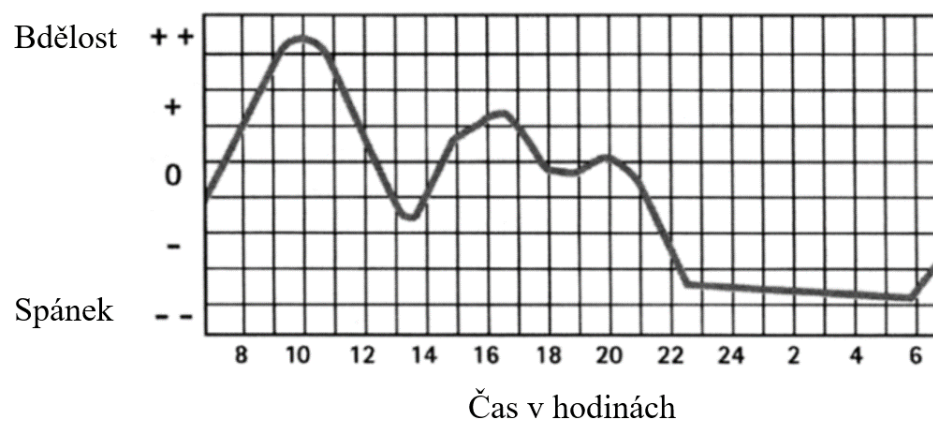
Dalším důvodem je to, že ne vždy jsou na poradách lidé, kterých se porada přímo týká, ale jsou pro jistotu pozváni. Dochází tedy minimálně k plýtvání času dané osoby a v případě, že se daná osoba snaží zapojit do jednání, plýtvají časem všichni. (Kruse, 2019, s. 69)

Dále se jedná o Parkinsonův zákon triviality. Ten říká, že firmy nevěnují dostatek času důležitým věcem, ale naopak se místo toho zabývají těmi triviálními. To může plynout z obtížnosti rozhodnutí důležité věci, kde následky rozhodnutí mohou mít katastrofální účinky. Z toho důvodu je jednodušší věnovat se něčemu, co je jednoduché rozhodnout a v případě, že bude rozhodnutí špatné, nebude to tak velký problém. (Kruse, 2019, s. 69)

Posledním problémem je, že se ke slovu na poradách dostanou převážně nesprávní lidé, kteří například mají nadbytek sebejistoty a kvůli tomu nemají prostor k vyjádření ostatní. Může se jednat například o introverty, kteří by danou věc raději sdělili jinde než na poradě, nebo právě kvůli nesprávnému jedinci vedoucímu poradě nemají prostor k vyjádření. (Kruse, 2019, s. 69)

2.6 Výkonnostní křivka

Knoblauch (2012, s. 157-160) ve své knize popisuje výkonnostní křivku a dva typy lidí s odlišnými preferencemi na rozložení práce během dne. Každý člověk má rozdílný průběh výkonnosti během dne. Například člověk, který den začíná v 7 ráno, dosahuje maximální výkonnosti přibližně od 9 až 11 hodin. S blížícím se polednem se výkonnost utlumuje. Poté přichází další zvýšení až po 14 hodině, ne však už tolik jako dopoledne. S příchodem večera se výkonnost postupně snižuje, až dosáhne minimálního stupně výkonnosti.



Obrázek 2 Obvyklý průběh výkonnostní křivky

(Knoblauch, 2012, s. 156)

Lidé se dělí na dva typy a to ty, kteří jsou více aktivní ráno a ty, kteří jsou více aktivní večer. První typ začíná svůj den přibližně kolem 5 hodiny ráno a do 9 hodiny jeho výkonnost prudce stoupá, poté začne pozvolna klesat. U lidí aktivních večer aktivita pozvolna stoupá od 7 hodiny ráno a tak to probíhá celý den až do 2 hodiny ráno, poté nastává prudký pokles. Rozdíl je tedy nejen v časovém posunu výkonnosti, ale také v tom, že zatímco výkonnost u prvního typu neustále klesá, u druhého celý den pomalu stoupá.

V případě, že chce člověk zvolit správné načasování, je dobré sledovat alespoň týden své chování. Každých devadesát minut je nutné zapsat, co člověk dělá, jak se cítí duševně na škále od 1 do 10 a jak se cítí fyzicky opět na škále od 1 do 10. Následně je nutné výsledky za celý týden vyhodnotit a zapsat do přehledné tabulky. Z těchto dat je poté možné sestavit výkonnostní křivku. (Pink, 2018, s. 46)

3 METODY VHODNÉ KE ZLEPŠENÍ VYUŽÍVÁNÍ ČASU

3.1 Analýza času

Díky analýze času je snadnější zjistit, které činnosti brání v efektivním využívání času a je možné lépe určit metody, které využít.

3.1.1 Analýza pracovního dne

Podle Brodského (2014, s. 22) je analýza pracovního dne důležitá, protože se některé činnosti každý den opakují a pokud je dokážeme sledovat, můžeme přijít na opakující se chyby ve vykonávání práce tímto způsobem. Je dobré si vytvořit časový plán celého pracovního dne a ponechat si jej, aby se k němu dalo vrátit, kvůli zpětnému porovnání.

3.2 Plánování

Brodský (2014, s. 37-39) ve své knize popisuje plánování a jeho účel. Umění efektivně nakládat se svým časem, kterého je pouze omezené množství, je řazeno jako jedna z nejpodstatnějších schopností a to nejen pro manažery, ale pro všechny nezávisle na zaměstnání, které vykonávají. Je tedy na místě tuto schopnost dále rozvíjet. Na výběr je z mnoha způsobů, které napomáhají správné organizaci času. Pro každého člověka je třeba najít vyhovující způsob.

3.2.1 Plánování času

Cílem plánování času je umění stihnout ve stanoveném čase množství úkolů, které je potřeba udělat, s co nejméně chybami a s minimálním vlivem stresu. Ke zvládnutí tohoto cíle je také zapotřebí umět se koncentrovat. Jako první je třeba porozumět koncentraci a poté se ji začít učit.

3.2.2 Účel plánování

Plánování musí obsahovat všechny činnosti, které souvisejí s daným plánem. Jako první je třeba si zvolit, které činnosti jsou nejdůležitější a podle toho postupovat v jejich plnění. Ve chvíli kdy si je člověk vědom důležitosti jednotlivých činností snáze se mu rozhoduje, jak naložit s časem. Dále je důležité si naplánovat i časovou rezervu. Člověk totiž nemá celý den stejnou výkonost a schopnost koncentrace a je dobré to do časového plánu zahrnout. S tímto tématem souvisí motivace, pokud dochází k nestíhání plnění plánů, hrozí, že se sníží motivace, proto je dobré stanovit raději méně cílů a ne příliš těžkých, aby to člověka

povzbudilo v plnění úkolů. Po tom, co si člověk vybuduje návyk cíle plnit, je už možné dávat cílů více a těžší. Plánování by také nemělo zůstat výhradně u plánů krátkodobých, ale i dlouhodobých. Například alespoň přibližný plán týdne, nebo měsíce a hrubou představu ročního plánu, protože je dobré se utvrdit v tom, čeho je třeba dosáhnout a také za jak dlouhou dobu. Dalším důležitým bodem je vždy si stanovit, kdy má být úkol splněn, to může také napomocet určení v jakém pořadí úkoly plnit. V plánování mohou pomáhat i kalendáře, nebo diáře.

Podle Heppella (2012, s. 18-19) je dobré při plánování času vyčlenit čas, který chceme ušetřit a poté si stanovit co s naloženým časem udělat. Ve své knize popisuje, že je vhodné si ušetřený čas darovat jako odměnu za snahu a tedy v tomto časovém úseku udělat něco pro sebe. Například věnovat čas odpočinku, telefonování s rodinou, nebo přáteli, popřípadě svým koníčkům jako čtení a malování.

3.3 Dělení úkolů do kategorií

Jedná se o kapitolu popisující metody a obecné přístupy, které by měly napomocet dobrému využití času. Jsou zde uvedeny dva typy dělení „ABC“, Paretův princip a Eisenhowerův princip. (Brodský, 2014, s. 40)

3.3.1 Dva typy dělení „ABC“

Brodský (2014, s. 41-43) ve své knize uvádí dva typy dělení „ABC“. První typ spočívá v sepsání si všech úkolů, které je potřeba udělat, ale i úkolů, které běžně každý den člověk vykonává. Poté se roztrídí do tří kategorií.

- A) Důležité a neodkladné úkoly
- B) Důležité nebo neodkladné úkoly
- C) Běžné úkoly, které nespádají ani do jedné výše uvedené kategorie

V případě, že úkol nezapadá ani do jedné kategorie, je na místě zvážit jeho odstranění, případně delegace na někoho jiného.

Ovšem Kogon (2015, s. 27) ve své knize uvádí, že by měly být řešeny pouze problémy důležité a neodkladným by neměla být věnována pozornost. Tvrdí, že: „*Cokoli jiného než vědomé odhodlání a závazek zabývat se tím, co je důležité, je nevědomým upínáním se na to, co důležité není.*“ Vše, co není označeno jako důležité, tedy důležité jednoduše není.

Druhý typ uvádí jinou metodu zařazování úkolů také do tří kategorií s drobnými rozdíly.

- A) Nejdůležitější úkoly, které je nutné vyřešit
- B) Středně důležité úkoly, které může udělat někdo jiný
- C) Nejméně důležité úkoly

Hodnoty činností (důležitost – výzkum)		
65%	20 %	15 %
A	B	C
15 %	20 %	65%
Skutečná časová náročnost		

Obrázek 3 Klasifikace úkolů metodou „ABC“

(Brodský, 2014, s. 42; vlastní zpracování)

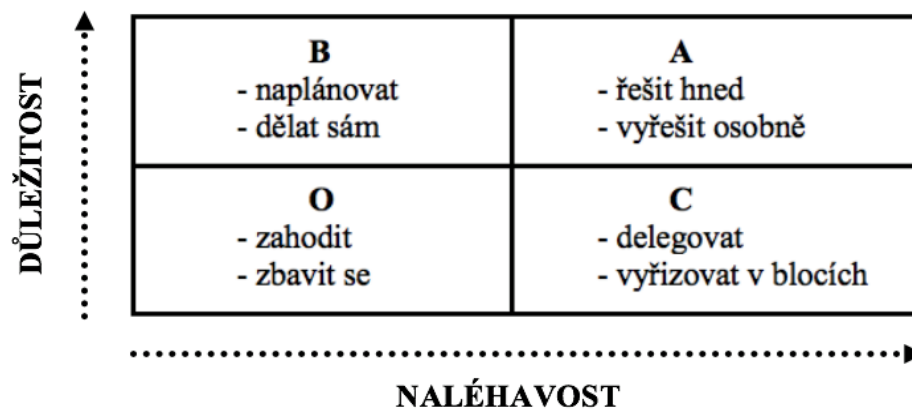
Přičemž do kategorie A, je vhodné zařadit jeden až dva úkoly, které by měly být zvládnuty přibližně během tří hodin. Do Kategorie B potom dva až tři úkoly, jejichž doba zpracování by měla trvat přibližně hodinu a do poslední kategorie jsou zařazeny zbývající úkoly, které by měly být zvládnuty nejvýše do jedné hodiny. Je na místě se také držet pravidla, pro které platí nestanovení si více než deset úkolů na jeden den a naplánovat si jen 60 % času pracovní doby, aby zbyl prostor na řešení jiných povinností, popřípadě zbylý čas věnovat dokončením úkolů, které nejsou stihnuty v požadovaném čase.

3.3.2 Paretův princip

Paretův princip, jinak také nazýván pravidlo 80/20, spočívá v zjednodušení rozhodování. Je důležité si uvědomit, že přibližně 80 % příjmů podniku pochází od 20 % zákazníků, 20 % výrobků vytváří 80 % zisku a 20 % možných příčin vytváří 80 % problémových situací. Zjednodušeně je možné princip definovat tak, že 20 % příčin způsobuje 80 % výsledků. Tento princip je možné aplikovat v různých oblastech, přičemž je důležité se zaměřit právě na část tvořící 20 %, která dokáže vyvolat účinek 80 %. (Brodský, 2014, s. 43)

3.3.3 Eisenhowerův princip

Jde o princip, který je založen na určení si priorit. Úkoly jsou děleny do dvou kategorií. Jako první je důležitost úkolu a druhá je neodkladnost úkolu, tedy kolik na něj zbývá času. Tento princip se objevuje v různých podobách, ale základ myšlenky je stále stejný. Na obrázku 4 lze vidět nejčastější grafické znázornění. (Brodský, 2014, s. 43-44)



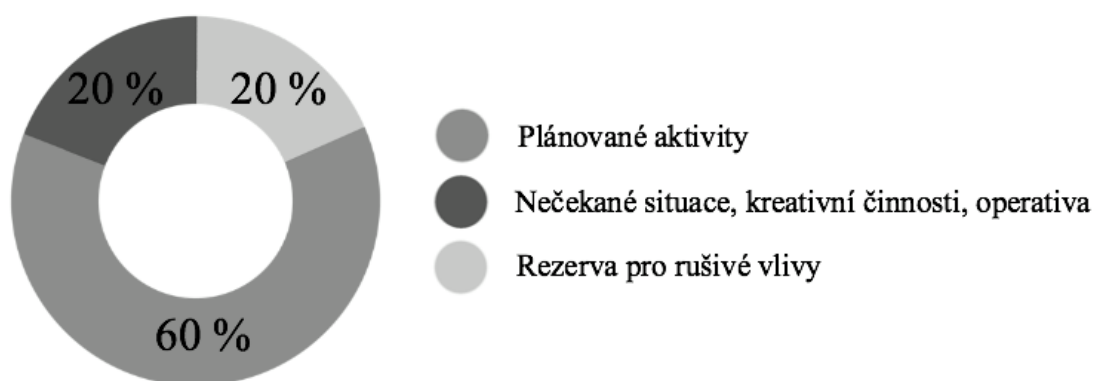
Obrázek 4 Eisenhowerův princip

(Brodský, 2014, s. 44; vlastní zpracování)

Dále Brodský (2014, s. 44) uvádí, že úkoly spadající pod A by měly tvořit 15 % z celkových povinností a přinesou 65 % výsledků, v kvadrantu B by potom mělo být 20 % s 20 % výsledků a poslední dva kvadranty činí 65 % s pouze 15 % výsledků.

3.3.4 Pravidlo 60/20/20

Při použití tohoto pravidla se berou v úvahu rušivé prvky a také je do plánu zahrnován čas navíc. Jde tedy o to být při plánování připraven na to, že si nelze vyhradit pouze čistý čas na práci, protože tento čas může být narušen neočekávanými situacemi, nebo právě rušivými prvky a je s tím třeba počítat a i na to si vyhradit čas. (Brodský, 2014, s. 47)



Obrázek 5 Pravidlo 60/20/20

(Brodský, 2014, s. 47; vlastní zpracování)

Na obrázku 5 je znázorněn poměr v jakém by měl být čas rozdělen a vyplývá z něj, že bychom měli mít 40% rezervu při plánování času. (Brodský, 2014, s. 47)

3.4 Pomůcky time managementu

Mezi jedny z nástrojů time managementu patří také pomůcky jako počítačové programy, kde se snadno zapisují aktivity na každý den. Lze použít například Excel. Dále programy zaměřující se na třídění a vyhodnocování dat a další. Také sem patří pomůcky jako diáře v papírové podobě a myšlenkové mapy. Úspěšnost s využíváním těchto nástrojů ovšem závisí na vhodném výběru, efektivním využití. Tato kapitola obsahuje dvě hlavní témata a to diáře a myšlenkové mapy. (Brodský, 2014, s. 73)

3.4.1 Diáře

Velmi dobrým pomocníkem při tvorbě plánů a organizaci času, jsou právě diáře. Nemusí být pouze v papírové podobě, v dnešní době se již často setkáváme i s podobou elektronickou. Poskytují přehledné úložiště dat v podobě termínů porad, úkolů a jiných pracovních povinností. (Brodský, 2014, s. 73)

Brodský (2014, s. 73-76) ve své knize popisuje diáře v podobě papírové i elektronické. Co se týká papírových diářů, můžeme se setkat s čistě listy papíru, diáři v pevné vazbě, diáři s vyměnitelným obsahem a diáři Moleskine. První typ papírových diářů může být buď v podobě dvou stránek, kde jsou vypsány dny na dva týdny dopředu, ten je určen pro stručný přehled úkolů, nebo diář zobrazující na těchto dvou stranách maximálně čtyři až šest dní. Pro lidi, kteří nechtějí používat diář pouze pro záznam úkolů, ale chtějí si udělat podrobné poznámky k tomu, co daný úkol obsahuje je vhodnější druhý způsob zpracování. Co se týká

diářů v pevné vazbě, ty nejen, že obsahují kalendář na celý rok, ale také další údaje jako seznam státních svátků, mapu a místo pro poznámky v jedné z částí kalendáře. Dále diáře s vyměnitelným obsahem. Výhoda je v tom, že takový diář má kroužkovou vazbu a lze do něj připnout jakýkoliv potřebný dokument, případně papír s poznámkami, nebo volné listy papíru. Většinou se také dělí do několika záložek seřazených buď podle abecedy, barev a dalších kritérií. Vydrží tedy déle, než diář v pevné vazbě, ale jeho cena může být vyšší. Poslední papírový diář je od značky Moleskine, což je celosvětový výrobce velmi kvalitních zápisníků a diářů. Jsou ručně vyráběné a nabízejí spoustu inovativních a chytrých řešení. Jako příklad lze uvést, že mají speciální vazbu, která zaručí, že diář po otevření zůstane otevřený a nebude se sám zavírat, je na něm umístěna kapsa pro různé potřeby a má zpevněné rohy, aby nedocházelo k zohýbání. Výhodou papírových diářů je, že nejsou závislé na elektrické energii a nemůže se stát, že by byla data sama smazána. Je zde ovšem riziko ztráty diáře, není zde možnost chránit data přístupovým heslem a nenabízí připomenutí úkolů.

Elektronické diáře se mohou vyskytovat v podobě samostatných elektronických diářů, nebo v podobě diářů propojených s jiným systémem, jako třeba diář v mobilním telefonu, nebo počítači. Samostatný elektronický diář nabízel pouze elektronický poznámkový blok s připomínáním úkolů. Dnes už je možné propojit diář v mobilním telefonu s počítačem, takže má člověk poznámky stále u sebe a jsou zde také možnosti, kdy lze synchronizovat i kalendáře, e-maily a další potřebná data. Většinou se tedy setkáme s využíváním propojeného mobilního telefonu s počítačem. Značná výhoda oproti psané formě diáře je v tom, že data mohou být chráněna heslem a pokud přístroj ztratíme, můžeme si data stáhnout právě z propojeného počítače, dále je možné nastavit připomínání úkolů a také může být tento diář daleko více přehledný a uspořádaný, s tím, že se dají data jednoduše přepsat. Největší nevýhodou je, že takový diář nefunguje bez přístupu k elektrické energii, takže pokud k ní nemá v daný moment přístup, přichází o přístup k datům.

Podle Forstera (2013, s. 110) je diář flexibilní a efektivní nástroj. Mohou v něm být uplatněny připomínky, time management ostatních, sledování a plánování. Plní tedy funkci připomínání data, kdy je zapotřebí vykonat nějakou činnost. Dále co se týká time managementu ostatních uvádí, že i v případě, že by osobní time management neměl chybu, je zde pořád faktor ostatních lidí. Proto je dobré alespoň okrajově sledovat také práci druhých, aby vlivem jejich nedodržení splnění úkolů nebyl ovlivněn osobní vyměřený čas. Poté následuje sledování, které spočívá v naplánování si pravidelných kontrol své vlastní práce tedy kontroly dodržování plánů. Na konce je uvedeno, že v momentě, kdy se začnou

úkoly hromadit je na místě si je rozplánovat na další dny, aby nedocházelo k tomu, že na konci dne zůstane velké množství nevyřešených úkolů. To také předejde stresu.

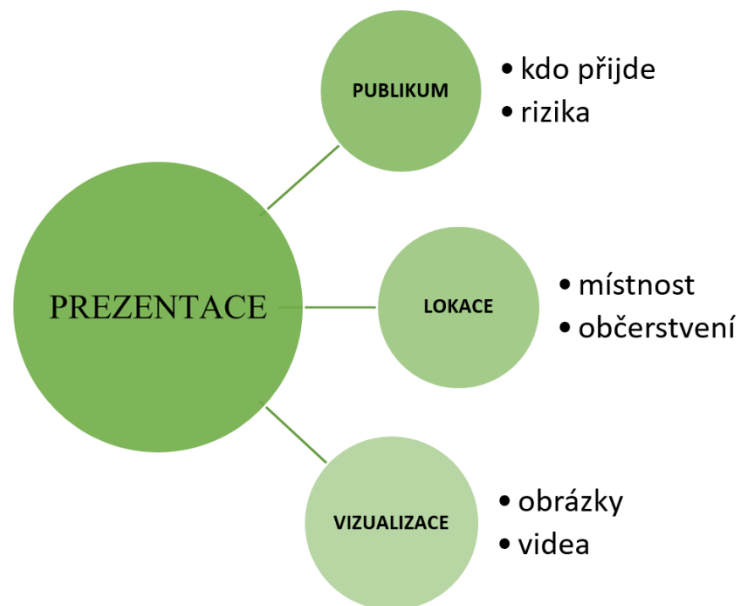
3.4.2 Myšlenkové mapy

Brodský (2014, s. 76-78) vysvětluje smysl a postup používání myšlenkových map způsobem, který je popsán v následujících odstavcích. Myšlenková mapa je graficky znázorněný seznam úkolů. Díky myšlenkovým mapám se dá zdokonalit orientace v úkolech a můžou být nápomocné při vytváření časových plánů a při snaze o efektivnější využití času. Myšlenkové mapy týkající se time managementu by se měly týkat například pouze určitého dne, který je nutné naplánovat.

Postup jak vytvořit myšlenkovou mapu začíná tím, že je určen hlavní cíl, kterého je třeba dosáhnout, ten je vyznačen doprostřed papíru. Dále se určí několik vedlejších činností, které je třeba vykonat k dosažení hlavního cíle, a ty se poté ještě rozvrství na jednotlivé dílčí úkony. Zapisování i malých, jednodušších úkolů je důležité, protože při jejich splnění se člověk rychle motivuje k plnění dalších úkolů. Z práce se poté může stát hra, u které je cíl splnění všech úkolů. Je také dobré si úkoly řadit podle toho, které je třeba splnit jako první a které mohou být splněny později. Při vytváření je také doporučeno využívat barev k odlišení kategorií úkolů, geometrických obrazců, čísel, nebo jejich vzájemnou kombinaci. Popřípadě může být myšlenková mapa doplněna o legendu vysvětlující význam jednotlivých znaků a barev.

Nedílnou součástí využívání myšlenkové mapy je vyhodnocení efektivity práce. Právě tato část vede k případnému zlepšení na základě poučení se z chyb a nedostatků.

Podle Grubera (2017, s. 63-65) je jedna z velkých výhod myšlenkových map právě v tom, že mapa je zároveň textem i obrázkem, myšlenky jsou zde umístěny nad sebou i vedle sebe a všechny jsou propojeny. Je tak jednodušší vytvořit si představu o tom, jak se dané věci na sebe vážou, a od které začít, tedy jak si správně rozvrhnout čas. Dále také uvádí jako výhodu to, že díky myšlenkové mapě je mozek nucen propojit funkce levé a pravé hemisféry mozku. Přičemž levá hemisféra (v případě, že je dominantní pravá ruka) se zaměřuje na racionalitu, logiku, čísla a pravá hemisféra ne emocionalitu, barvy a tvary. Další výhodou spočívá v tom, že pokud se člověk po nějaké době podívá na symboly, nebo obrázky v mapě, vybaví se mu lépe myšlenkové pochody, které u tvorby měl.



Obrázek 6 Myšlenková mapa (vlastní zpracování)

Obrázek 6 zobrazuje jednoduchou myšlenkovou mapu na příkladu tvorby prezentace. V mapě by šlo i nadále pokračovat více do hloubky a přidat více ovlivňujících faktorů.

3.5 Uplatňování zásad time managementu

Jako první je dobré se zamyslet nad cíli, kterých je třeba dosáhnout. A čas od času se k nim vracet, kvůli ověření, jestli se člověk ubírá skutečně směrem, kterým chtěl, popřípadě kvůli přehodnocení a vytvoření cílů nových. Při zvolení cíle je zapotřebí zvolit tak, aby odpovídal možnostem daného člověka. (Brodský, 2014, s. 79)

V případě, že si člověk nestanoví cíle, neví, kam přesně směřuje a nemůže tedy cíli podřídít své rozhodování. Při stanovování cílů je důležité, nejen jak už bylo řečeno výše, aby cíl odpovídal možnostem daného člověka, ale také aby byl cíl realistický, tedy bylo vůbec možné jej dosáhnout. Poté je důležité při stanovování cíle určit si i kroky, které k cíli povedou, protože bez nich je to pouze definice cíle, důležitý je plán, který k cíli povede. Ve chvíli kdy jsou cíle stanoveny, je na místě důslednost v realizaci těchto cílů. (Knoblauch, 2012, s. 106-111)

4 DEFINICE SWOT ANALÝZY

Požizek (2019) ve svém článku popisuje analýzu jako takovou, výběr faktorů a výběr strategie. Uvádí, že tato analýza se využívá pro ohodnocení faktorů, které ovlivňují úspěšnost organizace. Lze se v ní jednoduše orientovat, protože jsou všechny data umístěna v jedné tabulce. Nejčastější je využití situační analýzy pro strategické plánování. Využívá se nejen k určení předpokladů společnosti pro výběr strategie na trhu, ale také pro dílčí projekty, jako jsou nové produkty, nebo služby. SWOT analýza popisuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby pro společnost, od toho tedy zkratka SWOT pocházející z anglických slov strengths, weaknesses, opportunities a threats. Co se týká silných a slabých stránek, jsou považovány za faktory, které lze ovlivnit, protože pocházejí od firmy a jejího způsobu vykonávání činnosti. U příležitostí a hrozeb se jedná o vlivy zvenčí a lze je jen těžko ovlivnit, těm je třeba se přizpůsobit.

	POZITIVNÍ	NEGATIVNÍ
VNITŘNÍ	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
VNĚJŠÍ	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY

Obrázek 7 SWOT analýza (vlastní zpracování)

V první řadě je nutné najít všechny faktory ovlivňující firmu, dále je zapotřebí sestavení SWOT matice, následně vyhodnocení matice a nakonec se stanoví plán řešení. Měla by poskytnout náhled pro rozhodnutí jakým směrem se ubírat s ohledem na faktory, které firmu ovlivňují.

4.1 Hledání faktorů

V případě hledání faktorů je důležité se dívat na věc realisticky a být kritický, je třeba zvolit opravdu specifické a odpovídající faktory. Do každého kvadrantu by mělo být zařazeno alespoň 5 faktorů. Každý kvadrant potom lze zkoumat podrobněji další analýzou. Pro analýzu konkurence je vhodná Porterova analýza 5F, pro silné a slabé stránky McKinseyho model 7S, nebo Porterův hodnotový řetězec a pro příležitosti a hrozby potom PEST analýza.

EKONOMICKÉ PROSTŘEDÍ	SOCIÁLNÍ PROSTŘEDÍ
POLITICKÉ PROSTŘEDÍ	TECHNOLOGICKÉ PROSTŘEDÍ

Obrázek 8 Příklad tabulky pro PEST analýzu
(vlastní zpracování)

Na obrázku 8 je zobrazen příklad základní tabulky pro PEST analýzu, která zkoumá vnější vlivy působící na společnost. Jak vyplývá z obrázku, zjišťuje vlivy ekonomického, sociálního, politického a technologického prostředí.

4.2 Výběr strategie

V této fázi je třeba se rozhodnout pro jednu ze strategií. Na výběr je ze čtyř možných scénářů. V případě výběru útočné strategie se silné stránky společnosti použijí k využití možných příležitostí. Při obranné strategii je snaha minimalizovat hrozby za využití stránek silných. Strategie spojenectví má za snahu odstranění, nebo minimalizaci slabých stránek při využití příležitostí. Poslední strategie je strategie úniku, nebo likvidace a zde se jedná o snahu minimalizovat dopady hrozeb na slabé stránky podniku. Jak už vyplývá i z daných strategií nejvíce se spolu propojují silné stránky a příležitosti. Ty mohou vést ke zlepšení postavení firmy na trhu a dalších oblastech. Dále také slabé stránky a hrozby spolu úzce souvisejí a zde je dobré být obzvlášť na pozoru. Můžeme také sledovat propojení silných stránek a hrozeb, kde je tedy snaha s hrozbami bojovat, může se jednat například o boj s konkurencí a nakonec slabé stránky a příležitosti.

5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Na začátku teoretické části byl vysvětlen pojem time management a jeho vznik. V části popisující historii time managementu lze nalézt pět generací ve kterých je popsán jeho vývoj, přičemž poslední pátá generace se týká právě vznikající generace, u které nejsou ještě principy známy. V další podkapitole byly rozebrány překážky bránící efektivnímu využívání času, jako jsou vnější a vnitřní zloději času, prokrastinace, vnější a vnitřní motivace, energie, výkonnostní křivka a zbytečné porady. Následující kapitola se zabývala metodami sloužícími ke zlepšení využívání času. Řadí se sem analýza času, která slouží ke zjištění využití pracovního dne. Dále plánování a následné vysvětlení k čemu plánování slouží. Poté je zde popsán způsob dělení úkolů do kategorií. Sem spadá Paretův princip, Eisenhowerův princip, pravidlo 60/20/20 a dva typy dělení „ABC“, které popisují jak nejlépe si roztrdit povinnosti a jak s nimi nakládat. V neposlední řadě byly zmíněny pomůcky, které je možné využít pro lepší organizaci času. Jedná se o diáře jak elektronické tak v papírové formě

a také myšlenkové mapy. Poté je část věnována uplatňování zásad time managementu, kde byla vysvětlena důležitost stanovení si cílů. Na konec byla popsána SWOT analýza, způsob hledání faktorů, které ji tvoří a následný výběr vhodné strategie.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

V této části jsou uvedeny základní informace o společnosti Baťa, a. s., také hlavní cíle a poslání, působnost společnosti ve světě a nakonec stručný přehled historie firmy.

6.1 Základní údaje týkající se společnosti

Česká společnost Baťa, a. s. je považována za významnou firmu, která je známa především jako výrobce a prodejce obuvi. Firma figuruje na trhu již několik desítek let a za tu dobu si vytvořila síť prodejen, která nyní dosahuje sedm desítek poboček a řadí se mezi největší prodejce obuvi. Některé z prodejen byly dokonce prodejny už ve 20. a 30. letech. V řadě prodejen se také pracuje na rekonstrukcích, ale také modernizaci prostorů, jelikož firma jde s dobou a svým zákazníkům chce nabízet to nejlepší. Nové prostory by měly nabízet příjemné prostředí moderního designu, i s tím spojený layout prodejen společně s nabídkou kvalitních služeb. (Baťa, a. s., ©2020)



Obrázek 9 Logo Baťa, a. s.

(Baťa, a. s., ©2020)

6.2 Cíle a poslání firmy

Všechny pobočky se také drží cíle, který spočívá v podporování myšlenek a hodnot, které ve firmě vznikly už před více než sto lety. Také se drží hesla „Náš zákazník, náš pán“, které je celosvětově známé. Neustále se také snaží zlepšovat a nabízet svým zákazníkům prvotřídní služby, které nemají konkurence, a to ve všech ohledech. Výstupem jejich práce je na všech úrovních kvalita, srovnatelná se všemi ostatními zeměmi, kterou poskytuje všem svým zákazníkům. (Baťa, a. s., ©2020)

6.3 Baťa ve světě

Prodejní síla této společnosti je rozsáhlá po všech kontinentech světa, kromě Antarktidy. Díky pobočkám figurujícím na zahraničních trzích má společnost možnost pobočkám v České republice financovat nákladné inovace a výzkumné procesy. Přestože má společnost

působnost na tolika různých trzích s odlišnými parametry, stále je kladen největší důraz na to, aby byly zákazníkům nabízeny nejlepší ceny a služby. (Baťa, a. s., ©2020)

V současnosti společnost obslouží větší množství než 1 milion zákazníků za den, zaměstnává přes 40 000 pracovníků, zboží nabízí přibližně v 5 000 vlastních obchodech a 100 000 prodejnách maloobchodní sítě. (Baťa, a. s., ©2020)

6.4 Historie

Založení firmy proběhlo 21. září roku 1894 ve Zlíně. Firma patřila k prvním výrobcům obuvi, kteří ji vyráběli ve velkém. Z počátku bylo ve firmě pouze několik zaměstnanců. Po uplynutí téměř deseti let vyprodukovala již firma 2 200 párů bot za den. Jelikož chtěl vyhovět zákazníkům poptávajících zboží, snažil se neustále přicházet na nové způsoby jak výrobu urychlit a to například za pomoci moderních zařízení. Firma také stále vyvíjela nové modely bot a snažila se vyvinout takovou reklamu, která co nejlépe reagovala na chování zákazníků. Přestože došlo k zhoršení situace v průběhu první světové války spojené s nedostatkem materiálu, ale také zaměstnanců podařilo se mu v roce 1917 zvýšit produkované množství na dva miliony párů za rok. Právě v tomto roce se začíná tvořit historický odkaz Tomáše Bati. (Baťa, a. s., ©2020)

V době, kdy skončila 1. světová válka, musel Tomáš Baťa přijít na způsob, jak se zachovat při nastoupení ekonomických problémů, které po válce nastaly a tak zavedl snížení cen obuvi o 50 %. Kvůli tak razantnímu snížení cen byl Baťa nucen snížit také mzdy a to o 40 %. Svým zaměstnancům ovšem tuto změnu vynahrazoval dodávkou jídla, oblečení a další nezbytných věcí, které jim poskytl za 50% ceny. (Baťa, a. s., ©2020)



Obrázek 10 Baťova reklama

(Baťa, a. s., ©2020)

I v současné době se tento krok považuje za jeho nejvíce známý marketingový i reklamní tah s názvem *Baťa drtí drahotu*, který měl u zákazníků mimořádný úspěch. (Baťa, a. s., ©2020)

K této etapě se také pojí vznik *baťovské ceny* roku 1922. *Baťovská cena* představovala cenu produktu končící číslem devět. Marketingové výzkumy vypovídají, že tato cena působí pozitivně na zákazníky a vyvolává v nich pocit, že je produkt levnější. (Čevelová, 2019)

Na obrázku 11 je vyobrazena historická reklama, na které lze vidět příklad *Baťovy ceny*.



Obrázek 11 Historická reklama

(Konvička, 2013)

Tím, že Baťa založil samosprávné dílny a oddělení, kde pracovníci měli možnost ovlivňovat výši své mzdy tím, že měli snahu zvýšit zisky oddělení, udělal velký krok kupředu oproti ostatním firmám. Začaly se také otevírat další pobočky ve Francii, Rakousku, Švédsku, Egyptě, Indii a další. (Baťa, a. s., ©2020)

7 DOTAZNÍK A ČASOVÝ SNÍMEK PRODAVAČE

V této části jsou popsány formuláře, které byly použity pro získání dat k analýze time managementu prodavačů společnosti Baťa, a.s. Data byla získána prostřednictvím dotazníků a formulářů časového snímku prodavače, kde pracovníci zapisovali po dobu pěti pracovních dní svou pracovní náplň.

7.1 Dotazník

Dotazník obsahuje sedm doplňujících otázek, které každý z prodavačů anonymně vyplnil. Na úvod je otázka ohledně pohlaví, dále je dotaz, jestli je práce baví, který úkol je podle nich nejdůležitější, časově nejnáročnější, nebo zbytečný. Čtvrtá otázka se týká toho, kolik procent času by měli kterým činnostem věnovat. Na výběr mají ze zákaznického servisu, manipulace se zbožím, aranžování a úklidu. Poté mají vypsát tři činnosti, které je nejvíce baví a činnosti na které nemají dostatek času. Na konec je otázka na hodnocení sebe sama jako prodavače. Celý dotazník je uveden v příloze P II.

7.2 Časový snímek prodavače

K nasbírání potřebných dat byl pracovníkům rozeslán formulář časového snímku prodavače na vybrané prodejny a to do Zlína, Olomouce, Teplic, Písku, Starého Města, Prahy a dvou poboček v Bratislavě. Formulář obsahuje název prodejny, číslo prodejny, jméno a příjmení a číslo prodavače, dále pole pro vyplnění dne a data, času od kdy, do kdy danou činnost vykonávali a nakonec popis činnosti a její kód viz tabulka 1. Je v něm také uveden stručný příklad toho, jak má zapisování činností vypadat. Plné znění časového snímku prodavače je uvedeno v příloze P I.

Tabulka 1 Seznam činností s kódy (interní zdroje společnosti)

1	Provozní denní porady
2	Skládání zboží z auta
3	Vybalení ,přejímka, kódování, cenění
4	Založení zboží do skladu, uložení skladu
5	Rozmístění, založení zboží do regálů - prodejna
6	Seznámení se s novým aktuálním zbožím
7	Prezentace: nové akce - prodejna
8	Prezentace: nové akce - výloha
9	Prezentace: denní úpravy
10	Zákaznický servis
11	Práce s pokladnou (vklad/kontrola hotovosti, inventura, předání pokladny)
12	Příjem, výdej reklamací
13	Doplňování odprodaného zboží
14	Vyhledávání a balení Bata Home
15	Výdej Click Collect
16	Úklid prachu prodejna
17	Úklid: vytírání prodejny, úklid zázemí
18	Mytí výloh
19	Odvoz odpadu
20	Přecenění zboží - snížení/zvýšení ceny (vyhledání+ocenění)
21	Předispozice zboží (vyhledání, odkódování, očištění, balení, skenování)
22	Kontrola zboží, namátkové inventury vybraného zboží
23	Školení - pořádané VP
24	Zaškolování nových kolegů
25	Defektář - sepsání požadavků na chybějící zboží, poptávka zákazníků
26	Průzkum konkurence - akce, nabídka, průzkum KM

Pracovníci k časovému snímku také dostali papír s výčtem všech činností a jejich očíslováním od 1 do 26 viz tabulka 1. Přičemž skladové činnosti jsou zvýrazněny žlutou barvou, prodejní činnosti modrou barvou, aranžérské činnosti oranžovou barvou, školení a porady tmavě zelenou barvou, úklid světle zelenou barvou a nakonec činnosti spadající pod jiné jsou vyznačeny barvou bílou.

8 ANALÝZA DOTAZNÍKU A ČASOVÉHO SNÍMKU PRODAVAČE

Tato část je věnována analýze dotazníků a časových snímků prodavačů, které byly vyplňovány v průběhu pěti pracovních dní v měsíci listopad roku 2019. Nejprve budou analyzovány dotazníky, poté časové snímky prodavačů. Při rozboru dotazníku bude provedena analýza jednotlivých otázek. U časových snímků budou nejprve uvedeny celkové výsledky jednotlivých pracovních okruhů činností a poté bude proveden podrobnější rozbor těchto okruhů, kde budou rozebrány i jednotlivé činnosti, které do daného okruhu spadají. Na závěr bude porovnán skutečně vynaložený čas na dané činnosti s časem optimálním, ale také s představou zaměstnanců o rozpoložení času v pracovní době.

8.1 Analýza dotazníku

Hlavní otázky, ze kterých byly čerpány informace, se týkají činností, na které prodavači nemají dostatek času, nebo jim připadají zbytečné a časově náročné. Dále je zde rozebrána otázka ohledně činností, které uvádí, že je nejvíce baví. Poté otázka na téma jak moc je jejich práce baví na stupnici od 1 do 10, kdy 10 je nejvíce, aby bylo zjištěno, jestli jsou pracovníci v práci spokojeni a jakou motivaci pro ně zvolit. Na konci je analyzována otázka, ve které měli zaměstnanci rozdělit 100 % jejich pracovní doby, podle toho, kolik si myslí, že by měli daným činnostem věnovat času. Výsledek je následně porovnán s optimálním stanoveným časem. Dotazník vyplnilo 24 zaměstnanců společnosti Baťa, a. s.

8.1.1 Spokojenost se zaměstnáním

V této části je zkoumáno, zda zaměstnanci jejich práci baví. Zaměstnanci měli na výběr z číslic od 1 do 10, kdy 10 znamená, že je baví nejvíce a 1, nejméně.

Tabulka 2 Stupnice hodnocení práce (vlastní zpracování)

Nebaví		Spíše nebaví		Nevím		Spíše baví		Baví	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Jak vyplývá z tabulky 2, hodnocení číslicemi deset a devět znamená, že je práce opravdu baví, osm a sedm spíše baví, šest a pět tedy potom znamená, že jsou ohledně názoru na práci neutrální. Hodnota čtyři a tři spíše nebaví a hodnota dva a jedna znamená, že je vůbec nebaví. Vypočítané hodnoty jsou uvedeny v tabulce 3.

Tabulka 3 Ohodnocení práce zaměstnanci (vlastní zpracování)

Baví Vás tato práce?		
BODY	POČET LIDÍ	Vyjádření v %
1 - 10	24	100%
10	9	38%
9	6	25%
8	4	17%
7	3	13%
4	1	4%
2	1	4%

Z výsledků jde vidět, že 38 % pracovníků hodnotilo plným počtem. Ovšem do skupiny baví řadíme 63 %, z čehož vyplývá, že více než polovina zaměstnanců má svou práci ráda a baví je. Dalších 30 % uvedlo, že je práce spíše baví, 4 % uvedla spíše nebaví a rovněž 4 % uvedla nebaví. Celkem tedy 93 % pracovníků se dá považovat za spokojené s jejich prací.

8.1.2 Časově nejnáročnější činnosti

V této části se nachází analýza časově nejnáročnějších činností. Zde zaměstnanci uváděli jednu činnost, která je pro ně nejvíce náročná.

Tabulka 4 Časově nejnáročnější činnosti
(vlastní zpracování)

Časově nejnáročnější činnosti		
DRUH ČINNOSTI	POČET LIDÍ	Vyjádření v %
Prodejní činnost	19	79%
Skladová činnost	3	13%
Aranžérské činnost	2	8%
Školení a porady	0	0%
Úklid	0	0%
Jiné	0	0%

Největší část dotazovaných odpověděla, přesněji 79 %, že nejvíce času jim zaberou prodejní činnosti. Pouze 13 % uvádí, že nejnáročnější jsou pro ně skladové činnosti a u činností aranžérských 8 %.

8.1.3 Činnosti, které považují za zbytečné

Zde zaměstnanci určili jednu činnost, kterou jim přijde zbytečné vykonávat. Podrobné údaje jsou zobrazeny v tabulce 5.

Tabulka 5 Činnosti zbytečné (vlastní zpracování)

Činnosti zbytečné		
DRUH ČINNOSTI	DRUH ČINNOSTI	Vyjádření v %
Prodejní činnost	0	0%
Skladová činnost	6	25%
Aranžérské činnost	5	21%
Školení a porady	0	0%
Úklid	0	0%
Jiné	2	8%
Nic	11	46%

Téměř polovina zaměstnanců vypověděla, že není žádná činnost, která by jim připadala zbytečná. Dalších 25 % vypovědělo, že jim přijdou zbytečné některé ze skladových činností a o nemálo menší část, přesněji 21 %, označilo za zbytečné aranžérské činnosti. Položku jiné označilo pouze 8 %, sem spadá sepisování defektářů a průzkum konkurence.

8.1.4 Činnosti, které zaměstnance baví

Tato otázka je zaměřená na zkoumání činností, které zaměstnance baví. Je možné tak odvodit například jaký typ motivace pro zaměstnance zvolit. Pokud je už samotná práce baví, mohla by působit efektivně vnější motivace, za předpokladu, že je práce nebaví, by vnější motivace působila jen krátkodobě.

Tabulka 6 Činnosti, které zaměstnance baví
(vlastní zpracování)

Činnosti, které Vás baví		
DRUH ČINNOSTI	POČET LIDÍ	Vyjádření v %
Prodejní činnost	23 z 24	96%
Skladová činnost	10 z 24	42%
Aranžérské činnost	12 z 24	50%
Školení a porady	1 z 24	4%
Úklid	2 z 24	8%
Jiné	0 z 24	0%
Nic	1 z 24	4%

Největších procent dosahovala oblíbenost prodejních činností, 23 z 24, tedy 96 % zaměstnanců uvedlo, že je tyto činnosti baví. U skladových činností uvedlo 42 %, tedy téměř polovina zaměstnanců, že je baví. Dále činnosti aranžérské baví přesně polovinu zaměstnanců. Zbývající činnosti jsou výrazně méně oblíbené, patří sem školení a porady se 4 % a úklid s 8 %. Činnosti spadající pod jiné nezvolil ani jeden pracovník a jeden pracovník uvedl, že ho nebaví ani jedna činnost.

8.1.5 Činnosti, na které nemají dostatek času

Zde zaměstnanci uvádějí, na které činnosti jim připadá, že nemají dostatek času. Na základě této otázky se dá zjistit, na které činnosti se zaměřit při návrzích na zlepšení. Nedostatek času na dané činnosti by mohl být způsoben buď velkým množstvím požadavků na zaměstnance, nebo špatným využitím času zaměstnanců.

Tabulka 7 Činnosti, na které není dostatek času
(vlastní zpracování)

Činnosti, na které není dostatek času		
DRUH ČINNOSTI	POČET LIDÍ	Vyjádření v %
Prodejní činnost	6 z 24	25%
Skladová činnost	17 z 24	71%
Aranžérské činnost	1 z 24	4%
Školení a porady	0 z 24	0%
Úklid	2 z 24	8%
Jiné	0 z 24	0%
Nic	1 z 24	4%

Největších hodnot dosáhly skladové činnosti, kde 17 z 24 (71 %) zaměstnanců uvádí, že na ně nemá dostatek času. Výrazně menší množství zaměstnanců uvádí, že nemá dostatek času na prodejní činnosti, přesněji 25 %. Pouze 4 % uvádí, že nemají dostatek času na aranžérské činnosti, dále 8 % nemá dostatek času na úklid a 4 % uvádí, že není nic, na co by neměli dostatek času.

8.1.6 Představa zaměstnanců o rozvržení pracovní doby

V této otázce měli zaměstnanci rozdělit 100 % pracovní doby podle toho, kolik si myslí, že by měli věnovat daným činnostem.

Tabulka 8 Představa zaměstnanců o rozvržení pracovní doby
(vlastní zpracování)

Činnosti prodavače	Představa zaměstnanců
Skladové činnosti	16%
Prodejní činnosti	51%
Aranžérské činnosti (vč.přesunů zboží dle pokynů)	13%
Školení a porady	6%
Úklid	11%
Jiné	4%

Zaměstnanci uvedli, že nejvíce by měli věnovat prodejním činnostem a to 51%, skladovým činnostem 16 %, aranžérským činnostem 13 %, úklidu 11 %, školením a poradám 6 % a ostatním činnostem 4 %.

Tabulka 9 Porovnání představy zaměstnanců a optimálního času (vlastní zpracování)

Činnosti prodavače	Představa zaměstnanců	Optimální čas
Skladové činnosti	16%	15%
Prodejní činnosti	51%	70%
Aranžérské činnosti (vč.přesunů zboží dle pokynů)	13%	5%
Školení a porady	6%	5%
Úklid	11%	5%
Jiné	4%	0%

Nejvíce se představa zaměstnanců liší u prodejní činnosti, kde uvádějí, že by se mělo činnosti věnovat o 19 % méně, než je optimální čas. U aranžérských činností uvádějí o 8 % více věnovaného času a u úklidu o 6 % více. Zbylé hodnoty nevykazují výrazně lišící se rozdíly.

8.2 Analýza pracovních činností

Zde se nachází analýza pracovních činností prodavačů. Časové snímky vyplňovalo po dobu pěti pracovních dní 28 pracovníků společnosti Baťa, a. s. v sedmi prodejnách v České republice a ve dvou prodejnách na Slovensku.

Na základě nasbíraných dat byla vytvořena tabulka, kde jsou zobrazeny jednotlivé okruhy činností a jejich jak procentuální tak časové zastoupení v průběhu pěti analyzovaných dnů. Ve vrchní části tabulky 10 je zobrazeno kolik hodin a minut průměrně daný okruh činností činí, a poté v jakém jsou procentuálním zastoupení. Dále následuje podrobnější zobrazení, kde lze vidět kolik daný okruh činností tvořil procent v jednotlivých prodejnách. Z uvedené tabulky 10 byly vybrány převážně hodnoty vymykající se průměru a ty budou poté podrobněji analyzovány prostřednictvím dat z jednotlivých okruhů činností v následujících kapitolách.

Skladové činnosti průměrně tvoří 27 % celkového času. Při zaměření na jednotlivé prodejny lze vidět, že v Písku tyto činnosti byly 14 % nad průměrnou hodnotou.

Prodejní činnosti činí 55 %. Zde se průměru poměrně vymyká například prodejna ve Starém městě, která má 66 % a také prodejna ve Zlíně se 71 %.

Tabulka 10 Analýza pracovních činností celkem (vlastní zpracování)

Pracovní činnosti prodavačů v průběhu 5 dnů	Skladové činnosti	Prodejní činnosti	Aranžerské činnosti (vč. přesunů zboží dle pokynů)	Školení a porady	Úklid	Jiné
Hodiny za všechny prodejny	289,68	595,15	68,63	26,00	95,38	2,73
% z minut za všechny prodejny	26,88%	55,23%	6,37%	2,41%	8,85%	0,25%
Minuty za všechny prodejny	17381	35709	4118	1560	5723	164
% z minut za danou prodejnu						
Zlín 51136	19,35%	71,07%	0,87%	0,87%	7,84%	0,00%
Olomouc - Šantovka 51214	19,19%	61,25%	8,22%	3,13%	8,20%	0,00%
Teplice - Olympia 51224	34,26%	45,14%	8,28%	2,37%	9,61%	0,35%
Písek 51114	40,55%	43,95%	5,32%	0,19%	8,91%	1,08%
Bratislava - Avion 52112	20,71%	47,34%	14,83%	8,97%	7,93%	0,22%
Staré Město 51190	27,46%	65,73%	2,73%	0,13%	3,95%	0,00%
Praha - OC DBK 51195	22,29%	59,92%	4,41%	0,76%	12,61%	0,00%
Bratislava - Eurovea 52128	30,52%	51,53%	5,01%	1,32%	11,36%	0,26%

Zbytek činností již tvoří pouze malou část pracovní náplně. Aranžerské činnosti 6 %, školení a porady 2 % a úklid 9 % a jiné pouze do 0,25 %. U aranžerských činností je výjimkou prodejna Avion Bratislava, kde je hodnota více než dvojnásobná než průměr a to 15 %, zatímco ve Zlínské prodejně je hodnota menší než 1 %. U školení a porad je opět výjimka u Avionu v Bratislavě. Zde je hodnota více než 4 krát větší než průměr a to 9 %. V okruhu úklidu se žádná z prodejen nijak zvlášť nevykazuje průměru. V posledním okruhu je zvláštností to, že některé prodejny vykazují, že těmto činnostem se nevěnují vůbec.

8.2.1 Skladové činnosti

Zde se nachází tabulka, kde jsou vypsány činnosti, které obsahuje okruh skladových činností. Je zde použita stejná analýza jako v tabulce 10 s tím rozdílem, že zde je pouze výčet skladových činností a pod každou z nich je kód činnosti. Patří sem: 2 – Skládání zboží z auta, 3 – Vybalení, přejímka, kódování, cenění, 4 – Založení zboží do skladu, uložení skladu, 5 – Rozmístění, založení zboží do regálů – prodejna, 13 – Doplnění odprodání zboží, 14 – Vyhledávání a balení Bata Home, 20 – Přecenění zboží – snížení/zvýšení ceny (vyhledání + ocenění), 21 – Přecenění zboží (vyhledávání, odkódování, očištění, balení, skenování) a 22 – Kontrola zboží, namátkové inventury vybraného zboží. Vypočítané hodnoty jsou uvedeny v tabulce 11.

Tabulka 11 Analýza skladových činností (vlastní zpracování)

Pracovní činnosti prodávачů v průběhu 5 dnů	Skládání zboží z auta	Vybalení, přejmka, kódování, cenění	Založení zboží do skladu, uložení skladu	Rozmístění, založení zboží do regálů - prodejna	Doplňování odprodaneho zboží	Vyhledávání a balení Bata Home	Přecenění zboží - snížení, zvýšení (vyhledání+ocenění)	Předispozice zboží (vyhledání, odkódování, očištění, balení, skenování)	Kontrola zboží, namátkové inventury vybraného zboží
	2	3	4	5	13	14	20	21	22
Hodiny za všechny prodejny	5,85	51,02	70,15	37,93	66,98	38,33	3,00	12,17	4,25
% z minut za všechny prodejny	0,54%	4,73%	6,51%	3,52%	6,22%	3,56%	0,28%	1,13%	0,39%
Minuty za všechny prodejny	351	3061	4209	2276	4019	2300	180	730	255
% z minut za danou prodejnu									
Zlín 51136	0,00%	7,26%	2,32%	1,45%	5,27%	0,15%	0,29%	2,61%	0,00%
Olomouc - Šantovka 51214	0,54%	4,04%	4,22%	4,94%	1,81%	0,99%	0,00%	1,21%	1,45%
Teplice - Olympia 51224	0,52%	3,82%	8,16%	4,28%	9,43%	4,92%	1,04%	1,39%	0,69%
Písek 51114	0,90%	5,26%	7,44%	4,41%	9,79%	12,76%	0,00%	0,00%	0,00%
Bratislava - Avion 52112	0,63%	4,17%	4,23%	5,72%	5,64%	0,00%	0,00%	0,34%	0,00%
Staré Město 51190	1,97%	1,84%	2,54%	4,70%	3,10%	11,90%	0,00%	0,00%	1,41%
Praha - OC DBK 51195	0,76%	5,35%	6,11%	1,53%	4,71%	3,82%	0,00%	0,00%	0,00%
Bratislava - Eurovea 52128	0,00%	4,87%	13,88%	1,58%	7,82%	0,00%	0,53%	1,84%	0,00%

Jak již bylo uvedeno výše, skladové činnosti průměrně tvoří 27 %. V tabulce 11 lze vidět, kolik tvoří jednotlivé činnosti.

Důvodem, proč je hodnota v Písecké prodejně o tolik větší než průměr je z toho důvodu, že u činnosti 14 - Vyhledávání a balení Bata Home mají 13 %. Je to způsobeno tím, že zde lidé více využívají služby Bata Home, tedy doručení zboží přímo domů.

Co je ovšem znepokojivé dle analyzovaných dat, je to, že prodejny nedělají některé činnosti vůbec, nebo velmi málo. Jako například přecenění zboží, kontroly zboží, namátkové inventury a předispozici zboží.

8.2.2 Prodejní činnosti

V této podkapitole se obdobně jako v předchozí nachází výčet činností s kódy činnosti daného okruhu, zde tedy prodejních činností. Patří sem: 10 – Zákaznický servis, 11 – Práce s pokladnou (vklad/kontrola hotovosti, inventura, předání pokladny), 12 – Příjem, výdej reklamací a 15 – Výdej Click Collect. V tabulce 12 jsou zobrazeny vypočítané hodnoty.

Tabulka 12 Analýza prodejních činností (vlastní zpracování)

Pracovní činnosti prodavačů v průběhu 5 dnů	Zákaznický servis	Práce s pokladnou (vklad/kontrola hotovosti, inventura, předání pokladny)	Příjem, výdej reklamací	Výdej Click Collect
	10	11	12	15
Hodiny za všechny prodejny	457,10	49,72	45,52	42,82
% z minut za všechny prodejny	42,42%	4,61%	4,22%	3,97%
Minuty za všechny prodejny	27426	2983	2731	2569
% z minut za danou prodejnu				
Zlín 51136	53,12%	7,06%	7,11%	3,77%
Olomouc - Šantovka 51214	37,44%	6,09%	8,86%	8,86%
Teplice - Olympia 51224	27,43%	4,46%	6,94%	6,31%
Písek 51114	33,06%	8,40%	1,46%	1,03%
Bratislava - Avion 52112	34,56%	2,32%	2,23%	8,22%
Staré Město 51190	58,21%	3,20%	3,89%	0,43%
Praha - OC DBK 51195	58,39%	0,00%	0,00%	1,53%
Bratislava - Eurovea 52128	47,40%	2,90%	1,23%	0,00%

Prodejní činnosti celkem tvoří 55 %. Největší část tohoto celku je zákaznický servis. Nejvyšších hodnot dosahuje ve Starém městě a Praze a to ve výši 58 %. Tyto hodnoty dosahují uspokojivé výše, ale bylo by na místě, aby ještě vzrostly.

Důvodem proč v celkovém přehledu prodejna ve Starém městě a Zlíně dosahovaly větších, než průměrných hodnot byl pravděpodobně ten, že zrovna tyto prodejny mají velké procento času, kdy se věnují zákazníkům.

Z těchto podrobnější dat můžeme také vidět, že některé prodejny vykazují, že danou činnost nedělají vůbec. U činnosti 12 – Příjem a výdej reklamací a činnosti 15 – Výdej Click Collect, což je způsob doručení, se dá předpokládat, že tyto služby zde zákazníci nevyužili. Jiný případ je to ovšem u činnosti 11 – Práce s pokladnou. To by mohlo znamenat, že tento obchod, během analyzovaných pěti dnů neprodal vůbec žádné zboží, což je poměrně znepokojivý fakt. Také je možné, že jde pouze o chybu na straně zaměstnanců ve vyplnění formuláře. Problém se týká prodejny v Praze. Dále také obě prodejny v Bratislavě měly zhruba o 2 % menší hodnotu při práci s pokladnou než průměr, což by taktéž mohlo značit

méně prodaného zboží. Jsou to také o několik procent menší hodnoty, než je tomu u českých prodejen.

8.2.3 Aranžerské činnosti

V této části se nachází výčet aranžerských činností s kódy obdobně jako v předchozí podkapitole a jejich analýza. Patří sem: 7 – Presentace: nové akce – prodejna, 8 – Presentace: nové akce – výloha a 9 – Presentace: denní úpravy.

Tabulka 13 Analýza aranžerských činností
(vlastní zpracování)

Pracovní činnosti prodavačů v průběhu 5 dnů	Presentace: nové akce - prodejna	Presentace: nové akce - výloha	Presentace: denní úpravy
	7	8	9
Hodiny za všechny prodejny	8,20	4,17	56,27
% z minut za všechny prodejny	0,76%	0,39%	5,22%
Minuty za všechny prodejny	492	250	3376
% z minut za danou prodejnu			
Zlín 51136	0,00%	0,00%	0,87%
Olomouc - Šantovka 51214	1,48%	0,00%	6,74%
Teplice - Olympia 51224	1,68%	0,00%	6,60%
Písek 51114	0,00%	0,00%	5,32%
Bratislava - Avion 52112	1,05%	0,00%	13,78%
Staré Město 51190	0,75%	0,19%	1,79%
Praha - OC DBK 51195	0,00%	1,53%	2,88%
Bratislava - Eurovea 52128	0,79%	1,58%	2,64%

Průměrná celková hodnota je zde 6 %. Výjimkou je, jak už bylo řečeno dříve prodejna Avion v Bratislavě. Z dat vidíme, že při činnosti 9 – Presentace: denní úpravy je zde věnován téměř trojnásobný čas než je průměrná hodnota a taktéž je to o dost větší hodnota než vykazují všechny zbylé prodejny a to nejméně dvojnásobně velká.

Nejnižší hodnoty v této oblasti vykazuje Zlínská pobočka, kde vychází téměř nulové výsledky u všech těchto činností. Více než polovina poboček vůbec nedělá činnost 8 – Presentace: nové akce – výloha a tři prodejny vůbec nedělají činnost 7 – Presentace:

nové akce – prodejna. Výsledek může být samozřejmě skreslený, pokud v daných dnech zrovna žádné akce nebyly.

8.2.4 Školení a porady

V tabulce 14 jsou zobrazeny činnosti okruhu školení a porady s jejich kódy a jejich analýza. Patří sem: 1- Provozní denní porady, 6 – Seznámení se s novým zbožím, 23 – Školení pořádané vedoucími pracovníky a 24 – Zaškolování nových kolegů.

Tabulka 14 Analýza školení a porad (vlastní zpracování)

Pracovní činnosti prodavačů v průběhu 5 dnů	Provozní denní porady	Seznámení se s novým aktuálním zbožím	Školení - pořádané VP	Zaškolování nových kolegů
	1	6	23	24
Hodiny za všechny prodejny	5,10	11,05	0,75	9,10
% z minut za všechny prodejny	0,47%	1,03%	0,07%	0,84%
Minuty za všechny prodejny	306	663	45	546
% z minut za danou prodejnu				
Zlín 51136	0,00%	0,87%	0,00%	0,00%
Olomouc - Šantovka 51214	0,72%	0,78%	0,54%	1,08%
Teplice - Olympia 51224	1,22%	1,16%	0,00%	0,00%
Písek 51114	0,00%	0,19%	0,00%	0,00%
Bratislava - Avion 52112	1,05%	4,05%	0,00%	3,86%
Staré Město 51190	0,13%	0,00%	0,00%	0,00%
Praha - OC DBK 51195	0,00%	0,76%	0,00%	0,00%
Bratislava - Eurovea 52128	0,35%	0,00%	0,00%	0,97%

Celková hodnota činí 2 %. Zde jsou opět nejvíce se lišící hodnoty od průměru u Avionu v Bratislavě. Činnosti 6 – Seznámení se s novým aktuálním zbožím věnují 4 krát více času než je průměr a obdobně i u činnosti 24 – Zaškolování nových kolegů. U činnosti 24 tak mohlo k vybočení dojít opět pouze vlivem náhody, tím že zrovna přijímali nové pracovníky.

Této oblasti pracovníci opravdu dle dat nevěnují příliš času, některé prodejny dokonce opět vykazují, že činnosti nedělaly vůbec.

8.2.5 Úklidové činnosti

V této podkapitole se obdobně jako v předchozích nachází výčet činností s kódy činnosti daného okruhu. Patří sem: 16 - Úklid prachu prodejna – police, zrcadla, 17 – Úklid: vytírání prodejny, úklid zázemí, 18 – Mytí výloh a 19 – Odvoz odpadu.

Tabulka 15 Analýza úklidových činností (vlastní zpracování)

Pracovní činnosti prodavačů v průběhu 5 dnů	Úklid prachu prodejna - police, zrcadla	Úklid: vytírání prodejny, úklid zázemí	Mytí výloh	Odvoz odpadu
	16	17	18	19
Hodiny za všechny prodejny	36,33	30,73	9,58	18,73
% z minut za všechny prodejny	3,37%	2,85%	0,89%	1,74%
Minuty za všechny prodejny	2180	1844	575	1124
% z minut za danou prodejnu				
Zlín 51136	2,76%	4,64%	0,00%	0,44%
Olomouc - Šantovka 51214	2,37%	2,11%	1,08%	2,63%
Teplice - Olympia 51224	3,99%	1,85%	0,00%	3,76%
Písek 51114	6,22%	1,03%	1,03%	0,64%
Bratislava - Avion 52112	1,97%	2,00%	2,29%	1,68%
Staré Město 51190	2,07%	1,69%	0,00%	0,19%
Praha - OC DBK 51195	5,35%	5,86%	0,00%	1,40%
Bratislava - Eurovea 52128	3,27%	3,95%	1,76%	2,38%

Průměrná celková hodnota v této oblasti činí 9 %. V tomto okruhu se žádná hodnota nijak zvlášť nevymyká průměrným hodnotám. Ovšem neměly by zde být vykazovány nulové hodnoty. Všechny druhy úklidu by měly být splněny každý týden, tudíž by rozhodně měly proběhnout v analyzovaných pěti dnech. Tento problém se týká prodejny ve Zlíně, Teplicích, Starém městě a v Praze.

8.2.6 Ostatní činnosti

Jako poslední následuje výčet činností s kódy činností spadající pod okruh Jiné. Patří sem: 25- Defektář – sepsání požadavků na chybějící zboží, poptávka zákazníků a 26 – Průzkum konkurence – akce, nabídka, průzkum komerčních materiálů. Vykazované hodnoty jsou zobrazeny v tabulce 16.

Tabulka 16 Analýza ostatních činností
(vlastní zpracování)

Pracovní činnosti prodavačů v průběhu 5 dnů	Defektář - sepsání požadavků na chybějící zboží, poptávka zákazníků	Průzkum konkurence - akce, nabídka, průzkum KM
	25	26
Hodiny za všechny prodejny	0,00	2,73
% z minut za všechny prodejny	0,00%	0,25%
Minuty za všechny prodejny	0	164
% z minut za danou prodejnu		
Zlín	51136	0,00%
Olomouc - Šantovka	51214	0,00%
Teplice - Olympia	51224	0,00%
Písek	51114	0,00%
Bratislava - Avion	52112	0,00%
Staré Město	51190	0,00%
Praha - OC DBK	51195	0,00%
Bratislava - Eurovea	52128	0,00%

Zde průměrná celková hodnota nedosahuje ani 1 %, činí 0,25 %. Činnost 25 – Defektář tady v analyzovaných dnech nevykazuje ani jedna prodejna a činnost 26 – Průzkum konkurence nedělala půlka prodejen.

8.3 Souhrnné hodnoty jednotlivých činností

V této části jsou uvedeny souhrnné hodnoty v procentech za jednotlivé okruhy činností a dále také hodnoty optimálního času, který by měl být danému okruhu věnován. Souhrnné

hodnoty poskytují lepší náhled a možnost porovnání s hodnotami optimálními. Ze souhrnné tabulky 17 lze snadno vyčíst, u kterých činností bude třeba zlepšit rozložení času.

Tabulka 17 Reálný a optimální čas věnovaný pracovním činnostem
(vlastní zpracování)

Činnosti prodavače	Reálný čas	Optimální čas
Skladové činnosti	27%	15%
Prodejní činnosti	55%	70%
Aranžerské činnosti (vč.přesunů zboží dle pokynů)	6%	5%
Školení a porady	2%	5%
Úklid	9%	5%
Jiné	0%	0%

Souhrnné hodnoty tedy ukazují, že skladovým činnostem bylo věnováno 27 % celkového času, prodejním činnostem potom 55 % času, aranžerským činnostem 6 %, školením a poradám 2 % a úklidu 9 %. Ostatní činnosti obsahovaly pouze velmi malá část pracovní doby a hodnota byla teda velmi blízká se 0 %, po zaokrouhlení tedy v tabulce vidíme 0 %.

Optimální čas, který by měl být věnován činnostem, byl určen podle požadavků ředitele obchodního provozu a člena představenstva. Ten uvádí, že klíčovou úlohou prodavače by měl být prodej, jak už vyplývá ze samotného názvu. Tato činnost by měla tedy zabírat více než dvě třetiny pracovního času. Zde je tedy určeno, že prodej by měl dosahovat 70 % celkové pracovní náplně. Skladové činnosti jsou nezbytnou součástí pro samotný prodej a je tedy na místě této činnosti věnovat značnou pozornost. Uspořádaný sklad vede také k rychlé orientaci a je díky tomu možný rychlý servis zákazníkovi, zde je tedy potřeba zabývat se činností 15 % času. Aranžerské práce společně s úklidem přispívají k navození pocitu uspořádanosti prodejny pro zákazníka a správně provedené rozložení a kombinace zboží napomáhá zvyšování prodeje. Školení a porady jsou nezbytné pro správné fungování týmu a vhodná motivace se zpětnou vazbou slouží k dosahování požadované produktivity práce. Těmto třem činnostem je tedy přiřazeno dohromady 15 % celkového pracovního dne.

Největších změn bude tedy třeba dosáhnout u především prodejních činností a skladových činností, dále bude třeba udělat drobná opatření týkající se pouze několika procent v ostatních činnostech.

8.4 Srovnání představy zaměstnanců s reálným a optimálním časem

Tato část se věnuje porovnání hodnot, které vycházejí z analýzy. Jedná se o porovnání reálného času, který byl činností věnován a představu zaměstnanců, kolik by kterým činností chtěli věnovat se stanoveným optimálním časem, který by činností měli věnovat. Tabulka 18 zobrazuje hodnoty v procentuálním vyjádření.

Tabulka 18 Porovnání představy zaměstnanců a reálného času s optimálním časem
(vlastní zpracování)

Činnosti prodavače	Reálný čas	Představa zaměstnanců	Optimální čas
Skladové činnosti	27%	16%	15%
Prodejní činnosti	55%	51%	70%
Aranžerské činnosti (vč.přesunů zboží dle pokynů)	6%	13%	5%
Školení a porady	2%	6%	5%
Úklid	9%	11%	5%
Jiné	0%	4%	0%

Co se týká porovnání představy zaměstnanců s reálně vynaloženým časem, pohybují se hodnoty poměrně blízko realitě. Drobné výkyvy však lze sledovat u skladových činností, kde se hodnota liší od reálného času o 11 %. Zaměstnanci se zabývali skladovými činnostmi mnohem více, než uvedli, že by bylo dobré se jim věnovat. Je tedy namístě vyvodit z tohoto faktu, čím je daný jev způsoben. Z dotazníků vyplývá, že zaměstnancům připadá, že na skladové činnosti nemají dostatek času, přitom skladovým činnostem věnují téměř dvakrát tak velký díl času než uvádí, že by byl vhodný. Důvodem by mohlo být, že si neumějí dobře zorganizovat práci, nebo že mají příliš mnoho úkolů. Čas, který navrhují, se také velmi blíží optimálnímu času, který by měl být činností věnován, tedy souhlasí s navrženým optimálním časem. U aranžerských činností lze o něco menší rozdíl a to o 7 % oproti realitě. Zde zaměstnanci uvádějí, že by bylo dobré věnovat těmto činnostem více času, přitom ve skutečnosti jim věnují o 7 % méně. Tato představa se tedy neshoduje ani s realitou, ani s optimálním rozvržením času. Zde by bylo na místě, kdyby činností věnovali stejné, v lepším případě menší množství času. Kde se ovšem jejich představa s realitou téměř shoduje je u prodejních činností. V tomto případě není shoda žádoucí. Zde by měli zaměstnanci věnovat činností o 19 % větší část jejich pracovní doby.

9 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ

Jako nejvíce problematické činnosti s ohledem na využívání času se ukázaly činnosti prodejní a skladové.

Z průzkumu prostřednictvím dotazníků vyšlo, že jsou pro 79 % zaměstnanců nejvíce náročné prodejní činnosti. Dále 25 % zaměstnanců uvádí, že nemají na prodejní činnost dostatek času. Z analýzy časových snímků vzešlo, že reálně věnují činnosti 55 %, avšak optimální čas je 70 %.

U skladových činností 25 % uvedlo, že jim připadají zbytečné, v další otázce 71 % uvedlo, že na ně nemají dostatek času. Podle analýzy časových snímků věnují zaměstnanci 27 % pracovní doby, optimální čas by měl ale dosahovat pouze 15 %.

Co se týká školení a porad, které nyní zahrnují pouze 2 % pracovní doby a úklidu, který zahrnuje 9 % pracovní doby, je zde také malý prostor pro zlepšení. Zredukováním času na úklid, díky průběžnému uklízení, by se dalo věnovat více času školením a poradám, které by mohly vést k lepší kvalifikaci zaměstnanců a mohly by obsahovat rady, jak lépe využít pracovní dobu, aby se zlepšily i ve zbylých činnostech.

Z dotazníkového šetření také vyplývá, že 63 % zaměstnanců práce baví a 30 % spíše baví, lze tedy říct, že většina zaměstnanců dělá práci ráda a lze tedy předpokládat, že mají také vnitřní motivaci k vykonávání práce. U prodejních činností 96 % uvádí, že je baví, u skladových činností 42 % uvádí, že je baví a u aranžérských činností 50 %. Lze tedy soudit, že obecně jsou zaměstnanci s prací spokojeni. Jejich nadšení pro aranžérské činnosti se také odráží na vzhledu prodejny a tedy i příjemném prostředí pro zákazníky. Na základě těchto údajů je možné vyvodit, že k motivaci zaměstnanců, aby využívali lépe pracovní dobu, by stačily nástroje, které podporují vnější motivaci a právě zmíněné porady, kde by zaměstnancům bylo vysvětleno jak činnosti dělat, v jakém pořadí, byly by jim dány pomůcky a další rady.

10 SWOT ANALÝZA

V této části byla provedena SWOT analýza, kde jsou zobrazeny vnitřní a vnější vlivy na společnost, které ji ovlivňují buď pozitivně, nebo negativně. Patří sem silné a slabé stránky, které se týkají vnitřních vlivů a v druhé polovině příležitosti a hrozby, které se týkají naopak vlivů vnějších. Tabulka 19 obsahuje jejich výčet.

Tabulka 19 SWOT analýza (vlastní zpracování)

	POZITIVNÍ	NEGATIVNÍ
VNITŘNÍ	SILNÉ STRÁNKY <ul style="list-style-type: none"> • Dlouholetá tradice firmy • Velké množství prodejen • Stupeň modernizace • Aranžérské schopnosti • Čisté prostředí prodejen 	SLABÉ STRÁNKY <ul style="list-style-type: none"> • Málo času pro zákaznický servis • Nedostatek školení a porad • Přebytek času věnovaný skladování • Přebytečný čas věnovaný úklidu • Reklama
VNĚJŠÍ	PŘÍLEŽITOSTI <ul style="list-style-type: none"> • Větší využívání internetu zákazníky • Aktuální trendy • Zvýšení zájmu o produkty • Ekonomická situace • Chybná strategie konkurence 	HROZBY <ul style="list-style-type: none"> • Nezaměstnanost • Konkurence • Rychlost zastarávání • Pokles zájmu zákazníků • Zdravotní stav zaměstnanců

10.1.1 Silné stránky

Silné stránky společnosti spočívají v dlouholeté tradici firmy, velkém množství prodejen, stupni modernizace prodejen, aranžérských schopnostech zaměstnanců a čistotě prostředí prodejen.

Jak již bylo uvedeno v představení firmy, je z její strany neustálá snaha modernizovat prostředí prodejen pro uspokojení zákazníků. V úzké návaznosti na moderní prostředí jsou v silných stránkách zmíněny aranžérské schopnosti, které v současné době, na základě dat, dosahují příznivých výsledků. Z dotazníkového šetření také vzešlo, že tato práce

zaměstnance baví, tudíž je na místě si myslet, že v ní také odvádí dobrou práci. Jako poslední je uvedeno čisté prostředí prodejen. Úklid je prováděn ve větší míře, než je stanovený optimální čas, ale strávený čas navíc touto činností se také odráží na čistotě, což má pozitivní vliv na zákazníky.

10.1.2 Slabé stránky

Mezi slabé stránky firmy byl na základě analýzy zařazen nedostatečný čas věnovaný školením a poradám, přebytečný čas věnovaný skladování a úklidu, nedostatek času pro zákaznický servis a reklama.

Z analýzy vyplývá, že zaměstnanci nevěnují zákaznickému servisu čas, jaký by měli, proto je tato položka zařazena mezi slabé stránky. Může to mít za následek ztrátu klientely, zmenšení tržeb. Dále také u školení a porad je věnovaný čas menší než optimální. Pokud by množství porad a školení dosahovalo optimální míry, mohlo by to mít za výsledek lepší organizaci práce a lepší kvalifikovanost zaměstnanců. Naopak u skladování a úklidu je činností věnováno času více, než by muselo. Což je pravděpodobně příčina nedostatečného času pro zákaznický servis. Tyto činnosti by se daly zoptimalizovat prostřednictvím školení a porad, popřípadě pouze průběžným úklidem, který by měl za následek trvalou uspořádanost a byl by tedy potřeba menší úsek času na tyto činnosti. Na konci je uvedena reklama, protože nedosahuje takové kvantity jako u některých jiných výrobců a prodejců bot.

10.1.3 Příležitosti

K příležitostem se řadí větší využívání internetu zákazníky, aktuální trendy, zvýšení zájmu o produkty, ekonomická situace a chybná strategie konkurence.

S ohledem na současnou ekonomickou situaci spojenou s koronavirovou krizí spočívá příležitost v možnosti prosazení se v internetovém obchodu. Firma má možnost spojit se se zákazníky prostřednictvím e-shopu a začít prodávat touto cestou více produktů. Lidé tráví nyní mnohem více času než dříve v internetových obchodech, než v kamenných prodejnách. Je možnost zavést například výhody týkající se nákupu on-line jako slevové kupony, doručení zdarma a celkové zlepšení nabízených služeb na e-shopu.

Toto se úzce váže k příležitosti týkající se chybně zvolené strategie konkurence. Pokud konkurence zareaguje špatně na současnou situaci a nebude ji včas řešit, vzniká zde

velký prostor pro společnost Baťa, a. s. aby příležitosti využila ve svůj prospěch a pokusila se ovládnout internetový obchod s obuví.

U aktuálních trendů je příležitostí sledovat známé osobnosti a jejich styl, například střihy a oblíbené barvy. Příležitost spočívá v podřízení prodeje stylu známých osobností, což může u zákazníků vyvolat potřebu si takové věci koupit. Aktuální trendy se šíří nejrychleji prostřednictvím internetu a sociálních sítí, tato příležitost se tedy také váže na internetový obchod.

Zlepšení ekonomické situace by mohlo vést k navýšení tržeb firmy, například vlivem zvýšení množství peněz zákazníků, kteří tak budou mít větší tendenci peníze utracet. Dále je v takové situaci možné zdražit prodávané produkty, popřípadě začít prodávat nové dražší modely. Také je to vhodná doba pro pokus o zviditelnění se na trhu prostřednictvím reklam, které tak mohou být mnohem účinnější, než v dobách kdy se lidé snaží šetřit.

Je možné, že po pominutí současné koronavirové situace zkrachují někteří prodejci bot a firma Baťa, a. s. jelikož je to dlouhodobě stabilní firma by mohla zůstat jako jedna z několika na trhu a to by mohlo vést ke zvýšení poptávky po jejím zboží a službách.

10.1.4 Hrozby

Jako hrozby se jeví nízká míra nezaměstnanosti, konkurence, rychlost zastarávání, pokles zájmu zákazníků a zdravotní stav zaměstnanců.

Při nízké nezaměstnanosti je hrozbou, že jsou zaměstnanci na dominantnější pozici. Tím, že je málo lidí, co nejsou zaměstnaní, je také problém najít nové zaměstnance. Zaměstnanci tedy vědí, že si mohou o něco více diktovat podmínky, protože není tak lehké je nahradit. To může mít za následek, že bude zaměstnavatel nucen jim zvýšit plat popřípadě přidat další výhody spojené s prací, což může vést k větším výdajům mířených na zaměstnance a tyto peníze pak mohou chybět jinde, nebo se také stane tato záležitost pro společnost příliš drahou a bude nucena zaměstnance propustit a přijde tak o pracovní sílu. To může mít mnoho dalších následků od nedostatku pracovníků na prodejnách až po možné uzavření prodejny v případě, že by nebylo možné platit zaměstnance v této lokalitě vůbec.

Hrozbou může být také konkurence a to v případě, že například zvolí agresivnější strategii na získání zákazníků a ovládne tak trh, nebo zvolí lepší strategii v současné situaci, kdy bylo třeba přizpůsobit se podmínkám koronavirové krize a pronikne lépe na internetový trh, nebo začne nabízet lepší, levnější, kvalitnější zboží a služby.

V případě rychlosti zastarávání je hrozbou to, že veškeré modernizace, které společnost provádí, bude rychle zastaralé a tedy peníze, které byly na tyto modernizace vynaloženy, budou chybět na jiné věci, nebo v případě, že se firma bude snažit jít dále s dobou, budou ji čekat další velké výdaje spojené s modernizací.

Hrozbou je také ztráta zájmu zákazníků. Ti nebudou mít dostatečné povědomí o značce například vlivem nedostatečné, nebo úplné absence reklamy, nebo jim produkty začnou připadat příliš drahé a to i vlivem nedostatku peněz.

A na konec co může firmu velmi ovlivnit je zdravotní stav zaměstnanců. Nyní například v souvislosti s koronavirem, pokud by onemocnělo příliš mnoho zaměstnanců, nebylo by možné podnik snadno provozovat. Ovšem i rozšíření jakékoliv jiné nemoci by mohlo způsobit tyto následky. Také se v tomto případě může jednat i o zdravotní stav po psychické stránce. Pokud by byl na zaměstnance kladen například příliš velký nátlak s množstvím úkolů.

10.2 Výběr strategie

Za daných podmínek je vhodná strategie spojenectví, protože představuje cestu k odstranění slabých stránek firmy a využije tak zároveň příležitostí. Při využití aktuálních trendů a ekonomické situace ve svůj prospěch by bylo dobré vytvořit novou reklamu, díky které by se zároveň zvýšilo povědomí o značce, ale také zájem zákazníků. To vše by bylo možné šířit prostřednictvím internetu a za využití e-shopu. V případě, že konkurence zvolí špatnou strategii, by mohla být reklama ještě mnohem účinnější a také by přilákala více zákazníků. Zároveň by chyba konkurence dala prostor firmě zaměřit se také na zlepšení právě využití času. Vznikl by čas pro vybalancování přiměřeného množství času mezi zákaznickým servisem, školeními a poradami, skladováním a úklidem, aby se eliminovaly slabé stránky.

11 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

V této části jsou uvedeny návrhy na zlepšení time managementu ve společnosti Baťa, a. s. a také náklady spojené se zavedením těchto zlepšení společně s riziky, které se k nim pojí. Jsou zde uvedeny takové návrhy, které představují především prostor pro osobní růst zaměstnanců a s tím spojené zvýšení výkonnosti. Díky tomu jsou tato zlepšení také ne příliš nákladnou záležitostí, která by mohla ovlivnit výkonnost z dlouhodobého hlediska.

11.1 Školení a porady

Do školení a porad by také mohlo být zahrnuto vzdělávání zaměstnanců v oblasti time managementu, aby sami věděli, jak si čas rozvrhnout tak, aby stihli vše potřebné. Dále by se zde mohli dozvědět jak pracovat se sebou sama, aby zvládli více činností. Jedna z probíraných věcí by mohla být například výkonnostní křivka, správný životní styl, jak bojovat se zloději času, prokrastinací a další. V případě, že se zaměstnanec naučí o sebe pečovat, respektovat svou výkonnost a naučí se sebou pracovat je dosaženo většího výkonu a to i bez vyplácení velkých částek na různých benefitech, které mohou působit pouze krátkodobě.

Náklady na zavedení tohoto zlepšení mohou být nulové, pokud se změní pouze struktura školení. Pokud by bylo vycházeno z toho, že školení by tak jako tak mělo být o několik málo procent víc, mohly by plynout náklady spojené se zaplacením času osoby, která školení vede. Avšak tento nárůst času věnovaný školením je žádoucí a tedy náklady spojené s tímto opatřením by neměly být problém. Jedná se o navýšení času věnovaného školením o 2 %. To by činilo přibližně o 22 hodin více pro všechny prodejny, pro jednu prodejnu by to znamenalo o 3 hodiny více školení během 5 dnů. Tímto zvýšením by bylo téměř dosaženo požadovaného optimálního času 5 %. Zbylé 1 %, které by činilo přibližně hodinu a půl času navíc pro jednu prodejnu by bylo věnováno poradám. Při mzdě školícího zaměstnance například 143 Kč na hodinu, by náklady na školení za 5 dní činily 429 Kč a na porady 215 Kč.

Rizika spojené se zavedením tohoto opatření mohou být nezájem zaměstnanců o tato školení, nedostatečná pozornost věnovaná školením ze strany zaměstnanců, neschopnost se dané věci naučit a také neschopnost tyto poznatky uplatnit v praxi.

11.2 Přestávky

Přestávky by mohly být uzpůsobené více potřebám jednotlivých zaměstnanců. Bylo by tedy dobré, aby si zaměstnanec mohl zvolit, kdy bude přestávky mít popřípadě i jejich délku. V případě, že by byla respektována výkonnostní křivka zaměstnanců a také množství přestávek vhodné k dobití energie, rapidně by se zvýšila jejich výkonnost. V případě, že by byla volitelná také délka přestávek, umožňovalo by to větší volnost zaměstnanců. Někteří lidé potřebují dlouhé přestávky a poté jsou v krátkém časovém úseku více produktivní, někteří preferují menší časové úseky práce s více přestávkami a další způsoby rozvrstvení odpočinku a práce. V každém případě by ovšem bylo nutné, aby byla respektována pracovní doba a vždy byl dostatek prodavačů na prodejně k dispozici pro zákazníky.

Toto zlepšení nepředstavuje pro firmu žádné náklady, protože se jedná pouze o individuální přizpůsobení stejně dlouhé pracovní doby placené stejnou mzdou.

Riziko spojené s tímto zlepšením je, že by zaměstnanci nezvládli situaci, kdy si mohou sami zvolit hodinu a délku trvání přestávky a nastal by místo nárůstu produktivity naopak velký pokles.

11.3 Pevné rozdělení činností mezi zaměstnance

V případech, kdy je na prodejnách více zaměstnanců, by bylo možné, aby byly činnosti rozděleny mezi jednotlivé zaměstnance. Například jeden zaměstnanec by měl na starost veškeré skladové činnosti a těm by se věnoval. Ušetřil by se tak čas, který zaměstnanci stráví přebíháním od jedné činnosti ke druhé a nevědí čemu se věnovat dříve a to obzvláště pokud se tvoří fronty u pokladen. Další pracovník by tedy mohl obstarávat činnosti prodejní a tak dále. Takto rozdělit by si mohli dané činnosti každý den jinak, aby nedocházelo k tomu, že zaměstnance omrzí jednotvárná práce.

V tomto případě zde opět nevznikají žádné náklady a jedná se pouze o efektivní rozdělení činností mezi jednotlivé zaměstnance.

Rizikem může být, že zaměstnancům nebude vyhovovat dělat ten den pouze jednu činnost, anebo budou činnosti rozděleny nespravedlivě, tedy některý zaměstnanec ten den nebude mít téměř žádnou práci a jiný jí bude mít naopak hodně.

11.4 Diář

Posledním zlepšením by mohlo být poskytnutí zaměstnancům pro začátek jednoduchého diáře, který by se mohl podobat formulářům, které měli vyplňovat, když probíhala analýza jejich využívání času. Díky využití diáře by měli přehledně pohromadě činnosti, které již stihli vykonat, dále také úkoly co zbývají a bylo by pro ně touto cestou snadnější rozvrhnout si čas. V tomto jednoduchém diáři by také mohl být uveden jasný a stručný seznam věcí, které mají za daný den splnit a přibližné rozvrhnutí časových úseků v jakých by měli činnosti plnit, případně také odměna, kterou by dostali za ušetření času jako třeba přestávky. Diář by obsahoval úkoly na jeden pracovní týden, které by si zaměstnanci rozdělili do jednotlivých dní. Dále několik stránek na další poznámky a případné dodatečné povinnosti a další. Jedna strana by také byla věnována rozřazení úkolů podle důležitosti, přičemž nejdůležitější úkoly by byly v části červené, středně důležité v části žluté a ty nejméně důležité v části zelené. Tento jednoduchý diář by obsahoval pouze několik stran, které by byly potisknuté potřebnými kolonkami pro vyplnění úkolu tak, aby byly univerzální a daly se použít pro každý týden.

Diář by měl být jednoduchým, levným, ale účinným řešením. Je možnost, aby byl diář pouze jednoduše spojen sešíváčkou nebo by byl spojen kroužkovou vazbou, což by představovalo o něco větší náklady. V případě zvolení pouze jednoduchého spojení listů papíru by náklady na jeden kus tedy činily 25 Kč na jeden pracovní týden pro jednu prodejnu.

Rizika spojená se zavedením diářů pro pracovníky tkví v nezájmu zaměstnanců o tuto pomůcku a tedy jejich nevyužití, což by byly pro společnost zbytečné výdaje navíc.

ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce byla analýza současného stavu využívání času prodavačů společnosti Baťa, a. s. a následné předložení návrhů na zlepšení současné situace.

V bakalářské práci byla vypracována literární rešerše na téma time management, kde byl jako první popsán vznik a historie time managementu. Dále překážky bránící efektivnímu využívání času kam se řadí vnitřní a vnější zloději času, prokrastinace, motivace, energie, výkonnostní křivka, ale také zbytečné porady. Poté byly rozebrány metody vhodné ke zlepšení využívání času jako analýza pracovního dne, plánování času, dělení úkolů do dílčích kategorií pro lepší roztřídění, pomůcky jako diáře a myšlenkové mapy. Také byla popsána důležitost volby jasných cílů, kterých je třeba dosáhnout a na konec byla definována SWOT analýza a způsob zjišťování faktorů ze kterých je složena s následným popsáním výběru strategie. Všechny uvedené poznatky by měly být součástí každodenního života a lidé by je měli dokázat aplikovat do praxe.

V praktické části byly představeny základní informace týkající se společnosti, cíle a poslání firmy, zastoupení ve světě a na konec stručný přehled historie společnosti Baťa, a. s. Další kapitola se týkala popsání formulářů, které byly využity pro analýzu a to dotazník a časový snímek prodavače. Poté následovala již samotná analýza. Hlavním výsledkem práce bylo zjištění, že nejvíce problémové jsou skladové činnosti, prodejní činnosti, školení a porady. Tyto faktory byly také zahrnuty do SWOT analýzy. Bylo přihlédnuto k výsledkům dotazníkového šetření, kvůli zvolení správných kroků ke zlepšení situace. Jelikož v dotaznících většina dotazovaných uvedla, že je s prací spokojená a baví je. Lze tedy spoléhat na fungování vnější motivace například v pohodě odměn, jako podporu výkonnosti, protože v případě, že je práce baví, vnitřně již motivovaní jsou. Dále bylo přihlédnuto k údajům, kde pracovníci uváděli, že nemají na určité činnosti dostatek času a jsou pro ně časově náročné. Vhodnou strategií k řešení této situace se ukázala strategie spolenectví, kdy bylo využito příležitostí k odstranění slabých stránek firmy.

Hlavních cílů bylo dosaženo a byly navrženy čtyři návrhy na zlepšení a to návrh týkající se školení a porad, přestávek, pevného rozdělení činností mezi zaměstnance a diářů. Školení a porady by se věnovaly více samotným zaměstnancům. U přestávek bylo hlavním cílem, aby si každý zaměstnanec mohl individuálně zvolit dobu přestávek a dobil tak potřebnou energii pro vykonávání práce. Pevné rozdělení činností mezi zaměstnance mělo zapříčinit

menší ztrátové časy mezi přebíháním od jedné činnosti k další. Jako poslední byl uveden diář, který by měl zaměstnancům sloužit ke snazší organizaci času.

Přínos této bakalářské práce spočívá převážně ve zjištění slabých stránek firmy, na kterých lze nyní pracovat. Po eliminaci těchto nedostatků se zvýší efektivita práce, ale také by se mohly zvýšit tržby společnosti. Aplikováním alespoň některých z navrhovaných řešení se dosáhne lepšího využití času. Velké plus těchto návrhů tkví v tom, že by pro společnost Baťa, a. s. nepředstavovaly výrazné finanční zatížení a tak se dá tohoto výsledku dosáhnout poměrně snadno.

V práci by šlo dále pokračovat hlubším rozebráním návrhů na řešení, vytvořením projektu na jejich aplikaci současné situace využívání času, který by obsahoval jednotlivé kroky zavedení, podmínky zavedení a v neposlední řadě podrobné náklady a výnosy pro firmu. Dále by bylo třeba se zabývat právě již zmíněnými náklady a tím, jak lidé budou na tato opatření reagovat a jak budou tato opatření účinná.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BRODSKÝ, Jan, 2014. *Time management*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 109 s. ISBN 9788090524798.

CIRILLO, Francesco, 2019. *Technika Pomodoro: legendární systém pro plánování času a dokonalou koncentraci během hluboké práce*. V Brně: Jan Melvil Publishing, 183 s. ISBN 9788075550699.

FORSTER, Mark, 2013. *Udělej to zítra: a další tajemství time managementu*. Praha: Grada, 175 s. ISBN 9788024745268.

GRUBER, David, 2017. *Time management: prokrastinace, konflikty, porady, vyjednávání, emaily, mobily, angličtina*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Management Press, 268 s. ISBN 9788072614806.

HEPPELL, Michael, 2012. *Jak získat hodinu denně*. Praha: Grada, 183 s. ISBN 9788024741550.

JÍRA, Stanislav, 2013. *Time management*. České Budějovice: Chance in nature, ISBN 9788073944087.

KNOBLAUCH, Jörg, 2012. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. 1. české vyd. Praha: Grada, 206 s. ISBN 9788024744315.

KOGON, Kory, Adam MERRILL a Leena RINNE, 2015. *Pět možností: cesta k mimořádné produktivitě*. Praha: Management Press, 224 s. ISBN 9788072613120.

KRUSE, Kevin, 2019. *Moderní time management: zdvojnásobte svou produktivitu, aniž byste se cítili přepracovaní*. 1. české vyd. Praha: Grada, 174 s. ISBN 9788027124527.

LUDWIG, Petr, 2013. *Konec prokrastinace: jak přestat odkládat a začít žít naplno*. Brno: Jan Melvil, 271 s. ISBN 9788087270516.

MORAN, Brian a Michael LENNINGTON, 2014. *Rok za 12 týdnů: zvládněte za 12 týdnů více, než jiní za 12 měsíců*. Praha: Management Press, 219 s. ISBN 9788072612710.

NEWPORT, Cal, 2016. *Hluboká práce: pravidla pro soustředěný úspěch v roztěkaném světě*. Brno: Jan Melvil Publishing, 240 s. ISBN 9788075550088.

PINK, Daniel H., 2018. *Kdy: věda a umění dokonalého načasování*. Brno: Jan Melvil Publishing, 271 s. ISBN 9788075550521.

SCOTT, Steve J., 2014. *23 zabijáků prokrastinace: přestaňte lenořit a jděte za svým cílem*. Brno: BizBooks, 110 s. ISBN 9788026502722.

TRACY, Brian, 2017. *Eat that frog!: 21 great ways to stop procrastinating and get more done in less time*. Third edition. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 119 s. ISBN 9781626569416.

TRACY, Brian, 2014. *Time management*. New York: American Management Association, 104 s. ISBN 9780814433430.

URBAN, Jan, 2015. *Jak lépe naložit s časem: 50 doporučení pro ty, jejichž čas je vzácný*. Praha: Grada Publishing, 141 s. ISBN 9788024757520.

SEZNAM ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ

BAŤA, A. S. Společnost Baťa. *Baťa* [online]. ©2020 [cit. 2020-04-12]. Dostupné z:

<https://www.bata.cz/stranka/spolecnost-bata>

BAŤA, A. S. Historie. *Baťa* [online]. ©2020 [cit. 2020-04-12]. Dostupné z:

<https://www.bata.cz/stranka/historie>

BAŤA, A. S. Baťa ve světě. *Baťa* [online]. ©2020 [cit. 2020-04-12]. Dostupné z:

<https://www.bata.cz/stranka/bata-ve-svete>

ČEVELOVÁ, Magdalena. Baťovské ceny. *Cevelova* [online]. 2019 [cit. 2020-05-25].

Dostupné z: <https://www.cevelova.cz/slovnicek/batovske-ceny/>

EDL, Václav. PEST analýza. *Edolo* [online]. 2019 [cit. 2020-04-11]. Dostupné z:

<https://edolo.cz/clanky/pest-analyza/>

KONVIČKA, Vladislav, 2013. Technologické památky. *Solvayovylomy* [online]. [cit.

2020-06-24]. Dostupné z: <http://podzemi.solvayovylomy.cz/techpam/zlin/zlin.htm>

POŘÍZEK, Jan. SWOT analýza a její využití. *Bridge* [online]. 2019 [cit. 2020-04-11].

Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.cz/swot-analyza-a-jeji-vyuziti/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Vliv emocí na výkon (Gruber, 2017, s. 115)	19
Obrázek 2 Obvyklý průběh výkonnostní křivky (Knoblauch, 2012, s. 156).....	23
Obrázek 3 Klasifikace úkolů metodou „ABC“ (Brodský, 2014, s. 42; vlastní zpracování)	26
Obrázek 4 Eisenhowerův princip (Brodský, 2014, s. 44; vlastní zpracování)	27
Obrázek 5 Pravidlo 60/20/20 (Brodský, 2014, s. 47; vlastní zpracování).....	28
Obrázek 6 Myšlenková mapa (vlastní zpracování)	31
Obrázek 7 SWOT analýza (vlastní zpracování).....	32
Obrázek 8 Příklad tabulky pro PEST analýzu (vlastní zpracování)	33
Obrázek 9 Logo Baťa, a. s. (Baťa, a. s., ©2020)	36
Obrázek 10 Baťova reklama (Baťa, a. s., ©2020)	37
Obrázek 11 Historická reklama (Konvička, 2013)	38

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Seznam činností s kódy (interní zdroje společnosti)	40
Tabulka 2 Stupnice hodnocení práce (vlastní zpracování)	41
Tabulka 3 Ohodnocení práce zaměstnanci (vlastní zpracování).....	42
Tabulka 4 Časově nejnáročnější činnosti (vlastní zpracování).....	42
Tabulka 5 Činnosti zbytečné (vlastní zpracování)	43
Tabulka 6 Činnosti, které zaměstnance baví (vlastní zpracování).....	43
Tabulka 7 Činnosti, na které není dostatek času (vlastní zpracování)	44
Tabulka 8 Představa zaměstnanců o rozvržení pracovní doby (vlastní zpracování)	44
Tabulka 9 Porovnání představy zaměstnanců a optimálního času (vlastní zpracování)	45
Tabulka 10 Analýza pracovních činností celkem (vlastní zpracování).....	46
Tabulka 11 Analýza skladových činností (vlastní zpracování)	47
Tabulka 12 Analýza prodejních činností (vlastní zpracování)	48
Tabulka 13 Analýza aranžerských činností (vlastní zpracování).....	49
Tabulka 14 Analýza školení a porad (vlastní zpracování)	50
Tabulka 15 Analýza úklidových činností (vlastní zpracování)	51
Tabulka 16 Analýza ostatních činností (vlastní zpracování)	52
Tabulka 17 Reálný a optimální čas věnovaný pracovním činnostem (vlastní zpracování)	53
Tabulka 18 Porovnání představy zaměstnanců a reálného času s optimálním časem (vlastní zpracování).....	54
Tabulka 19 SWOT analýza (vlastní zpracování)	56

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Časový snímek prodavače

Příloha P II: Dotazník

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK

DOTAZNÍK

- 1) Pohlaví: žena muž
- 2) Baví Vás tato práce? ☹ 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10 ☺
- 3) Který pracovní úkol je podle Vašeho názoru:
- a. nejdůležitější?
 - b. časově nejnáročnější?
 - c. zbytečný?
- 4) Rozdělte 100% Vaši pracovní doby činnostem dle věnovaného času:
- a. prodej (servis zákazníkovi): %
 - b. manipulace se zbožím (příjem, vybalení, přecenění, uložení): %
 - c. aranžování (úprava vystaveného zboží včetně přesunu dle pokynu): %
 - d. úklid %
- 5) Vypište, které 3 pracovní činnosti Vás nejvíc baví?
.....
.....
.....
- 6) U kterých činností máte pocit, že na ně nemáte dostatek času?
.....
- 7) Jakou známkou se hodnotíte jako prodavač? ☹ 1-2-3-4-5 ☺