TIME-MANAGEMENT

Stanislav Jíra
Veronika Humlerová

evropský sociální fond v ČR
EVROPSKÁ UNIE
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY
OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost
INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

TIME-MANAGEMENT

Stanislav Jíra
Veronika Humlerová

Občanské sdružení CHANCE IN NATURE – LOCAL ACTION GROUP
Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta

České Budějovice 2013

TIME-MANAGEMENT

Vydal: Občanské sdružení CHANCE IN NATURE – LOCAL ACTION GROUP a Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta

České Budějovice, 2013

ISBN 978-80-7394-408-7

Za věcnou správnost obsahu díla odpovídá autor.

Tento studijní materiál byl vytvořen pro projekt „Další vzdělávání v oborech cestovní ruch a venkovská turistika, osobnostní rozvoj a manažerské dovednosti“, CZ.1.07/3.2.08/02.0015.

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.

Obsah

Úvod 5

1 ÚVOD DO TIME-MANAGEMENTU 7
- 1.1 Čas jako veličina a jeho relativita 7
- 1.2 Čas v historických souvislostech 9
- 1.3 Úvod do problematiky hospodaření s časem 13
- 1.4 Výhody Time-Managementu 14
  - Otázky 1 16
  - Úkoly k zamyšlení 1 16
  - Shrnutí pojmů 1 19
  - KLÍČ K ŘEŠENÍ 20

2 ANALÝZA PRÁCE A VYUŽÍVÁNÍ ČASU 21
- 2.1 Organizace času 21
- 2.2 Konzumenti – „zloději“ času 22
  - Otázky 2 23
  - Úkoly k zamyšlení 2 23
  - Shrnutí pojmů 2 25
  - KLÍČ K ŘEŠENÍ 25

3 CÍLOVÁ ORIENTACE A STANOVENÍ PRIORIT 27
- 3.1 Formulování cílů 27
- 3.2 Analytické metody 28
- 3.3 Efektivita práce 29
  - Otázky 3 31
  - Úkoly k zamyšlení 3 31
  - Shrnutí pojmů 3 33
  - KLÍČ K ŘEŠENÍ 34

4 ORGANIZACE PRÁCE A PLÁNOVÁNÍ 35
- 4.1 Organizace práce 35
- 4.2 Techniky nastavení priorit v závislosti na plánování 36
- 4.3 Plánování 37
  - Otázky 4 43
  - Úkoly k zamyšlení 4 44
  - Shrnutí pojmů 4 45
  - KLÍČ K ŘEŠENÍ 45

5 DELEGOVÁNÍ PRAVOMOCÍ 47
5.1 Delegování jako základní schopnost manažera 47
5.2 Proces delegování 49
5.3 Efektivní vedení porad 52
Otázky 5 55
Úkoly k zamyšlení 5 55
Shrnutí pojmů 5 55
KLÍČ K ŘEŠENÍ 55

DOPORUČENÁ A POUŽITÁ LITERATURA 58

Úvod

„Čas“ má v životě člověka nezastupitelný a zásadní význam. Je měřitelný, neopakovatelný, nepřetržitý, neodvolatelný, nelze jej uchovat ani nahromadit, nelze jej koupit, je relativní. Čas byl vždy důležitým tématem pro spisovatele, umělce, filosofy, obchodníky, podnikatele či ekonomy.

Jde o „produkt“, se kterým se dnes stále více počítá a dává se do souvislosti s finančními vazbami a dopady. Kdo neumí nakládat s vlastním časem, neumí nakládat s vlastním životem. „Čas jsou peníze“a jeho špatné plánování způsobuje nízkou prosperitu firmy a produktivitu práce. Naopak vhodná motivace lidí, delegování úkolů, plánování pracovního i osobního života přináší efektivitu.

Vzdělávací materiál „ Time Management“ vznikl jako doplňující studijní opora pro pilotní ověření vzdělávacího programu dalšího vzdělávání - tematického okruhu „ Time Management“ v rámci realizace projektu Další vzdělávání v oborech cestovní ruch a venkovská turistika, osobnostní rozvoj a manažerské dovednosti, reg. č. CZ.1.07/3.2.08/02.0015.

Publikace je sestavena ze stati, kontrolních otázek, otázek k zamyšlení a klíče k řešení. Za cíl si klade seznámit frekventanty s významem a vlastnostmi času i jeho proměnami v historických souvislostech. Vyzdvihuje důležitost hospodaření s časem v závislosti na prioritách. Definuje Time Management jako sadu postupů a nástrojů pro plánování času i jeho efektivního využívání. Poukazuje na nutnost sebepoznání a sebereflexe při stanovování priorit, pojmenovává metody úspěšného využívání Time Managementu. Pomáhá určit nejčastější konzumenty času, uvědomit si své priority a neefektivní aktivity, identifikovat stresory pracovní výkonnosti v závislosti na vynaloženém čase. Seznamuje s druhy plánování i s analýzami SWOT a SMART a jejich využíváním v praxi. Zdůrazňuje podstatu delegování pravomocí a efektivní vedení porad jako základní schopnosti manažera.

Učební materiál je doplněn o jednoduché testy a praktická cvičení.

Time Management je chápán jako efektivní řízení svého času. Může se nám zdát, že někteří lidé mají více času než ostatní a stihnou více činností, mají čas na své zájmy i kamarády. Takoví lidé dokážou dobře organizovat a řídit svůj čas. Naučit se plánovat a efektivně využívat svůj čas by mělo dnes patřit k prvním měkkým dovednostem, které si má člověk osvojit. **Time Management** (plánování času) je základním principem pro spokojený život a úspěšné podnikání.

1 ÚVOD DO TIME-MANAGEMENTU

Čas ke studiu: 1 hodina (60 minut – z toho 45 minut teoretická výuka, 15 minut praktická výuka)

Cíl: Po prostudování tohoto odstavce se seznámíte s pojmem „čas“, jeho měřitelností a relativitou v souvislosti s vývojem společnosti a historickými souvislostmi. Dokážete popsat vlastnosti času. Pochopíte problematiku Time-Managementu a jeho výhody.

Klíčová slova: pojem čas, vlastnosti času, relativita, cyklické a lineární vnímání času, racionalizace, taylorismus, fordismus, hospodaření s časem, Time-Management

1.1 Čas jako veličina a jeho relativita

Definice času

Čas je jedna ze základních fyzikálních veličin. Dá se také definovat jako neprostorové lineární kontinuum, v němž se události stávají ve zjevně nevratném pořadí. Je podstatnou složkou struktury vesmíru. Je velmi obtížné, až nemožné, si čas nějak představit. Pokusy o pochopení času byly po dlouhou dobu především doménou filosofů, později i přírodovědců. Důležitým pojmem je tzv. **šipka času**, která určuje smysl (směr) plynutí času.

Čas je relativní veličina (čas nepříjemných/příjemných činností, čas válek, odpočinku, práce, zájmů, povinností, čas přírody, společnosti…).

Měřitelnost času

Čas je měřitelný hodinami (sluneční, přesýpací, kyvadlové, ručičkové, digitální, atomové). Čas má zásadní význam i pro běžný lidský život, který je časově omezen („nemám čas“), pro organizaci lidské společnosti (kalendář), včetně hospodářství („čas jsou peníze“). Čas byl vždy důležité téma pro spisovatele, umělce a filosofy. Jednotky času kvantifikují délku trvání událostí a intervalů mezi nimi. Pravidelně se opakující události a objekty se zjevně pravidelným pohybem dlouho sloužily jako standardy pro jednotky času – mezi takové pravidelné jevy

patří pohyb Slunce po obloze, fáze Měsíce a kmit kyvadla.

Obr. 1 Stopky

Zdroj: Stopky, 2013

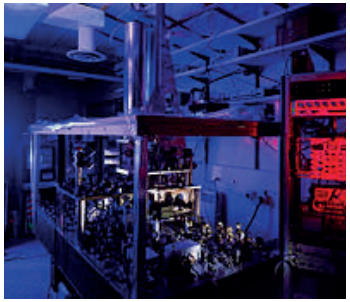
Obr. 2 Přesýpací hodiny

Zdroj: Přesýpací hodiny, 2013

Obr. 3 Venkovní hodiny

Zdroj: Hodiny, 2013

Obr. 4 Atomové hodiny



Zdroj: Atomové hodiny, 2012

Obr. 5 Sluneční hodiny

Zdroj: Sluneční hodiny, 2013

Vlastnosti času

- JE VZÁCNÝ
- JE MĚŘITELNÝ
- JE NEPŘETRŽITÝ
- JE NEODVOLATELNÝ
- NELZE JEJ UCHOVAT
- NELZE JEJ NAHROMADIT
- NELZE JEJ KOUPIT
- JE RELATIVNÍ

1.2 Čas v historických souvislostech

Na počátku byla **pomalost** zemědělské společnosti. Venkovská společnost spěch neuznává. Člověk přejímá rytmus přírody. Čas je vnímán sledem selských prací, ročními obdobími, východem - západem slunce, fází měsíce, církevními svátky atd. Lidé ještě neoznačují jednotlivé části dne přesnými číselnými údaji („po západu slunce“, „po klekání“ apod.).

Čas zároveň slouží jako délková a plošná míra („jeden den cesty“, „louka je tak velká, že bys ji za dva dny nepokosil“). Čas je vnímán **cyklicky,** na rozdíl od dnešního lineárního chápání času (střídání ročních období a s nimi spojené selské práce). Vnímání času se točí v kruhu. Po uplynutí určité doby začíná vše znovu. Cyklické vnímání času uklidňuje. Na rozdíl od **lineárního konceptu** času, v němž dominuje představa neustálého pokroku. Podobné pracovní tempo jako venkov mají i řemeslníci ve městech. Pomalost je symbolem stálosti, pevnosti a solidnosti. **Rychlost** vytvořili až obchodníci, vojáci a průmyslníci. Objevuje se nový ekonomický pojem – **využití času**.

Konec 19. století (čas racionalizace) – rychlost a čas se stávají synonymem pro ekonomický růst. Vysoké pracovní tempo a intenzivní využívání pracovního času s sebou nese zrychlování tempa života a práce.

V první etapě, která probíhala na konci 19. a počátku minulého století, vznikly první tendence vědecky řídit zaměstnance. Nezávisle na sobě vznikal management ve Spojených státech a v Evropě. Toto období je souhrnně označováno jako taylorismus či klasický management. První období je charakteristické tím,

že bylo řízení lidí prováděno na úrovni operativního managementu.

Taylorismus – označení pro období (směr), který obsahuje metody a prostředky vytvořené na počátku 20. století v USA F. W. Taylorem. Podstatou této tendence je normování času potřebného na odvedenou práci. Stopky se staly rozhodujícím měřítkem efektivity práce. Dělníci měli pevně daný časový prostor na vykonání určitého pracovního výkonu. K hmotnému podněcování pracovních výkonů přispělo i tzv. zavedení diferenciační mzdy.

Frederick Winslow Taylor byl zakladatelem vědeckého managementu a jeho myšlenky se staly v historii Time-Managementu určující:

- velký denní úkol a jeho splnění bylo motivováno odměnou/penálem za splnění/nesplnění,
- výběr pracovníků již nebyl nahodilý, na pracovní pozici byl vybírán kandidát dle profesního profilu kandidáta,
- potřeba plně kvalifikovaných řídících pracovníků.

Metoda taylorismu byla rozvedena H. Fordem, který zavedl pásovou výrobu.

Dalšími spolupracovníky F. W. Taylora byli: Henry Gantt, Henry Ford, manželé Gilberthovi.

Evropský směr se spíše zaměřoval na řídící pracovníky a na vymezování úloh, náplň práce a organizaci. Významnými osobnostmi této doby byli: Henry Fayol, Max Weber, Tomáš Baťa. Kritikem celého taylorismu se stal Parkinson, jehož tři zákony stručně připomínáme:

- 1. zákon: Práce přibývá úměrně s tím, kolik času na ni můžeme vynaložit.
- 2. zákon: Výdaje narůstají s příjmy.
- 3. zákon: Narůstání přináší složitost a složitost přináší rozklad.

Fordismus je systém průmyslové hromadné výroby známý od počátků 20. století, pocházející z USA. Henry Ford, majitel automobilové fabriky Ford Motor Company (založena 16. června 1903), zavedl tzv. Fordův systém, známý a později šířený jako *fordismus*, vyznačující se hromadnou, masovou produkcí, která byla schopna dát na trh velký objem standardních a poměrně laciných výrobků, i když ne vždy nejvyšší kvality. Princip masové výroby normalizované standardní produkce na bázi pásové výroby se v americkém průmyslu rozvíjel jako nový prvek organizace práce a řízení průmyslové velkovýroby a byl ve stávající době vysoce inovačním. Symbolem pracovního tempa se stává běžící pás, přesnost, hospodárnost a stálost. Jednotlivé operace jsou co nejjednodušší, aby u nich dělníci nemuseli přemýšlet. Standardizace práce manuálních dělníků se jevila jako základní princip snižování výrobních nákladů. V období ČSR se tento systém uplatnil v Baťových závodech. Systém řízení masové výroby fordismu přetrvával do období po druhé světové válce a skončil nasazováním mechanizačních a později automatizačních prvků do masové průmyslové produkce. Součástí fordismu je i teorie o službě veřejnosti, jejíž součástí je vedle zisku i uspokojování potřeb veřejnosti.

Ve 2. polovině 20. století dochází ke zrychlování vnímání času ve všech oblastech společnosti díky obrovskému ekonomickému růstu danému globalizací, internacionalizací, robotizací a medializací světa. Vedle ceny a kvality rozhoduje okamžitá dostupnost. Velké nadnárodní společnosti vyzývají své zaměstnance, aby mysleli rychleji: „Tvé dnešní myšlenky budou nejpozději za pět let zastaralé. Nehledej dokonalost. Udělej něco hned. Raději 98 % teď a levně než 100 % za rok a půl a draho“. Manažeři kážou tempo a nic než tempo. „Spíše uvítám deset rozhodnutí, z nichž tři se ukáží jako špatná, než hlemýždí perfekcionismus.“ Konec 20. století je ve znamení nástupu počítačů do výroby a služeb ve využívání nových genových technologií a časových urychlovačů v genetických, přírodních a fyzikálních vědách.

Rychlost a čas se stávají jednou z klíčových součástí managementu. Čím bohatší země, tím rychlejší život. Počítač zcela přetváří lidský život, stává se nástrojem zrychlování. PC zrychluje počítání, čtení, psaní, logické srovnávání, vyhledává, filtruje, třídí a uchovává informace. Vynález mikroprocesoru rozpoutává novou revoluci nejen ve zvýšení rychlosti, ale zejména maximálním objemu přenášených dat. **Nejrevolučnějším mediem informačního věku po roce 2000 je vznik internetu.** Přináší demokratizační proces, tj. právo každého člověka komunikovat s celým světem.

Jedná se o nejširší a nejrychlejší informační dálnici, která napomáhá budování globální ekonomiky. Časové úspory díky novým technologiím otevírají prostor pro odpočinek a zájmové činnosti…ale zároveň vyvíjejí tlak na další zrychlování životního a pracovního stresu. Samozřejmostí se stává souběžné vykonávání různých činností. Mladá generace se učí žít s kulturou high-speed. Starší generace se naopak zmocňuje strach, zmatek a beznaděj. Uživatelé rychlých PC propadají netrpělivosti, pociťují odpor k delším mluveným projevům a ztrácejí ochotu komunikovat. Člověk si chce svůj čas organizovat sám a přizpůsobovat si jej individuálnímu programu. Ne přesnost a dochvilnost, ale pružnost v organi-

zaci času. Časový blahobyt bude náležet k 21. století, stejně neodmyslitelně jako zrychlování v kultuře století dvacátého.

Obr. 6 Frederick Winslow Taylor

Zdroj: F. Taylor, 2009

Obr. 7 Henry Ford

Zdroj: H. Ford, 2013

Obr. 8 Tomáš Baťa

Zdroj: Tomáš Baťa, 2013

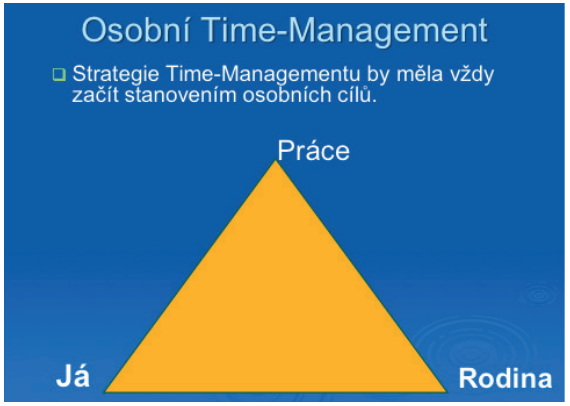
1.3 Úvod do problematiky hospodaření s časem

Zpočátku bylo hospodaření s časem využíváno jen pro obchodní nebo pracovní činnosti, ale postupem času se tento obor z důvodu narůstajících nároků na život rozšířil i do osobních aktivit.

Důvody, proč hospodařit s časem:

- Menší ztráty cenného času
- Lepší organizace
- Kvalitnější výsledky
- Méně stresu
- Více radosti
- Lepší motivace
- Méně chyb
- Více soukromého života
- Více času na zájmy a rodinu

Obr. 9 Osobní Time-Management



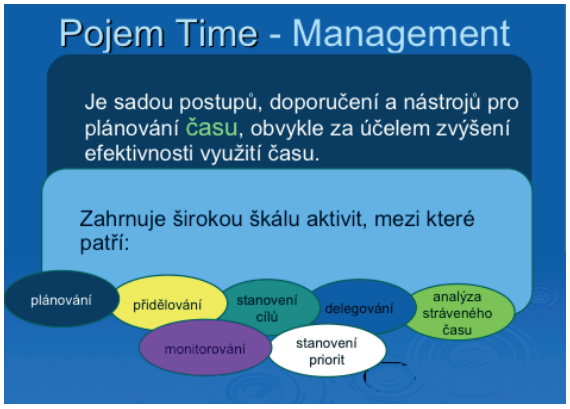
Zdroj: Jíra, S., Bečvářová, I., 2010

1.4 Výhody Time-Managementu

Pojem Time-Management

Time-Management je sadou postupů, doporučení a nástrojů pro plánování času, obvykle za účelem zvýšení efektivnosti jeho využití. Zahrnuje celou škálu aktivit, mezi které patří: plánování, přidělování, stanovení cílů, delegování, stanovení priorit, monitorování, analýza stráveného času.

Obr. 10 Time-Management



Zdroj: Jíra, S., Bečvářová, I., 2010

Pět základních kroků úspěšného Time-Managementu

- Plánování
- Motivace
- Řízení/koučink
- Delegování
- Kontrola

Plánování – manažerská aktivita zaměřená na budoucí vývoj firmy, určující **CO** a **JAK** (**KDY** a **KDE**) má být dosaženo.

Motivace – vnitřní nebo vnější faktor vedoucí k aktivitě, stimul k práci, který vychází z pracovních nebo osobních cílů. Slovo je odvozeno z latinského movere, tj. hýbati, pohybovati. Motivace je proces usměrňování, udržování a energetizace.

Řízení/koučink – (z angl. coaching – „soustavně připravovat“), proces přípravy ke zvyšování výkonu, efektivitě práce, vedoucí k úspěchu.

Delegování – (z lat. *delegó*, pověřuji, posílám), přenesení (delegování) pravomoci na jinou osobu. Umožňuje: rozvoj kompetencí pracovníků, jejich motivaci, zvyšování produktivity a efektivity práce, přináší nové nápady a přístupy, usnadňuje hodnocení pracovníků, zabraňuje stagnaci.

Kontrola – přezkoušení, ověřování, testování, přezkoumání, revize. Identifikuje výsledky a splnění cílů činnosti, pomáhá udržovat vývoj a pohled do budoucna, zajišťuje plnění standardu, srovnává výkon se standardem, je impulsem k realizaci nápravných opatření. S kontrolou souvisí zpětná vazba.

Zpětná vazba *je moderní metoda manažerské sebereflexe, která umožňuje zjistit, jak naše jednání vnímají nadřízení, podřízení, kolegové, klienti ve srovnání s tím, jak se vnímáme sami. Jde o objektivní nástroj, který umožňuje zjistit úroveň jednotlivých schopností a kompetencí u měřené osoby.*

Výhody úspěšného Time-Managementu

Výhodou úspěšného Time-Managementu je schopnost plánovat, analyzovat, stanovovat cíle, organizovat, vybírat pracovníky a delegovat, řídit a kontrolovat. Tyto činnosti/postupy vedou k produktivitě práce a efektivnímu nakládání s časem.

Zlaté pravidlo zní: Plánujte si jen 60% času, časová rezerva je nutná, zvlášť při jednání s lidmi.

Otázky 1

1. Co je to čas?
2. Uveďte dva základní směry racionalizace ve výrobě na přelomu 19. a 20. století. Co bylo po roce 2000 nejrevolučnějším mediem v informatice?
3. Vyjmenujte pět důvodů, proč je důležité hospodařit s časem. Vysvětlete pojem „Time-Management“.
4. Jmenujte pět kroků úspěšného Time-Managementu. Vysvětlete pojem „zpětná vazba“.
5. Jaké jsou výhody Time-Managementu?

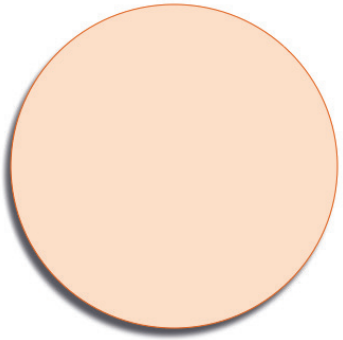
Úkoly k zamyšlení 1

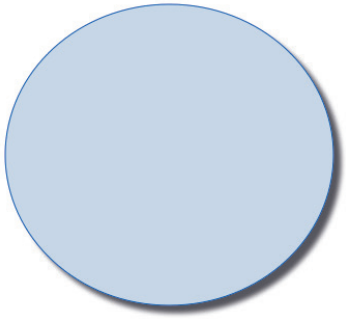
1. Co je pro Vás v životě motivujícím aspektem? Jmenujte své pracovní a osobní cíle. Na základě testu o plýtvání časem objevte příčiny a důsledky nejčastějšího plýtvání časem.
2. Na základě testu pracovní motivace zjistěte, co je pro Vás nejvíce motivujícím aspektem.
3. Na základě testu „Koláč času“ objevte časový poměr jednotlivých pracovních i osobních aktivit. Vytvořte pak ideální „časový koláč“, v němž procentuálně rozdělíte své pracovní i osobní aktivity. Oba testy porovnejte.

Obr. 11 „Koláč času“

Zdroj: Jíra, S., Bečvářová, I., 2010

Sebepoznávací koláč času





PRACOVNÍ MOTIVACE

A. Finanční motivace _____

_____

_____

B. Uznání a pochvala _____

_____

_____

C. Zodpovědnost _____

_____

_____

D. Vztahy se svým vedoucím _____

_____

_____

E. Pracovní postup _____

_____

_____

F. Úspěch v práci _____

_____

_____

G. Pracovní náplň _____

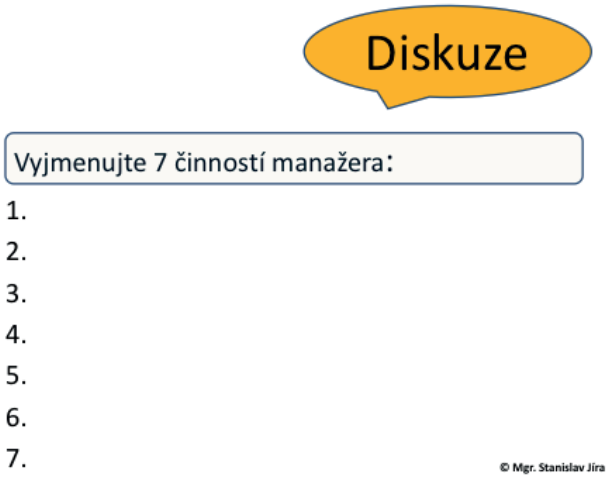
_____

_____

H. Spolupráce s jinými _____

_____

_____



Obr. 12 Vertikální a horizontální dimenze managementu

Zdroj: Jíra, S., Bečvářová, I., 2010

Shrnutí pojmů 1

Čas • Racionalizace • Time-Management • Plánování • Motivace • Řízení/koučink • Delegování • Kontrola

KLÍČ K ŘEŠENÍ

1. **Čas** je jedna ze základních fyzikálních veličin, je relativní a měřitelný, nelze jej zastavit, koupit, nahromadit.
2. Základními směry racionalizace ve výrobě na přelomu 19. a 20. století je **fordismus a taylorismus**.
3. Po roce 2000 byl nejrevolučnějším mediem v informatice **internet**.
4. **Důvody, proč je důležité hospodařit s časem**: menší ztráty cenného času, efektivnější využitelnost času, lepší organizace života, lepší pracovní výsledky, méně stresu, více radosti, vyšší motivace k činnostem, více soukromého času na realizaci zájmů, rodinu aj.
5. **Time-Management** je sadou postupů, doporučení a nástrojů pro plánování času, obvykle za účelem zvýšení efektivnosti jeho využití. Zahrnuje celou škálu aktivit, mezi které patří: plánování, přidělování, stanovení cílů, delegování, stanovení priorit, monitorování, analýza stráveného času.
6. **Pět kroků úspěšného Time-Managementu**: plánování, motivace, řízení/koučink, delegování, kontrola.
7. **Výhodou úspěšného Time-Managementu** je schopnost plánovat, analyzovat, stanovovat cíle, organizovat, vybírat pracovníky a delegovat, řídit a kontrolovat.

2 ANALÝZA PRÁCE A VYUŽÍVÁNÍ ČASU

Čas ke studiu: 1,5 hodiny (90 minut – z toho 60 minut teoretická výuka, 30 minut praktická výuka)

Cíl: Cílem druhého bloku je umět popsat nejčastější konzumenty času, uvědomit si své priority a neefektivní aktivity, identifikovat stresory pracovní výkonnosti v závislosti na vynaloženém čase a osvojit si techniky nastavení priorit.

Klíčová slova: analýza, práce, čas, Alan Lakein, konzumenti času, stresory

2.1 Organizace času

Definice pojmů „analýza“, „práce“ „čas“

Analýza (z řec. *ana–lyó*, rozvazovat, rozebírat) znamená rozbor, metodu zkoumání složitějších skutečností rozkladem na jednodušší.

Práce je lidská činnost, která přeměňuje přírodní zdroje v užitečné statky. Jde také o výdělečnou činnost vykonávanou v rámci pracovněprávního vztahu.

Čas je fyzikální veličina, která vyjadřuje dobu trvání děje, nebo okamžik. Analýzou své pracovní činnosti a na ni vynaloženého času lze dojít ke stanovení a pojmenování nejčastějších konzumentů „zlodějů“ času, neefektivních aktivit a poznání pracovních i osobních priorit. Tyto aspekty vedou ke zlepšení organizace času.

Lakeinovy principy organizace času

a. Sestavení seznamu dlouhodobých cílů
b. Sestavení denního seznamu činností a stanovení priorit (vysokých, středních, nízkých)
c. Využívání časových prostojů (v čekárně, v koloně aut…)
d. Delegování úkolů
e. Koncentrace na jeden problém
f. Rychlé a efektivní vyřešení problému

Alain Lakein je dobře známým autorem publikací týkajících se osobního Time-Managementu. Ve svém díle „Jak získat kontrolu svého času a svého života“ vysvětluje nutnost vytvoření seznamu krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých životních cílů a jejich kategorizace podle pořadí důležitosti. Uvádí: „Nedostatek času neexistuje. Všichni máme dostatek času, abychom mohli udělat všechno, co opravdu chceme. Čas je život. Nedá se vrátit ani nahradit. Marnit čas znamená marnit život. Ovládat svůj čas znamená ovládat svůj život a plně ho využívat.“

2.2 Konzumenti – „zloději“ času

Plýtvání časem může být způsobené vlastním chováním každého člověka (vnitřními vlivy) nebo okolním prostředím (vnějšími vlivy).

Vnitřní vlivy plýtvání času

Mezi **vnitřní vlivy** patří: neschopnost plánovat a stanovovat si priority, neschopnost dokončit práci, nesystematičnost práce, neschopnost eliminovat rušivé vlivy (žádosti podřízených, telefon aj.), pocit nepostradatelnosti („beze mě to nepůjde“), přílišná zainteresovanost, perfekcionalismus, neukázněnost, neschopnost říci „ne“ (syndrom „ano“), neefektivní delegování, nedostatek vlastní discipliny a organizace aj.

Vnější vlivy plýtvání času

Mezi **vnější vlivy** patří: hluk, telefon, přehnané nároky ze strany nadřízeného, účast na neefektivních poradách, časový tlak, psychicky stresové prostředí aj.

Stresory, které snižují pracovní výkonnost a způsobují neefektivní využití času:

- Fyzikální faktory – prudké světlo, nadměrný hluk, nízká nebo vysoká teplota
- Psychické faktory – krátké termíny splnění úkolů, zkoušek nebo testů, věk, nesplněná očekávání
- Sociální faktory – osobní vztahy (konflikt, zklamání), životní styl (nedostatek spánku, kouření, pití alkoholu…)
- Traumatické faktory – narození dítěte, úmrtí, sňatek, rozvod, stěhování, změna práce

Otázky 2

1. Vyjmenujte několik nejčastějších konzumentů času.
2. Které vnitřní vlivy jsou příčinou plýtvání času?
3. Které vnější vlivy jsou příčinou plýtvání času?
4. Jmenujte příklady stresorů, které snižují pracovní výkonnost.
5. Kdo je Alain Lakein?
6. Vyjmenujte Lakeinovy principy organizace času.

Úkoly k zamyšlení 2

1. Jaká myšlenka Alana Lakeina Vás zaujala?
2. Identifikujte své největší „zloděje“ času.
3. Napište jejich seznam.

Napište seznam svých „zlodějů času“.

_____

_____

_____

_____

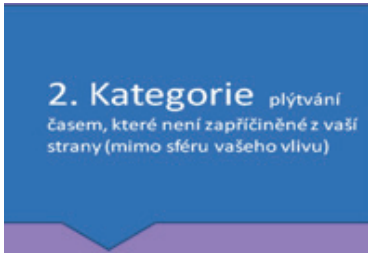
_____

_____

_____

_____

_____



Shrnutí pojmů 2

Analýza • práce • čas • Alan Lakein • konzumenti času • stresory

KLÍČ K ŘEŠENÍ

1. Mezi **konzumenty času** patří neschopnost plánovat a stanovovat si priority, dokončit práci, nesystematičnost práce, neschopnost eliminovat rušivé vlivy, pocit nepostradatelnosti, přílišná zainteresovanost, neukázněnost, neschopnost říci „ne“, neefektivní delegování, nedostatek vlastní discipliny a organizace aj.
2. Mezi **vnitřní příčiny (vlivy)?** plýtvání časem patří: neschopnost plánovat a stanovovat si priority, neschopnost dokončit práci, nesystematičnost práce, neschopnost eliminovat rušivé vlivy (žádosti podřízených, telefon aj.), pocit nepostradatelnosti („beze mě to nepůjde“), přílišná zainteresovanost, perfekcionalismus, neukázněnost, neschopnost říci „ne“ (syndrom „ano“), neefektivní delegování, nedostatek vlastní discipliny a organizace aj.
3. Mezi **vnější příčiny (vlivy)?** plýtvání časem patří: hluk, telefon, přehnané nároky ze strany nadřízeného, účast na neefektivních poradách, časový tlak, psychicky stresové prostředí aj.
4. Mezi **stresory,** které ovlivňují a snižují pracovní výkonnost, patří faktory: fyzikální (prudké světlo, nadměrný hluk, nízká/vysoká teplota), psychické (termíny úkolů, zkoušek nebo testů, věk a generační rozdíly, nesplněná očekávání), sociální (osobní vztahy, konflikty na pracovišti, zklamání, životní styl – nedostatek spánku, kouření, alkoholismus), traumatické (narození dítěte, úmrtí, sňatek, rozvod, změna práce).
5. **Alain Lakein** je dobře známým autorem publikací týkajících se osobního Time-Managementu. Ve svém díle „Jak získat kontrolu svého času a svého života“ vysvětluje nutnost vytvoření seznamu krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých životních cílů a jejich kategori-

zace podle pořadí důležitosti. Uvádí, že nedostatek času ve skutečnosti neexistuje, neboť všichni máme dostatek času na to, abychom udělali, co opravdu chceme. Vysvětluje vzácnou hodnotu a nenahraditelnost času i jeho plné využívání a organizování.

6. Mezi **Lakeinovy principy organizace času** patří: sestavení seznamu dlouhodobých cílů, sestavení denního seznamu činností a stanovení priorit (vysokých, středních, nízkých), využívání časových prostojů (v čekárně, v koloně aut…), delegování úkolů, koncentrace na jeden problém, rychlé a efektivní vyřešení problému.

3 CÍLOVÁ ORIENTACE A STANOVENÍ PRIORIT

Čas ke studiu: 1,5 hodiny (90 minut – z toho 60 minut teoretická výuka, 30 minut praktická výuka)

Cíl: Po prostudování třetí kapitoly porozumíte pojmu „cíl“ a dokážete jej formulovat. Na základě vlastní analýzy stanovíte své priority a pochopíte podstatu i formy plánování a význam efektivního využívání času. Na základě poznatků o plánování vytvoříte osobní akční plán a vyhodnotíte další výhody Time-Managementu.

Klíčová slova: cíl, analýza situace SWOT, metoda SMART, priority, osobní cíle, pracovní cíle

3.1 Formulování cílů

Definice pojmu „cíl“

Cíl je meta, stav, uspořádání, objekt, kterého má být v reálném čase dosaženo.

Cíl musí být konkrétní, měřitelný, přijatelný po vzájemné domluvě, realistický, sledovatelný, správně načasovaný.

Cíl vychází z diagnózy (analýzy) současné situace (problému), dojdeme k němu stanovenými metodami práce a pravidelným hodnocením.

Cíl je závislý na pojmenování problému, jeho analýze, zvážení alternativ a výběru nejvhodnějšího řešení a jeho hodnocení.

Cíle firmy/podniku představují základní plán.

Deset pravidel stanovení cílů

- Stanovit vyrovnané reálné cíle (ani vysoké, ani nízké).
- Vzít v úvahu osobní a rozvojové cíle jednotlivce.
- Stanovit konstruktivní cíle, které jsou v možnostech jednotlivce.
- Stanovit postupné cíle, které vyžadují zlepšování.
- Jasně definovat cíle.
- Naplánovat krátkodobé cíle s průběžnými kontrolními body.

- Zveřejnit cíle.
- Sepsat své konkrétní cíle (reálné a dosažitelné).
- Denně kontrolovat dosahování cílů a provádět činnosti nutné k jejich dosažení.
- Pravidelně cíle přehodnocovat podle aktuální situace.

3.2 Analytické metody

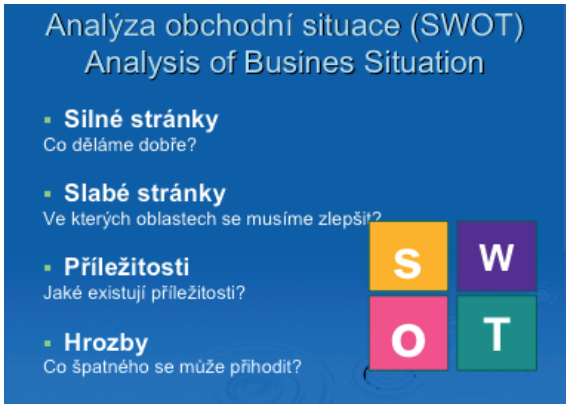
Analýza situace (metoda SWOT) – Analysis of Business Situation

SWOT je metoda, jejíž pomocí je možné identifikovat silné (angl.: Strengths) a slabé (angl.: Weaknesses) stránky, příležitosti (angl.: Opportunities) a hrozby (angl.: Threats), spojené s určitým projektem, typem podnikání, podnikatelským záměrem, politikou (ve smyslu opatření) apod.

Jedná se o metodu analýzy užívanou především v marketingu, ale také např. při analýze a tvorbě politik (*policy analysis*). Díky ní je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti:

- **Silné stránky** („Co děláme dobře?“)
- **Slabé stránky** („Ve kterých oblastech se musíme zlepšit?“)
- **Příležitosti** („Jaké existují příležitosti?“)
- **Hrozby** („Jaká rizika má projekt?“)

Obr. 13 SWOT analýza



Zdroj: Jíra, S., Bečvářová, I., 2010

SMART

Konkrétní (Specific), Měřitelné (Measurable), Přijatelné po vzájemné domluvě (Agreed), Realistické (Realistic), Sledovatelné (Trackable).

SMART je metoda, používaná v projektovém řízení a koučinku ve fázích stanovení cílů. Jedná se o způsob hodnocení kvality projektových cílů nebo cílů osobního rozvoje. Stejný termín se také často používá při řízení výkonnosti, kdy cíle jsou požadované parametry, které by měl naplnit hodnocený zaměstnanec.

První zaznamenané použití tohoto pojmu bylo ve vydání Management Review v roce 1981 v textu publikovaném George T. Doranen. Alternativními pojmy jsou: ‘DUMB’ (doable, understandable, manageable & beneficial - proveditelný, pochopitelný, uřiditelný a prospěšný), KARAT (konkrétní, ambiciózní, reálný, akceptovatelný a termínovaný) – domácí alternativa k metodě SMART.

3.3 Efektivita práce

Efektivita je definována jako praktická účinnost nějaké (jakékoliv smysluplné) lidské činnosti, nejčastěji pak lidské práce. Jedná se o souhrnné vyjádření konkrétního účinku nějakého efektu nebo i více různých vzájemně působících efektů. Efektivita pak obvykle bývá hlavním kritériem při posuzování úspěšnosti.

Efektivita práce závisí na motivaci a kvalitě pracovním výkonu a na osobním Time-Managementu, jehož strategie by měla vždy začít stanovením **osobních cílů**.

Tyto cíle by měly být zaznamenány a měly by být rozděleny do řízení projektů, akčních plánů nebo jednoduchých seznamů úkolů. Pro jednotlivé úkoly či cíle může být následně stanovena důležitost a mohou být také nastaveny lhůty. Výsledkem tohoto procesu je plán se seznamem úkolů, rozvrh nebo kalendář aktivit. Lze si také stanovit denní, týdenní, měsíční plánovací období spojené s různými hodnoceními.

Seznam úkolů je seznam činností a aktivit, které by měly být splněny. Jedná se o nástroj, který slouží jako alternativa nebo doplněk k zapamatování. Pokud je jednotlivá položka ze seznamu splněna, měla by být tato položka označena nebo vyškrtnuta. Tradičním zvykem je psát si takový seznam na kousek papíru. V současné době existuje ale mnoho elektronických ekvivalentů, kde je možné takový seznam nalézt a aktivně ho používat (PDA, Mobil, PC). Seznamy úkolů bývají často odstupňovány. Nejjednodušší systém obsahuje obecný

seznam, který zaznamenává všechny úkoly, které člověk potřebuje v daném čase splnit. Dále lze z obecného seznamu přejít na denní seznam, který je vytvořen každý den přenesením úkolů z úkolů obecných.

Přidělení důležitosti:

Na základě zkušenosti lze jednotlivým položkám v seznamu přidělit určitou prioritu. Jedním z prvních, kdo navrhl metodu „ABC“ důležitosti, byl Alan Lakein. V jeho systému značí „A“ položku s velkou důležitostí, „B“ je důležitá položka a „C“ je nejnižší důležitost.

Specifickým využitím ABC metody je přiřazení „A“- úlohy, které mají být zpracovány během dne, „B“- úlohy, které mají být zpracovány během týdne a „C“- úlohy, které mají být zpracovány během měsíce.

Dalším velmi rozšířeným systémem je řazení položek seznamu v pořadí od nejvyšší priority, nebo očíslování všech položek v seznamu, kde „1“ značí nejvyšší prioritu a „2“ druhou nejvyšší prioritu.

Takový seznam následně informuje, v jakém pořadí vykonávat jednotlivé úkoly. Posledně jmenovaný systém bývá většinou nejrychlejší a umožňuje rychlé zpracování. Zcela jiný přístup, který se staví proti nastavení důležitosti, naznačil britský autor Mark Forster. Jeho myšlenka je založena na uzavřeném seznamu úkolů, ve kterém vysvětluje, že nekonečný seznam s určitostí znamená, že některý úkol bude vynechán a nedokončen. Jeho přístup tak staví na tom, že by měl být celý seznam splněn tentýž den. U položek, které nebyly dokončeny, by mělo být provedeno zjištění, kde se stala chyba a co je potřeba změnit.

Stanovení priorit a cílů

Analýza současné situace pracovníka vyžaduje stanovení **osobních a pracovních cílů/priorit.**

Osobní cíle: vycházejí z osobních priorit pracovníka, získané z informací při výběru, z kontrolních pohovorů, vlastním pozorováním.

Příklady osobních cílů (jedná se vždy o vlastní cíle pracovníka): mít jistotu, jet na dovolenou, mít hezké auto, být nezávislý, být užitečný, vlastnit velký dům, být pochválen, uživit manžela/manželku, zajistit děti atd.

Pracovní cíle: vycházejí z pracovních cílů pracovníka, jsou získané z pracovní smlouvy, kontrolních pohovorů, vlastním pozorováním.

Příklady pracovních cílů: zvýšení pracovního výkonu, kvality práce, kvalifikace, získání pracovního ocenění.

Obr. 14 Příklady osobních cílů… Jet na dovolenou

Zdroj: Jíra, S., Bečvářová, I., 2010

Individuální program rozvoje pracovníka:

- dohoda s pracovníkem o jeho pracovním výkonu, chování,
- motivující individuální přístup.

Pracovník by si sám měl navrhnout a stanovit cíl a vědět, jakým způsobem jej dosáhnout.

Otázky 3

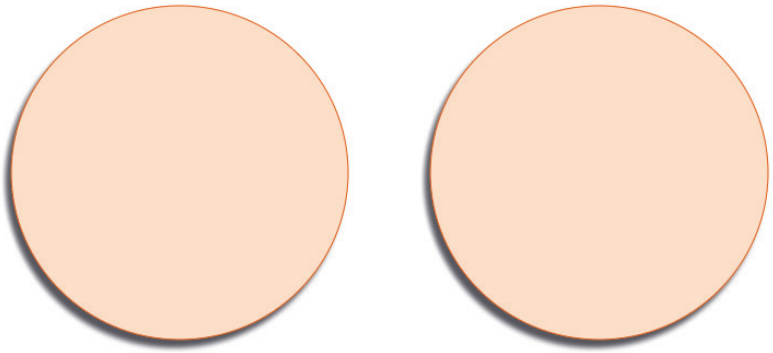
1. Vysvětlete pojem „cíl“.
2. Vyjmenujte vlastnosti cíle.
3. Vysvětlete podstatu metody SWOT.
4. Vysvětlete podstatu metody SMART.
5. Uveďte příklady osobních a pracovních cílů/priorit.

Úkoly k zamyšlení 3

1. Napište své osobní cíle/priority.

2. Napište své pracovní cíle/priority.
3. Identifikujte své silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.
4. Vytvořte „Koláč osobních cílů“
5. Vytvořte „Koláč pracovních cílů“.

Koláče osobních a pracovních cílů



Napište své osobní cíle

© Mgr. Stanislav Jíra

© Mgr. Stanislav Jíra

Identifikujte své:

- Silné stránky:
- Slabé stránky:
- Příležitosti:
- Hrozby

© Mgr. Stanislav Jíra

Shrnutí pojmů 3

Cíl • metoda SWOT • metoda SMART • efektivita

KLÍČ K ŘEŠENÍ

1. **Cíl** je meta, stav, uspořádání, objekt, kterého má být v reálném čase dosaženo.
2. **Cíl** musí být konkrétní, měřitelný, přijatelný po vzájemné domluvě, realistický, sledovatelný, správně načasovaný.
3. **SWOT** je metoda, jejíž pomocí je možné identifikovat silné (angl.: Strengths) a slabé (angl.: Weaknesses) stránky, příležitosti (angl.: Opportunities) a hrozby (angl.: Threats), spojené s určitým projektem, typem podnikání, podnikatelským záměrem, politikou (ve smyslu opatření) apod. Jedná se o metodu analýzy užívanou především v marketingu, ale také např. při analýze a tvorbě politik (*policy analysis*). Díky ní je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti:

   Silné stránky („Co děláme dobře?“)

   Slabé stránky („Ve kterých oblastech se musíme zlepšit?“)

   Příležitosti („Jaké existují příležitosti?“)

   Hrozby („Jaká rizika má projekt?“)
4. **SMART** je metoda, používaná v projektovém řízení a koučinku ve fázích stanovení cílů. Jedná se o způsob hodnocení kvality projektových cílů nebo cílů osobního rozvoje. Stejný termín se také často používá při řízení výkonnosti, kdy cíle jsou požadované parametry, které by měl naplnit hodnocený zaměstnanec.

   Konkrétní (Specific), Měřitelné (Measurable), Přijatelné po vzájemné domluvě (Agreed), Realistické (Realistic), Sledovatelné (Trackable).
5. Mezi **příklady osobních cílů/priorit** patří: mít finanční jistotu, jet na dovolenou, mít hezké auto, být nezávislý, být užitečný, mít radost z práce, vlastnit velký dům, být pochválen, uživit manžela/manželku, zajistit děti, složit zkoušku atd. Mezi příklady pracovních cílů/priorit patří: zvýšení pracovního výkonu, kvality práce, kvalifikace, získání pracovního ocenění.

4 ORGANIZACE PRÁCE A PLÁNOVÁNÍ

Čas ke studiu: 1,5 hodiny (90 minut – z toho 60 minut teoretická výuka, 30 minut praktická výuka)

Cíl: Cílem čtvrtého bloku je rozšířit si poznatky o efektivní organizaci práce s ohledem na časové plánování a osvojit si techniky, které napomáhají efektivnějšímu využívání pracovního času a rozvíjejí schopnost stanovení priorit podle jejich důležitosti a naléhavosti.

Klíčová slova: organizace práce, ABC analýza, Paretův princip, plán, osobní akční plán, diář

4.1 Organizace práce

Organizování práce je jedna z nejstarších manažerských činností.

Je to cílevědomá a soustavná činnost, jejímž cílem je uspořádání prvků, koordinace a aktivita.

Jde o funkci managementu, pomocí které se vymezují a zajišťují činnosti a vzájemné vztahy lidí a prostředků ve firmě pro zajištění určitých záměrů.

Základní prvky organizování:

- Specializace
- Koordinace
- Dělba práce
- Vytváření (ohraničení) útvarů
- Rozpětí útvarů
- Dělba pravomocí – delegování

Organizování práce úzce souvisí s vytvořením vnitřní struktury firmy, s tělesnou a duševní kapacitou člověka. Organizace práce souvisí rovněž s nastavením priorit a cílů a jejich plněním.

4.2 Techniky nastavení priorit v závislosti na plánování

Pro nastavení priorit existuje několik technik. Mezi nejznámější patří ABC analýza a Paretův princip.

ABC analýza

ABC analýza je velice jednoduchým, ale přesto efektivním nástrojem, který umožňuje firmám se matematicky exaktně soustředit na to, co je pro ně skutečně důležité. Použít lze přitom na zákazníky, vlastní výrobky a služby či třeba na skladové zásoby.

Jde o rozdělení zkoumané oblasti na věci **klíčové, důležité** a **nepodstatné** (praktická aplikace Paretova pravidla). Je uplatnitelná takřka kdekoli, např. v oblasti řízení pohledávek a závazků, řízení lidských zdrojů, řízení rozpracovanosti ve výrobě, řízení prodeje, řízení zásob. Tato technika se využívala pro kategorizaci do skupin, přičemž skupiny jsou často označeny písmeny **A, B** a **C**.

A – Úlohy, které jsou vnímány jako naléhavé a důležité.

B – Úlohy, které jsou důležité ale nenaléhavé.

C – Úlohy, které nejsou naléhavé ani důležité.

ABC analýza je běžně kombinována s Paretovým principem.

Paretův princip

Tato analýza je založena na tom, že 80 % úloh může být ukončeno v 20 % času, který máme k dispozici. Zbývajících 20 % úloh bude trvat 80 % času. Tento princip je tak založen na rozdělení úloh do dvou skupin, kdy je doporučeno úlohám v první skupině přiřadit vyšší prioritu.

Paretův princip může být také použit ke zvýšení produktivity: předpokládá se, že 80 % produktivity může být dosaženo dokončením 20 % úloh. Jestliže je cílem vyšší produktivita, pak by měla mít první skupina vyšší prioritu.

Paretův princip lze v různých odvětvích lidské činnosti (např. ekonomika, kvalita výroby) formulovat tak, že 80 % důsledků (např. zisk nebo počet špatně zhotovených výrobků) pramení z 20 % příčin (např. produkty nebo celková výroba).

Tipy pro efektivní hospodaření s časem

1. Udělejte si seznam cílů pro daný týden, stanovte si priority.
2. Udělejte si denní seznam a stanovte si priority (A, B, C).
3. Věnujte pozornost prioritám „A“.
4. Ptejte se: „Jak nejlépe využít čas právě teď“.
5. Naučte se říci „ NE“.
6. Zabývejte se každou problematikou pouze jednou.
7. Neplýtvejte časem jiných lidí.
8. Chápejte hospodaření s časem jako Vaši osobní zodpovědnost.
9. Nepracujte více, pracujte „chytřeji“.

4.3 Plánování

Zmínili jsme, že plánování je manažerská aktivita zaměřená na budoucí vývoj firmy/ společnosti. Plánování zahrnuje systematické stanovení cílů a úkolů či činností nezbytných pro jejich dosažení. Při sestavování reálných plánů je třeba přihlížet k potřebám lidských i materiálních zdrojů.

Plánování úkolů a času

Plánování je prioritní manažerskou činností, která přispívá k úspěšnému dosažení záměrů a cílů v čase a umožňuje efektivní provádění činnosti.

Postup plánování:

- Uvědomování si příležitostí (posouzení silných a slabých stránek).
- Stanovení cílů.
- Vývoj předpokladů (stanovení a zveřejnění cílů, seznámení zaměstnanců s cíli, získání souhlasu k jeho realizaci).
- Hodnocení postupů (výběr alternativ s nejvyšší schopností dosáhnout očekávaných cílů).
- Výběr postupu – stanovení plánu.
- Formulování odvozených plánů (podpůrné plány k hlavnímu).
- Numerizace plánů pomocí rozpočtu (převod plánů do podoby rozpočtu).

Plány a jejich rozdělení

Plány můžeme členit podle mnoha hledisek:

1. **Časové hledisko:**

   dlouhodobé (více než 5let), střednědobé (1–5 let), krátkodobé (max. 1 rok) plány

2. **Charakter (úroveň) rozhodovacího procesu:**

   strategické (5 a více let), taktické (roční), operativní (max. 1 čtvrtletí) plány

   Strategické plánování probíhá na úrovni „top managementu" na základě informací z okolí firmy, vliv má i politické a světové dění.

   Taktické plánování probíhá na úrovni středního managementu, má podobu finančních rozpočtů, plánů výroby a plánů prodeje.

   Operativní plánování vychází z taktického plánování, je realizováno středním a nejnižším managementem v oblastech výroby, distribuce a zásobování. Operativní plány jsou rozděleny do krátkých časových úseků.

3. **Věcné hledisko**:

   obchodní, výrobní, personální, technické, investiční, finanční atd.

4. **Organizační hledisko** (účel, kterému slouží):

   celopodnikové, plány jednotlivých útvarů, podnikatelské plány (úvěry), jedinečné a rutinní plány (vyplývají z aktivit)

Plán představuje postup budoucích činností a může mít různé podoby.

Heinz Weihrich a Harold Koontz ve své knize „Management" rozdělují plány následovně podle:

- Smyslu/poslání
- Cíle/úkolů
- Strategie
- Taktiky
- Postupů
- Pravidel
- Programů
- Rozpočtů

Plány můžeme rozdělit také na **dlouhodobé** (roční, čtvrtletní, semestrální), **střednědobé** (týdenní, měsíční), **krátkodobé** (denní).

Roční plánování znamená sestavování sledu činností na rok.

Měsíční plánování obsahuje sestavování činností na měsíc.

Týdenní plánování sestavuje činnosti na týden.

Denní plánování znamená sestavování činností na den.

V každodenní praxi je nejčastěji využíváno týdenní plánování**.** Jeho výhodami je zmírnění frustrace a stresu, přehledné zaznamenání úkolů, možnost variabilních změn (flexibilita), přehled splněných a nesplněných úkolů.

Při sestavování plánu je vhodné využívat barevného rozlišení.

Způsoby plánování podle Stephena Coveyho

Na základě práce **Stephena Coveyho** lze rozdělit způsoby plánování do několika generací.

První generace:

Plánování pomocí upomínek na určitý čas pomocí alarmů (hodinky, počítač). Převážně se používá na upozornění před provedením nějakého úkolu (tj. „**CO** budu dělat").

Druhá generace:

Plánování pomocí kalendáře nebo diáře; zahrnuje i stanovení cílů. Druhá generace seznam úkolů přiřazuje k časové ose (tj. nejen CO, ale „**KDY** budu dělat").

Třetí generace

Staví na schopnosti stanovit priority a hodnoty, zachytit rozsáhlejší projekty, pracovat týmově a přiřazovat priority k jednotlivým činnostem. Pro přípravu je nutné plánování, stanovení priorit a následně vlastní řízení pomocí osobního organizéru, počítače nebo PDA (tj. „**CO**" a „**KDY**").

Čtvrtá generace:

Je zefektivněním všech z výše uvedených nástrojů. Uvádí místa, cíle a role jako řídící prvek systému a preferuje **důležité úkoly** nad těmi naléhavými.

Obr. 15 Plánování

Zdroj: Jíra, S., 2010

4.4 Osobní akční plán

Požadavky na osobní akční plán

„Být pánem svého času", splnit úkoly v daném časovém rozmezí osmi hodin, najít strategii, jak řídit sama sebe a organizovat svůj čas, stanovit si priority. Každou činnost lze hodnotit ze dvou hledisek:

- Důležitost – pro naplňování priorit a cílů
- Naléhavost – jak rychle musí být úkol splněn

Mezi těmito dvěma parametry je velký rozdíl. Zobrazíme-li si parametry v grafu, umístíme-li na x-osu **naléhavost** a na y-osu **důležitost**, vzniknou v grafu čtyři kvadranty. Můžeme je označit takto:

- **DN** – důležité a naléhavé
- **DO** – důležité a nenaléhavé
- **ON** – nedůležité a naléhavé
- **OO** – nedůležité a nenaléhavé

Podle výzkumů dáváme přednost naléhavému (cca 70 %). Problémy řešíme, až když nastanou (cca 80 %).

Jak si připravit osobní akční plán

Základem pro realizaci určité změny je plán: souhrnně a přehledně popsaný cíl, k němuž je třeba dojít a postup, jak toho dosáhnout. Čím je plán konkrétnější, tím snazší je pak jeho realizace.

Jednotlivé komponenty dobrého plánu tvoří:

- **dílčí kroky**, které vedou ve svém sledu k dosažení cíle
- **zdroje a prostředky**, které budou třeba k jejich zdolání
- **čas**, který je k tomu vyhrazený

Důležitým prvkem každého plánu jsou pak **průběžné kontrolní body** a **kritéria hodnocení** jeho naplnění (dosažení stanoveného cíle).

Zodpovězení následujících otázek pomůže identifikovat kritéria pro hodnocení úspěchu:

„Jak poznám, že byl cíl dosažený?" „Podle čeho?"

„Jak se dosažení cíle projeví v jiných věcech mého života?"

„Co by mohlo být nejmenší známkou úspěšného dosažení cíle?"

Čím konkrétněji a jednoznačněji stanovíme kritéria úspěšného dosažení cíle, tím snazší bude posoudit, jak daleko či blízko u cíle jsme, co už jsme zvládli a co nás ještě čeká.

Např. rozhodneme-li se zvýšit svou zaměstnatelnost, tedy šanci na přijetí do zaměstnání, je velmi užitečné sestavit si vlastní plán dalšího vzdělávání. Východiskem je náš cíl, kterého chceme v rámci vlastního profesního rozvoje dosáhnout (např. umět samostatně pracovat s grafickým programem nebo zvládnout přípravu servírovaných čajů v profesionální čajovně).

Známe-li cílový stav, je možné stanovit konkrétní obsah našeho profesního rozvoje a postup, kroky k jeho dosažení. Není-li plán dalšího vzdělávání dostatečně konkrétní a podrobný, nelze reálně stanovit termíny a čas jeho naplňování. Někdy jsou časy a termíny stanoveny vnějšími vlivy – např. trvání určitého kurzu, termín oficiální zkoušky, popřípadě na sebe časově jednotlivé kroky úzce navazují (třeba sled vzdělávacích modulů nebo semestrů studia). Podobně je třeba dobře promyslet a popsat všechny zdroje (finanční, materiální, výukové), které budou třeba k dosažení cíle a zvážit, zda je máme k dispozici. Dále zakomponujeme do svého plánu dalšího vzdělávání kontrolní body, kritéria úspěšného dosažení cíle (nejlépe v podobě formálních znaků, osvědčení, potvrzení apod.) a zdroje podpory, kterou bychom mohli během učení potřebovat.

Zdroji podpory během studia se myslí jednak blízké osoby, které Vás mohou motivovat k pokračujícímu úsilí v době, kdy se Vám třeba nebude dařit (rodina, kolegové, spolužáci) a také odborníci, profesní a studijní poradci, kteří Vám mo-

hou poskytnout potřebné informace, vedení a zpětnou vazbu. Dokonalý plán dalšího vzdělávání obsahuje ještě zmínku o potenciálně slabých místech, úskalích či překážkách, o nichž dopředu víme nebo tušíme a přehled možností, jak s nimi případně naložit. Jedná se třeba o situaci, kdy bude náš vyhlédnutý kurz obsazený, dojdou nám finanční prostředky nebo zjistíme, že hledanou knihu nelze sehnat.

Příklad dobře připraveného plánu dalšího vzdělávání:

Cíl: Mým cílem je rozšířit si řidičské oprávnění ze skupiny B (osobní automobily) na skupinu C (nákladní automobily).

Čas: 6 měsíců

Zdroje a prostředky: Webové stránky autoškol, učebnice Pravidel silničního provozu, finance na zaplacení řidičského kurzu a závěrečné zkoušky, případně dalších kondičních jízd.

Proces:

a. Vyhledat na internetu 2-3 autoškoly v místě bydliště, oslovit je dotazem na kurz pro řidiče nákladních vozidel, zjistit podmínky kurzu (požadavky, cena, trvání, datum zahájení).
b. Vybrat si nejvhodnější kurz, písemně se přihlásit a zaplatit kurzovné.
c. Absolvovat teoretickou výuku v kurzu (pravidla, technika apod.).
d. Absolvovat praktické jízdy s instruktorem.
e. Naučit se pravidla silničního provozu k závěrečnému testu, případně absolvovat doplňující kondiční jízdy.
f. Složení závěrečné zkoušky (test a jízdy).

Kritérium úspěchu: Řidičské oprávnění pro skupinu C, vydané příslušným úřadem.

Diáře

Pro efektivní plánování se využívají papírové nebo elektronické diáře. Příklady elektronických diářů: EVERNOTE, One Note, Live Mail apod.

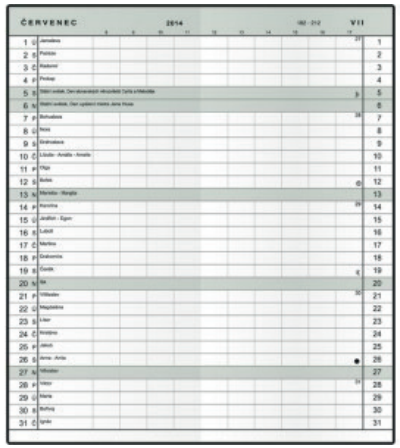
Softwarové aplikace mají vestavěné moduly pro zpracování úkolů. Mohou podporovat metody pro filtrování a řazení seznamu úkolů. Umožňují dynamické

určování aktuálních úkolů. Podporují řízení úkolů pro více uživatelů.

Obr. 16 Ukázka denního diáře

Zdroj: Denní diář, 2013

Obr. 17 Ukázka měsíčního diáře



Zdroj: Měsíční diář, 2013

Otázky 4

1. Jaké techniky nastavení priorit znáte?
2. Popište ABC analýzu.

3. Popište Paretův princip.
4. Jaké typy plánů znáte?
5. Jaké diáře se v praxi využívají?

Úkoly k zamyšlení 4

1. Vytvořte osobní akční plán. Zapřemýšlejte, jakého cíle chcete dosáhnout a naplánujte dílčí kroky plnění.

Osobní akční plán:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Diskuze

Jaké jsou 4 kroky plánování?

1.
2.
3.
4.

© Mgr. Stanislav Jíra

Shrnutí pojmů 4

ABC analýza • Paretův princip • Plánování • Typy plánů • Osobní akční plán • Diáře

KLÍČ K ŘEŠENÍ

1. ABC analýza, Paretův princip
2. **ABC analýza** je jednoduchým, ale přesto efektivním nástrojem, který umožňuje firmám se matematicky exaktně soustředit na to, co je pro ně skutečně důležité. Použít lze na zákazníky, vlastní výrobky a služby či třeba na skladové zásoby. Jde o rozdělení zkoumané oblasti na věci **klíčové, důležité** a **nepodstatné.**
3. Paretův princip - tato analýza je založena na tom, že 80 % úloh může být ukončeno v 20 % času, který máme k dispozici. Zbývajících 20 % úloh bude trvat 80 % času. Princip je tak založen na rozdělení úloh do dvou skupin, kdy je doporučeno úlohám v první skupině přiřadit vyšší prioritu.
   Paretův princip může být také použit ke zvýšení produktivity: předpokládá se, že 80 % produktivity může být dosaženo dokončením 20 % úloh. Jestliže je cílem vyšší produktivita, pak by měla mít první skupina vyšší prioritu.
4. **Plány** můžeme členit podle mnoha hledisek:
   a. *Časové hledisko*:
      dlouhodobé (více než 5let), **střednědobé** (1-5let), **krátkodobé** (max. 1rok) plány
   b. *Charakter (úroveň) rozhodovacího procesu:*
      strategické (5 a více let), **taktické** (roční), **operativní** (max. 1 čtvrtletí) plány Strategické plánování probíhá na úrovni „top managementu“ na základě informací z okolí firmy, vliv má i politické a světové dění.
      Taktické plánování probíhá na úrovni středního managementu,

má podobu finančních rozpočtů, plánů výroby a plánů prodeje. Operativní plánování vychází z taktického plánování, je realizováno středním a nejnižším managementem v oblastech výroby, distribuce a zásobování. Operativní plány jsou rozděleny do krátkých časových úseků.

c. *Věcné hledisko*:
obchodní, výrobní, personální, technické, investiční, finanční atd.

d. *Organizační hledisko* (účel, kterému slouží):
celopodnikové, plány jednotlivých útvarů, podnikatelské plány (úvěry), jedinečné a rutinní plány (vyplývají z aktivit)

5. Pro efektivní plánování se využívají papírové nebo elektronické diáře. Příklady elektronických diářů: EVERNOTE, One Note, Live Mail apod.

5 DELEGOVÁNÍ PRAVOMOCÍ

Čas ke studiu: 1,5 hodiny (90 minut – z toho 60 minut teoretické výuky, 30 minut praktické výuky)

Cíl: Po prostudování pátého bloku pochopíte pojem, podstatu a význam delegování jako základní schopnosti dobrého manažera, osvojíte si zásady úspěšného delegování, odhalíte bariéry i příčiny špatného delegování a přínos delegování pro zaměstnance i kouče. Osvojíte si také některá další praktická pravidla úspěšného delegování a naučíte se je využívat.

Klíčová slova: delegování pravomocí, manažer, kouč, porada

5.1 Delegování jako základní schopnost manažera

Pojem „delegování“

Delegování (z lat. *delegó*, pověřuji, posílám) znamená přenesení (delegování) pravomoci na jinou osobu.

Kdo deleguje, je kouč (manažer). Kouč je pracovník, který realizuje řídící činnosti, pro které je vybaven způsobilostmi, pravomocemi a odpovědností. Pokud postrádá jeden z uvedených prvků, selhává.

Základní role manažera

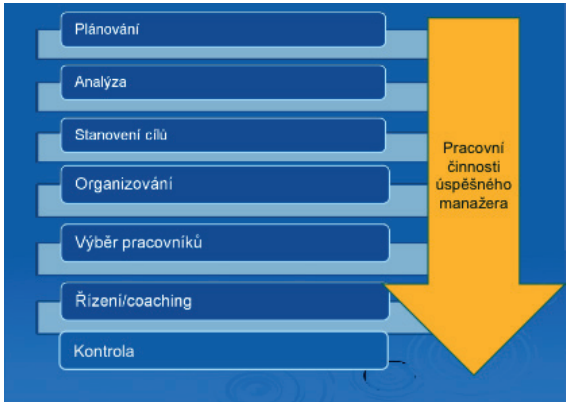
- **Manažer** (plánuje, organizuje práci)
- **Vedoucí** (motivuje a přímo řídí každodenní práci)
- **Kouč** (podporuje růst jednotlivců)
- **Specialista** (zabývá se produkty a administrativou)

Obr. 18 Schéma zobrazující role manažera

Zdroj: Jíra, S., Bečvářová, I., 2010

Kolik času by měl manažer věnovat řešení úkolů v roli manažera, vedoucího, kouče a specialisty? Priority jednotlivých rolí manažera se mění v závislosti na situaci. Například – čím větší tým, tím důležitější je role kouče, čím menší tým, tím důležitější je role specialisty… atd.

Obr. 19 Pracovní činnosti úspěšného manažera



Zdroj: Jíra, S., Bečvářová, I., 2010

Manažer formuluje cíle, monitoruje jejich plnění, rozhoduje, motivuje, provádí plánovací a hodnotící pohovory, řeší konflikty, dokáže vyjádřit konstruktivně kritiku a také ji přijímat, je schopný akceptovat změny i rozdílnost názorů a umí delegovat úkoly.

5.2 Proces delegování

Význam „delegování pravomocí“

Delegování pravomocí jako souhrn práva a moci umožňuje splnění přenesených činností a úkolů. Proces delegování zahrnuje: **stránku věcnou**, kdy je řešena otázka komu a co delegovat, zejména z hlediska kvalifikačních předpokladů a **stránku formální**, která řeší, jak delegovat a předpokládá znalost struktury osobnosti podřízených pracovníků.

Otázka „**jak delegovat**“ předpokládá znalost silných a slabých stránek pracovníků a jejich pracovní motivaci. Z efektivního delegování profituje manažer, zaměstnanec i firma. Přínosem je pak vyšší produktivita práce, více času na plánování, zpracování nových myšlenek, snazší hodnocení pracovníků, vyhnutí se stagnaci a více času na kontrolu.

Delegování úkolů a části své pravomoci umožní strávit více času nad úkoly vyšší priority. Správným delegováním umožňujeme podřízeným získat zkušenosti, rozvíjet jejich kompetence a motivujeme je k vyšším výkonům.

Delegováním se můžeme vyhnout „pasti nepostradatelnosti“, ve které skončilo mnoho talentovaných a schopných manažerů. („Hřbitovy jsou plné lidí, kteří se mylně domnívali, že nemohou být nahrazeni…“). Skutečně dobrý manažer pracuje na tom, aby se stal nahraditelným.

Zásady delegování

- Výstižně a srozumitelně definovat úkol
- Analyzovat svou práci
- Plánovat
- Vybrat vhodné pracovníky
- Zvolit správný způsob zadání úkolu
- Dát delegovanému přiměřenou podporu

Bariéry v delegování

- Pocit nenahraditelnosti („Cítím, že pokud si to neudělám sám, nebude to v pořádku.“ „Jestliže chceš, aby něco bylo uděláno pořádně, udělej si to sám!“)
- Nechuť opustit práci, kterou manažer sám dobře umí
- Nedůvěra ve schopnosti pracovníků, obava z neoblíbenosti

Manažeři, kteří rozvíjejí tvořivost svých podřízených, mají automaticky větší osobní vliv. Efektivní delegování vede k většímu časovému prostoru pro osobní zájmy, rodinu a přátele.

Delegování podmiňuje také vznik odpovědnosti podřízených vůči nadřízeným za plnění zadaných úkolů.

Vedle ochoty vedoucích pracovníků delegovat pravomoc na podřízené, musí existovat i ochota podřízených přijímat delegované úkoly.

Přínosy delegování pro manažera/kouče

- Více času na důležité věci
- Více práce za kratší čas
- Nové nápady a přístupy
- Rozvoj kompetencí pracovníků
- Motivace pracovníků
- Snazší hodnocení pracovníků
- Jednodušší kontrola
- Vyhnutí se stagnaci

Přínosy delegování pro pracovníky/koučované

- Profesionální růst
- Lepší výsledky
- Zvýšený zájem o práci
- Seberealizace a sebeuspokojení
- Vyšší efektivita práce
- Příprava profesionálních „náhrad“
- Stabilizace pracovníků

Delegování podporuje samostatnost pracovníků, rozvíjí jejich zodpovědnost a může mít pro pracovníka motivační hodnotu.

Přínosy špatného delegování

- Konečné termíny jsou nesplněny.
- Někteří zaměstnanci jsou podstatně více vytíženi než ostatní.
- Nadřízený je obvykle tak zaneprázdněn, že nemá čas věnovat se svým pracovníkům.
- Zaměstnanci si nejsou jisti, jaké jsou jejich pravomoci.
- Nikdo z podřízených není připraven na povýšení.
- Zaměstnanci nevědí, kdo je zodpovědný za úkol/projekt.
- Organizace trpí pomalým procesem rozhodování.
- Rozhodnutí o změnách plánů a cílů se nedostávají k pracovníkům, kteří je potřebují znát.
- Zaměstnanci dostávají úkoly, které nemohou zvládnout v daném časovém termínu.
- Zaměstnanci dostávají úkoly, které nemohou zvládnout bez zaškolení.
- Nadřízený zasahuje do projektu, aniž by informoval zaměstnance, kteří na něm pracují.
- Zaměstnanci často žádají o přeložení.
- Informační toky jsou sporadické, nekompletní, opožděné.
- Nadřízený si často bere práci domů.
- Talentovaní zaměstnanci se v práci nudí.
- Nadřízený trvá na tom, aby všechna pošta procházela přes něj.

Příčiny odporu vůči delegování

- Pocit nenahraditelnosti
- Nechuť opustit něco, co dobře umíme
- Nedůvěra ve schopnosti pracovníků
- Obava z neoblíbenosti
- Manažerské „ego“ a strach ze ztráty důležitosti, pokud nebude vykonávat danou práci
- Náklady na zaškolení pracovníků – čas, peníze
- Obava z přehnaného delegování
- Strach ze ztráty kontroly
- Obavy ze ztráty autority
- Strach ze ztráty pozice

Některá další praktická pravidla delegování

- Kouč a koučovaný jasně vědí, za co nesou odpovědnost a podle toho konají.
- Koučovaný má prostor na dotazy.
- Koučovaný plní svěřené úkoly, kouč „koučuje".
- Kouč udržuje „rozumný" poměr mezi dotazy a pokyny, nechává koučovaného, aby si našel svůj způsob řešení sám.
- Závěry hledá koučovaný, kouč jej pomáhá nasměrovat.
- Hlavní osobou, nositelem úspěchu je koučovaný.
- Osoba zodpovědná za to, aby se spolupráce dala nazvat koučováním, je kouč.

5.3 Efektivní vedení porad

Cílem efektivního vedení porad je stanovení jasného konkrétního cíle a jeho splnění v naplánovaném daném časovém úseku. Cílem může být orientace v problematice, získání informací, souhlasu skupiny, odstranění nedorozumění, sporů, získání rozhodnutí, reflexe apod.

Znaky efektivních porad

V každé firmě je porada nutností. Většina firem má porady 1x týdně nebo 1x za 14 dní. Je důležité, aby čas strávený na poradě byl přínosným pro jednající strany a měl smysl. Formální porada, která má jen informativní účel a sděluje pouze výčet realizovaných akcí, je neefektivní a firmě nic nového nepřináší.

Na poradách lze získat cenné informace o problematice práce druhých, o výkonu celé firmy, o plnění zadaných úkolů. Na poradách je možné navrhovat způsoby řešení problematických úkolů.

Hlavním znakem porady na rozdíl od diskuze je **připravenost**. Moderátor musí vědět, co má porada přinést (řešení problému, informování zaměstnanců aj.). **Porada má jasný cíl**, přesně definovaný úkol, který má být na konci splněn. Kromě toho musí být připravena jednotlivá témata k řešení a diskuzi.

Typy porad

- Formální (bez významu, opakující se bez efektu pro firmu)
- Účelové (splňující význam a cíl porady)

- Informační (seznamující s danou problematikou, poskytující data, informace k dané problematice)
- Řešitelské (řešící danou problematiku)

Time Management a porada

Na poradách je **plánování času** klíčové. Pokud má mít setkání smysl, je potřeba, aby byli všichni aktivně zapojeni, znali pevný začátek a konec porady. Proto je potřeba mít předem stanovený časový harmonogram a dodržet jej.

Pomůcky a porada

Díky vhodným pomůckám může porada proběhnout rychle a efektivně. **Základní pomůckou je program** porady pro všechny, který by účastníci měli dostat v předstihu. Pak se mohou na poradu řádně připravit a nachystat si podklady k probíraným tématům.

Další praktickou pomůckou je **flipchart**, na nějž zapisujeme nejdůležitější body, nápady řešení jednotlivých problémů. Pokud moderátor místo flipchartu použije papír, ztrácí pozornost ostatních členů.

Pro účastníky, kteří poradu nevedou, je papír na psaní poznámek dobrým doplňkem. Mohou si zaznamenávat myšlenky, které je napadnou v průběhu řeči někoho jiného. Až dostanou prostor k připomínkám, mohou jej efektivně využít.

Střídání moderátorů

Dobrou metodou úspěšnosti porad je střídání moderátorů. V této roli si každý vyzkouší pozici vedoucího a má možnost aktivně se vyjádřit, vést diskuzi a směřovat k závěru. V případě porad, kterých se účastní velké množství lidí, je možné využít facilitátora, tj. externista, který nemusí být odborníkem diskutovaného tématu, ale má odborné znalosti a dovednosti s vedením týmu.

Pravidla vedení porad

- **Jasný program** (obsah, čas – tj. o čem bude, kdy začne a jak bude trvat dlouho) je dán před poradou. Program porady by měl zainteresované donutit získat přehled o probíraném tématu a promyslet si své způsoby řešení. Čas na poradě musí být efektivně využit.

Příklad:

Porada ve čtvrtek (datum) od 15:00 hodin ohledně ekonomické situace firmy. Cíl:

zlepšit proplacení faktur odběratelů. Program porady: A)…, B)…, C)… Na poradu si připravte: a)…, b)…, c)…

- **Určit zapisovatele poznámek**
  Výhodou okamžitého vytváření poznámek je odstranění nejasností, vytváření jednoznačných závěrů a tvorba materiálu pro nezúčastněné. To vede také k efektivnějšímu využití času.
- **Nedělat malé porady**
  Výhodnějším postupem se jeví organizovat jednu větší poradu, než množství malých. Velkou poradu můžeme rozdělit do celků (např. po 5-10 minutách).
  Výhody: přehled o probírané látce, efektivita (jasně definovaný obsah), úspora času, flexibilita (v případě neočekávané záležitosti).
- **Dodržovat úřední hodiny**
  Stanovení úředních hodin vede k efektivnější práci a efektivnějšímu vedení porad. V úředních hodinách mohou zaměstnanci přijít se svými požadavky, návrhy, budou vědět, že vedoucí je k zastižení a má čas vyčleněn na ně.
- **Opírat se o fakta**
  Významným aspektem profesionálního řízení porad je dovednost oprostit se od soukromých témat a emocionálně zabarvených obsahů i slov. Rozhodovat na základě argumentace, fakt, čísel, nikoliv na základě domněnek a pocitů.
- **Dodržovat naplánovaný čas**
  Je zásada, která šetří čas všech a vede k efektivitě práce.

Příklad: *Při 10 lidech a zpoždění porady o 12 minut přišla firma o 2 hodiny času…*

Několik praktických rad pro řízení porad

- Nezapomeňte na dobrou náladu týmu, usmívejte se.
- Vyvarujte se nepříjemných chvil.
- Nenechte se vtáhnout do konfliktu/hádky.
- Jednejte věcně, bez emocí.
- Taktně si poraďte s lidmi, kteří poradu brzdí (dlouze mluví bez pomlk, opakují se, skáčou do řeči, mají vždy poslední slovo).

- Kritiku řešte v soukromí, chvalte veřejně.
- Dbejte, aby v průběhu porady nebyli její členové pomlouváni, ponižováni apod.

Otázky 5

1. Vysvětlete pojem „ delegování“.
2. Co je podstatou delegování?
3. Vyjmenujte některé zásady delegování.
4. Vyjmenujte některé bariéry v delegování.
5. V čem spatřujete přínos delegování?
6. Jmenujte typy porad.
7. Jmenujte některá pravidla vedení efektivní porady.

Úkoly k zamyšlení 5

1. Umíte ve svém životě delegovat úkoly? S jakým úspěchem?
2. Vedli jste již poradu? S jakými problémy jste se potýkali?

Shrnutí pojmů 5

Manažer • Delegování • Zásady delegování • Bariéry delegování • Porada

KLÍČ K ŘEŠENÍ

1. **Delegování** (z lat. delegó, pověřuji, posílám) znamená přenesení (delegování) pravomoci na jinou osobu.
2. **Podstata delegování:** Delegování pravomocí jako souhrn práva

a moci umožňuje splnění přenesených činností a úkolů. Proces delegování zahrnuje: **stránku věcnou**, kdy je řešena otázka komu a co delegovat, zejména z hlediska kvalifikačních předpokladů a **stránku formální**, která řeší, jak delegovat a předpokládá znalost struktury osobnosti podřízených pracovníků. Z efektivního delegování profituje manažer, zaměstnanec i firma. Přínosem je pak vyšší produktivita práce, více času na plánování, zpracování nových myšlenek, snazší hodnocení pracovníků, vyhnutí se stagnaci a více času na kontrolu.

3. **Zásady delegování:** výstižně a srozumitelně definovat úkol, analyzovat svou práci, plánovat, vybrat vhodné pracovníky, zvolit správný způsob zadání úkolu, dát delegovanému přiměřenou podporu.
4. **Bariéry v delegování:** pocit nenahraditelnosti, nechuť opustit práci, kterou manažer sám dobře umí, nedůvěra ve schopnosti pracovníků, obava z neoblíbenosti aj.
5. **Přínos delegování je pro kouče i koučovaného:** více času na důležité věci, více práce za kratší čas, nové nápady a přístupy, rozvoj kompetencí pracovníků, motivace pracovníků, snazší hodnocení pracovníků, jednodušší kontrola, vyhnutí se stagnaci, profesionální růst, zvýšený zájem o práci, seberealizace a sebeuspokojení, příprava profesionálních „náhrad“, stabilizace pracovníků.
6. **Typy porad:** formální, účelové, informační, řešitelské
7. **Některá praktická pravidla vedení efektivních porad:**

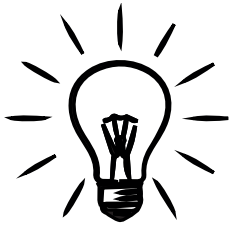
   Nezapomeňte na dobrou náladu týmu, usmívejte se, vyvarujte se nepříjemných chvil. Nenechte se vtáhnout do konfliktu/hádky.

   Jednejte věcně, bez emocí.

   Taktně si poraďte s lidmi, kteří poradu brzdí (dlouze mluví bez pomlk, opakují se, skáčou do řeči, mají vždy poslední slovo).

   Kritiku řešte v soukromí, chvalte veřejně.

   Dbejte, aby v průběhu porady nebyli její členové pomlouváni, ponižováni apod.



Myšlenky, které využiji

DOPORUČENÁ A POUŽITÁ LITERATURA

[1] ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny.* 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 308 s. ISBN 978-80-7261-201-7.

[2] GRUBER, D. *Time management: efektivní hospodaření s časem – klíčová součást beneopedie.* 3. vyd. Praha: Management Press, 2012. 232 s. ISBN 978-80-7261-211-6.

[3] KNOBLAUCH, J. *Time management: jak lépe plánovat a řídit svůj čas.* Praha: Grada Publishing, 2006. 112 s. ISBN 978-80-247-2661-8.

[4] SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy.* Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-4004-1.

[5] TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

[6] Atomové hodiny [online]. 2013 [cit. 2013-01-25] Dostupné na www: *http://atomovehodiny.cz/wp-content/uploads/2009/10/nist.jpg.*

[7] Denní diář [online]. 2013 [cit. 2013-01-25] Dostupné na www: *http://www.vikpap.cz/denni-diare-v8/233-robin-tydenni-diar.html.*

[8] Frederick Taylor [online]. 2013 [cit. 2013-01-25] Dostupné na www: *http://commons.wikimedia.org/wiki/File:F._Taylor_1856-1915.jpg.*

[9] Henry Ford [online]. 2013 [cit. 2013-01-25] Dostupné na www: *http://cs.wikipedia.org/wiki/Henry_Ford.*

[10] Hodiny [online]. 2013 [cit. 2013-01-25] Dostupné na www: *http://cs.wikipedia.org/wiki/Hodiny.*

[11] Měsíční diář [online]. 2013 [cit. 2013-01-25] Dostupné na www: *http://www.vikpap.cz/24-mesicni-diare-v1.*

[12] Paretova metoda v Excelu [online]. 2010 [cit. 2011-06-13]. Dostupné z www: *http://www.efektivne.eu/paretova-metoda-v-excelu.html.*

[13] Přesýpací hodiny [online]. 2013 [cit. 2013-01-25] Dostupné na www: *http://cs.wikipedia.org/wiki/P%C5%99es%C3%BDpac%C3%AD_hodiny.*

[14] Sluneční hodiny [online]. 2013 [cit. 2013-01-25] Dostupné na www: *http://cs.wikipedia.org/wiki/Slune%C4%8Dn%C3%AD_hodiny*

[15] Stopky [online]. 2013 [cit. 2013-01-25] Dostupné na www: *http://cs.wikipedia.org/wiki/Stopky*

[16] Tomáš Baťa [online]. 2013 [cit. 2013-01-25] Dostupné na www: *http://cs.wikipedia.org/wiki/Tom%C3%A1%C5%A1_Ba%C5%A5a, http://blog.sibek.cz/wp-content/uploads/diar2011.jpg,*

TIME-MANAGEMENT

Mgr. Stanislav Jíra
Ing. Veronika Humlerová

Občanské sdružení CHANCE IN NATURE – LOCAL ACTION GROUP
Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta

České Budějovice, květen 2013

Recenzenti: Ing. Veronika Ježková PhD.
Mgr. Miroslav Procházka PhD.

Jazykové korektury: Mgr. Libuše Nebřenská, Mgr. Lenka Ferenčíková
Grafická úprava: Jan Ferenčík

Náklad: 100
Počet stran: 58

Tisk: Typodesign s.r.o., Hany Kvapilové 10, 370 10 České Budějovice

Vzdělávejte se v kraji pod Šumavou!
www.krajempodsumavou.cz

www.chanceinnature.cz
www.ef.jcu.cz

CHANCE IN NATURE
LOCAL ACTION GROUP

Ekonomická fakulta
Faculty of Economics

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
University of South Bohemia in České Budějovice

Tento studijní materiál je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.