

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

TIME MANAGEMENT NOVÉ GENERACE

Závěrečná bakalářská práce

Autor: Mgr. Lenka Prošková

Obor: Školský management

Forma studia: Kombinované

Vedoucí práce: RNDr. Kamil Bříza

Datum odevzdání práce: 7. 4. 2009

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou bakalářskou práci vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

Mgr. Lenka Prošková

Děkuji touto formou vedoucímu práce RNDr. Kamilu Břízovi za odborné konzultace, ochotu a vstřícnost při jednání.

Resumé:

Bakalářská práce se zabývá monitoringem prostředí managementu, konkrétně řízením času. Vychází z historické potřeby řídit čas velmi zaměstnaných lidí – manažerů – s ohledem na to, aby byl čas využit co nejefektivněji. Tedy, aby manažer dělal správné věci, nikoliv dělal pouze věci správně. Cílem efektivního řízení času je to, aby celá organizace fungovala na co nejvyšší možné úrovni při zachování rovnováhy mezi požadavky klientů, plněním úkolů organizace, ziskovostí a s ohledem na stanovené postupy a normy. Práce skýtá i náčrt možností, které mohou být vodítkem pro řídicí pracovníky při vedení efektivní porady.

Práce přináší analýzu time managementu začínajícího manažera a manažera zkušeného. Cílem této analýzy je poukázat na současné problematické oblasti z hlediska efektivnosti řízení času. Dále práce popisuje poradní činnost jako nástroj řízení času. Cílem je nastínit problematiku porady z hlediska time managementu a podat její charakteristiku.

Summary:

The thesis deals with the monitoring of management setting, particularly time management. The importance of this topic stems from the historic need not to waste time of very busy people – the managers. Special attention is paid to the fact how to make the most of time. In other words, the manager should prefer doing the right things to doing all the things – even the less important ones – in the right way. The aim of effective time management is the functioning of the whole organisation at the highest possible level while keeping the balance between the demands of the clients and the profit, with regard to given regulations and procedures. The thesis also outlines the possibilities which can be the guidance for management workers in their effort to conduct the meetings effectively.

The thesis also brings the analysis of time management of an inexperienced manager and an experienced manager. The aim of this analysis is to emphasise the current problematic spheres from the point of view of effective time management. Furthermore, the thesis describes the meetings held by the managers as the supporting aid of time management. The aim is to outline the problem of meeting from the point of view of time management and to characterise this kind of meeting.

Klíčová slova:

Time management, porada, facilitace, brainstorming, Think Tank, nástroje time managementu

OBSAH

1	ÚVOD	6
2	CÍL PRÁCE	7
3	TIME MANAGEMENT	8
3.1	Kořeny time managementu	9
3.1.1	Kronos a Kairos	9
3.1.2	Čas jsou peníze	10
3.1.3	Pravá a levá hemisféra	11
3.1.4	Pracovní typy A a B	12
3.1.5	Čas a současnost	14
4	TECHNIKY TIME MANAGEMENTU	15
4.1	Znaky špatně řízeného času	16
4.2	Špatné návyky v práci	17
4.3	Styly podporující dobrou organizaci práce	18
4.4	Efektivní time management	21
5	NÁSTROJE TIME MANAGEMENTU	22
5.1	Delegování	22
5.2	Koučování	22
5.3	Porada	23
5.3.1	Význam porady	23
5.3.2	Typy porad	23
5.3.3	Zvláštní typy porad	24
6	PORADA JAKO PROSTŘEDEK EFEKTIVNÍHO TIME MANAGEMENTU	29
6.1	Zásady efektivity porady	29
6.1.1	Cíl porady	29
6.1.2	Příprava porady	29
6.1.3	Program porady	31
6.1.4	Účastníci porady	31
6.1.5	Zásady vedení porady	31
6.2	Chyby při vedení porady	32
6.3	Porada jako prostředek efektivního vedení lidí	33
7	VÝZKUMNÁ ČÁST	34
7.1	Cíl šetření	34
7.2	Stanovení hypotéz	34
7.3	Typ výzkumu a výzkumné metody	35
7.4	Předvýzkum	35
8	ANALÝZA ZÍSKANÝCH ÚDAJŮ	36
8.1	Analýza získaných dat	37
8.2	Zadání otázek dotazníku Time management	42
8.3	Způsob vyhodnocení získaných dat	42
8.4	Výsledky šetření	44
8.5	Struktura grafické části	44
8.6	Závěrečné shrnutí výzkumné části	86
9	ZÁVĚR	88
10	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:	89
11	PŘÍLOHY	90

1 ÚVOD

Pod pojmem **management** rozumíme proces koordinování činností skupiny osob, realizovaný jednotlivcem (manažerem), nebo více lidmi (manažery), který je zaměřen na dosažení výsledků, jichž nelze dosáhnout individuální činností. (1, s. 49)

Management je interdisciplinární **nauka** – čerpá z různých společenských i přírodních věd a doporučuje používat osvědčené a zobecněné metody dosahování cílů. Management je i „**umění**“ dané individuálními, vrozenými i získanými schopnostmi manažerů – umění jít příkladem, umění řídit, umění riskovat, jednat s lidmi, řešit konflikty, přizpůsobit se novým podmínkám a **hlavně uspořádat chaos**. Management je tedy kombinace vědeckých poznatků a praktických zkušeností, zobecněných metod a postupů.

Management staví na prostředí, ze kterého vychází a které na něj nepochybně působí. Zahrnuje proces tvorby, usměrňování a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vytyčených cílů.

V pojetí práce ředitele školy – vedoucího pracovníka – se navzdory mnoha odlišnostem zásadně uplatňuje pojetí manažera z oblasti podnikového managementu. A tak je i v řízení školy základem organizování, plánování, vedení lidí, kontrola a hodnocení. Účelem těchto funkcí je řídit politiku školy s důrazem na informace a vztahy, řídit lidi, učení i využívání zdrojů. Aby ředitel školy byl schopen obsáhnout tento široký okruh činností, je nutné, aby ovládal techniky **TIME MANAGEMENTU**, tj. uměl efektivně řídit využití času.

Hospodárně řídit svůj čas musí však i nižší management, protože efektivitu školy zásadně ovlivňuje i kvalita dalších zúčastněných lidí na libovolném stupni řízení. Správné řízení času je tedy důležitá dovednost nejen ředitele školy. Manažeři tím prokazují svou schopnost rozvíjet pracovníky školy, svou dovednost v plánování, rozdělování a hodnocení práce, umění vytvářet, udržovat a zvyšovat úroveň efektivních pracovních vztahů a také způsob, jak dokážou řídit jednotlivce (včetně sebe) i týmy za účelem zvyšování kvality práce.

Kvalitní manažer zásadně ovlivňuje výkonnost školy a tedy i její úspěšnost. Schopnost „uspořádat chaos“ a zvládnutý „time management“ jsou znaky kvalitního vedení každé školy i libovolné jiné instituce.

2 CÍL PRÁCE

Cílem bakalářské práce je analýza stavu dovednosti řídit svůj čas (time management) v počátcích kariéry manažerů ziskových i neziskových organizací a porovnání stavu této dovednosti po několika letech praxe. Práce má zároveň poukázat na problematické oblasti současného time managementu. Začínající manažer bude moci po prostudování práce posoudit, na jaké oblasti time managementu se ve svých začátcích má soustředit, a pro zkušenější manažery by tato studie měla přinést zpětnou vazbu.

Dalším cílem bakalářské práce je nastínění některých metod přípravy porad a způsobů vedení porad, neboť porady jsou důležitým prvkem, který ve značné míře může napomoci při efektivním řízení času. Zároveň se lze dotknout problematiky úspory času při vhodně volené metodě porady. Cílem je nastínit zvláštní typy porady současného time managementu a podat její charakteristiku.

3 TIME MANAGEMENT

„Kvůli čemu je čas? Kdo je schopen to stručně a jasně vysvětlit? Kdo je schopen obsáhnout ve své mysli čas a zároveň se vyjádřit o tom, jak myslí? Přesto: Je v našich obvyklých rozmluvách něco běžněji a úmyslněji zmiňováno než čas? Není. A bezpochyby mu také dostatečně rozumíme, když o něm mluvíme, stejně jako mu rozumíme, když jej někdo zmíní v rozhovoru. Ale co je to tedy čas? Když se mě nikdo neptá, vím to, avšak když to mám vyložit někomu, kdo se mě na to ptá, nevím vůbec nic.“ – Sv. Augustin, 5. století (2, str. 11)

Od dob sv. Augustina se mnoho nezměnilo. Všichni víme, co myslíme slovem čas, ale nedokážeme přesně říci, co to je. Víme, že čas je fyzikální veličina, ale subjektivně jej zažíváme různými způsoby. Chvillemi běží rychleji, nebo naopak pomaleji. I v průběhu života vnímáme čas jinak. Mladí lidé pohlíží na čas lehkomyšlněji. Jak postupujeme životem, přikládáme mu stále větší význam. Často lze říci, že čas strávený smysluplnou a důležitou činností doslova „proletí“.

Time management je tedy pravděpodobně nejzajímavější pro velmi zaměstnané lidi. Mezi ně bezesporu patří manažeři na všech úrovních. Současné pracovní prostředí se vyznačuje neustále rostoucím tlakem na čas. Na manažery je kladen požadavek vydávat stále větší úsilí při stále nižších nákladech. Očekává se od nich, že při stále menší podpoře zvládnou více úkonů. V mnoha oborech, a tím je bezesporu i oblast vzdělávání, nelze (zvláště u nižšího managementu) počítat ani s kancelářským zázemím. „Věk informací“ sice přináší jisté výhody, ale zároveň lidi zotročuje.

Kromě pracovního vytížení je však nutné, aby i manažeři trávili smysluplně svůj volný čas. Je nutné, aby sladili prvky pracovního života s životem osobním. To přináší do jejich života vyváženost, soulad a spokojenost, jejichž absence negativně ovlivňuje profesionální nasazení a výkon. Ke správné koordinaci těchto oblastí musí manažeři ovládat některé techniky, které vedou k zorganizování si času tak, aby byl využit co nejefektivněji. Musí vykázat výsledky v životě osobním i pracovním. Měli by aktivně zvládnout prvky time managementu v obou oblastech (dnes nazývané často self management).

Time management můžeme charakterizovat jako sadu postupů, doporučení a nástrojů pro plánování času za účelem zvýšení efektivity využití pracovního i osobního času. Time management odstraňuje zbytečný stres a zbytečné ztrátové činnosti tím, že stanoví priority, které vedou k dosažení cíle.

Dnes již můžeme posuzovat prvky time managementu u pěti generací manažerů. Běžný papírový diář se stal nástrojem prvních tří generací. Čtvrtá generace time managementu používá spíše diář elektronický. **Vzniká však TIME MANAGEMENT nové generace. Co bude jeho nástrojem?**

Avšak důležitější, bez ohledu na použitý nástroj, bude schopnost stanovit si správné cíle, priority a dosáhnout jich! To jsou pravděpodobně nejdůležitější dovednosti, které si pro úspěšný život potřebuje vytvořit manažer každé generace.

3.1 Kořeny time managementu

Motto: „Bud’te pánem svého času!“

Záhada fenoménu času má hluboké kořeny. Aristoteles a Newton stanovili princip času jako absolutního, matematického času, který ustavičně plyne nezávisle na čemkoli, co je mimo tento čas. Einstein prohlásil, že čas je relativní a že existuje jen v závislosti na jiných pohybujících se tělesech. Pro měření objektivního času používáme hodiny. Diktují celé naše životy.

Existuje ale ještě něco, co nás ovlivňuje víc než hodiny. Je to subjektivní čas, neboli naše osobní vnímání času. Rozhoduje o tom, zda dokážeme na schůzku přijít včas, a to téměř vždy, nebo naopak jsme chroničtí opozdilci.

3.1.1 Kronos a Kairos

Starí Řekové rozlišovali dva druhy času. Kronos a Kairos. Podle toho rozlišujeme dva různé typy lidí. B. Uhligová uvádí (3, s. 14) následující princip vnímání času.

Kronos je typ lidí, kteří se řídí důsledně podle hodin, jsou dochvilní, strukturovaní. Lidé tohoto typu dokážou dobře odhadnout, jak dlouho potrvá jedna hodina. Často dokážou odhadnout, jak dlouho bude trvat i určitá činnost. Tito lidé dodržují termíny, pracují velmi efektivně, jsou spolehliví. Jsou velmi přesní a s velkým respektem přistupují k času ostatních, jen s obtížemi tolerují nedochvilnost ostatních.

Kairos je typ lidí, kteří dodržují určitý časový princip. Mají cit pro vnitřní čas. Ale charakterizuje je jistá spontaneita. Umí zapomenout na čas odměřovaný hodinami, zůstat v klidu i při nečekaném zpoždění. Spoléhají se na svůj cit, který jim říká, zda už je čas některé věci začít. Lidé patřící do této kategorie mají problémy při nakládání s objektivním časem. Jsou to opozdilci, nemívají propracovaný časový plán dne, ani schůzek. Obvykle je zachrání nějaká náhoda. Těžko odhadnou, kolik času zabere určitá činnost. Často nemívají ani potřebu tento odhad provádět.

3.1.2 Čas jsou peníze

V 17. století, pravděpodobně v Benátkách, došlo ke zlidovění pořekadla „Čas jsou peníze“ mezi obchodníky. Italský myslitel Leon Alberti si uložil povinnost sledovat čas, roztrždit jej na úkoly, zasvětit ho povinnostem a neztratit ani hodinu. Sám pak dodává: „Ten, kdo ví, jak neztrácet čas, se může pustit do čehokoli; a ten, kdo ví, jak ho využít, se stane tohoto čehokoli pánem.“ (2, str. 14)

Dalšími pokusy o řízení času od 17. století byla snaha anglických kazatelů (puritánů), kteří předávali shromážděným informace o tom, jak smysluplně a bezztrátově využívat svůj čas. Zastávali názor, že den musí být naplánován, a sami se tím řídili. Zpravidla si vypracovávali na začátku nového dne podrobný plán událostí, které je čekaly. Mezi ně patřil v 18. století i Benjamin Franklin, americký státník, diplomat, vydavatel, přírodovědec a spisovatel.

Ve Francii a Švýcarsku zavedli za účelem řízení času kapesní hodinky. Čas se stal více osobním.

3.1.3 Pravá a levá hemisféra

Způsob, jak nakládáme se svým časem, je dán také biologicky – naším mozkiem. Každý používáme mozek jinak. Využíváme buď levou, nebo pravou hemisféru. Výzkumy moderní doby (3, s. 40) klasifikovaly dva základní typy lidí – typ monochronní a typ polychronní.

Monochronní typ zahrnuje lidi, kteří využívají více svou levou hemisféru mozku. Vstávají každé ráno ve stejnou dobu a jejich činnosti se odvíjejí podle přesného schématu. Jsou považováni za spolehlivé, výkonné pracovníky, ovládají svůj čas a pořádek. Dobře se projevují tam, kde je třeba zaručit synchronizaci jednotlivých událostí. Lhostejno je, o jak rozsáhlou věc se jedná. Lidé tohoto typu neztrácí přehled a jsou přesní. Často se stane, že zapomenou na to, že člověk potřebuje mnohem více, než pokyny k práci. Zaměřují se na kontext práce, proto na ostatní působí chladně, vypočítavě a tvrdě.

Polychronní typ zahrnuje lidi, kteří využívají více svou pravou hemisféru mozku. Podílejí se na mnoha projektech naráz. Pracují na několika místech najednou a zároveň. Často jim připadá těžké svůj úkol dokončit, protože při dotváření detailů ztrácí motivaci. Udržování vztahů a sociálních vazeb je zajímavá natolik, že se nevěnují potřebné práci. Polychronní typ lidí umí naslouchat a má rozvinutou sociální inteligenci. Hodnoty a pocity jsou pro něho mnohem důležitější, než produktivita práce. Lidé tohoto typu jsou mírumilovní, pozitivní, optimističtí. Často chodí se zpožděním, poslední, nedodrží termíny v práci, nechávají na sebe čekat, jsou nevypočitatelní. Často je doprovází pověst nespolehlivého a neefektivního člověka.

Lidé, kteří vědomě využívají **obou mozkových hemisfér**, jsou buď nadaní přírodou, nebo jsou díky tréninku schopni rozlišit, zda daná situace potřebuje monochronní, či polychronní přístup. Dále se jim daří relativně dobře přecházet od jednoho přístupu k druhému a využijí toho, co je pro ně právě lepší. Tam kde člověk vyhraněného typu neumí situaci řešit, tento člověk si poradí v každé situaci. Nenechá se vyvést z míry. Nerozčiluje se, změny přijme. Lidé, kteří **využívají obou mozkových hemisfér vědomě**, jsou zpravidla **mistři time managementu**. Jinými slovy: Pokud uvíznou v dopravní zácpě, využijí čas prosezený zbytečně v dopravním prostředku k práci, odpočinku, vyřizování osobních záležitostí – přizpůsobí nové situaci svůj plán na daný den.

3.1.4 Pracovní typy A a B

Způsob, jakým řídíme čas, vychází i z naší osobnosti, z našeho pracovního stylu. Američtí psychologové Meyer Friedman a Ray Rosenman vymezili dva základní typy, do kterých je možno na základě stylů jednání lidí rozčlenit. Je jím typ A a typ B.

Typ A – soutěživí, je jim vlastní pocit naléhavosti, chodí (pohybují se) obvykle rychle, rychle jí, nenávidí odklady, cítí se vinni, když odpočívají, jsou netrpěliví.

Typ B – uvolnění, při rozhodování si nechávají čas na rozmyšlenou, chodí pomalu, jsou přemýšliví, umí naslouchat. Mají hodně odpočinkových činností, jsou trpěliví.

Jen málo lidí je však takto vyhraněného typu. Většinou se jedná o kombinaci obou, ovšem inklinujeme spíše k jednomu, nebo druhému typu. Některé charakteristiky těchto typů jsou dobré a není třeba je měnit, jiné je naopak dobré si uvědomit a pracovat na jejich odstranění, či zmírnění.

Tyto typy lidí mají své problematické oblasti (10, str. 171), které jsou popsány v následujícím přehledu:

Problematické oblasti pracovních typů	
Typ A	Typ B
Cíle	
---	Často chybí jasné cíle v práci, kariéře i životě
Kontrola práce	
Pouští se do práce bez promýšlení, souvislostí	---
Delegování	
Má tendenci se rozmýšlet	Shledává ho složitým, nebo dává vágní instrukce
Plánování	
Velice dobré dlouhodobé vize, ale často chybí dlouhodobé plánování (nudí ho)	---
Lidé	
Nemá dost času pro ostatní, může být ostrý a agresivní. Není vždy dobrý v týmu.	Dokáže dobře vycházet s lidmi, ale neumí říci ne. Má problémy s konfrontováním. Pokouší se vyhnout problémům.
Odpočinek	
Zřídka odpočívá – má pocit viny. Koničky jsou rychlé a agresivní, méně týmové sporty.	---
Priority	
Všechno se zdá být důležité. Má tendenci proletět dnem se spoustou částečně vykonaných úkolů, málokterý je dokončen.	---
Jakost	
---	Velice důkladný, občas to přehání

3.1.5 Čas a současnost

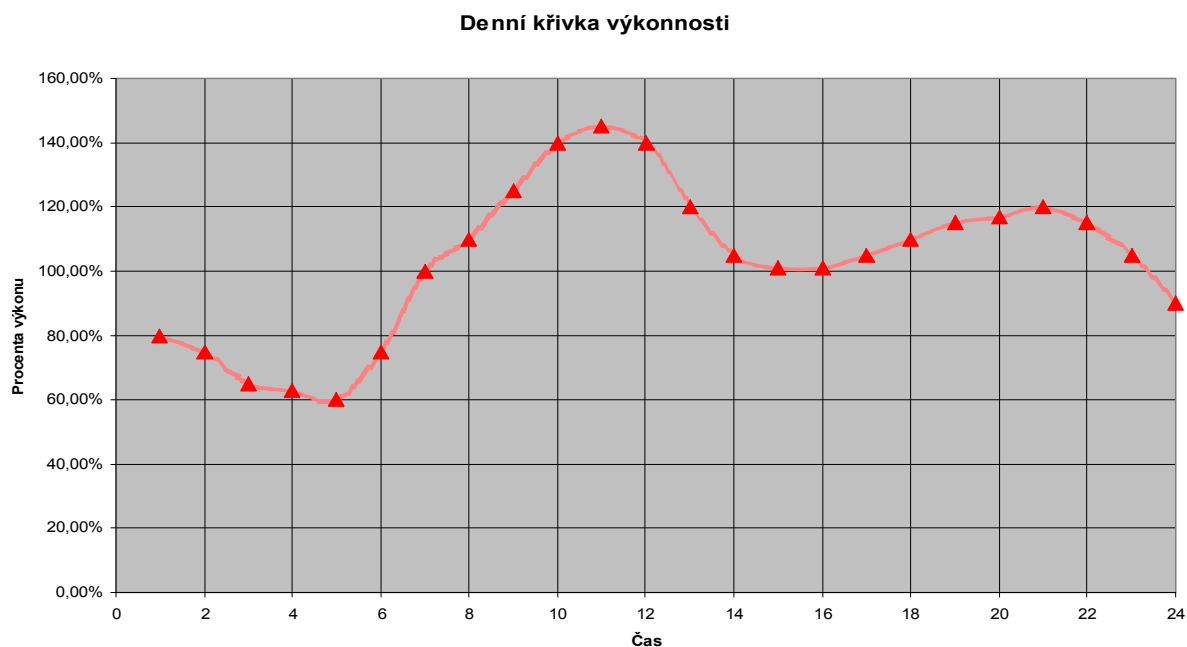
Čas je skutečně nekonečně drahocennější než peníze. To je myšlenka time managementu současnosti. „Filozofové objasnili v minulosti prostor, neobjasnili však čas. S ním je možné vše, bez něj nic. Je to nevysvětlitelná univerzální surovina. Za povšimnutí stojí i to, že vám jej nikdo nemůže vzít, nelze jej ukrást, nikdo ho nedostane víc nebo míň než vy.“ (2, str. 16 – 17)

Času lze využít pouze lépe, nebo hůře.

S časem souvisí další jev – biorytmus. Výzkum biorytmů v současnosti ukázal, že každý jedinec má vlastní rytmus. Ačkoliv se liší od ostatních, v některých oblastech má však řadu podobností. Každý člověk má v určitou denní dobu období maximální produktivity, v určitou dobu je jeho výkonnost nejnižší. Každá osoba může vyzorovat svůj biorytmus.

Statistická křivka výkonnosti může vypadat takto:

Graf č. 2 Denní křivka výkonnosti (10, str. 184)



Všeobecně ale můžeme o průběhu naší výkonnosti tvrdit, že:

- výkonnostního vrcholu dosahujeme do oběda; takové úrovně už nemůžeme během celého dne opětovně dosáhnout;

- po obědě u nás nastane všeobecně známý poobědový útlum;
- po opětovné výkonnostní meziaktivitě brzy večer klesá naše výkonnost spolehlivě dolů až na absolutní minimum, a to několik hodin po půlnoci.

Chceme-li hospodařit se svým časem odpovědně, je třeba svou výkonnost pozorovat a zařazovat na odpovídající dobu odpovídající činnosti.

4 TECHNIKY TIME MANAGEMENTU

Čas je nejcennějším zdrojem našeho úspěchu. Potřebujeme čas na práci, čas na přemýšlení, čas na vzdělávání se, čas na odpočinek i zábavu, čas na lásku i přátelství. To vše je podmínkou úspěchu. Abychom úspěchu dosáhli, musíme dobře využít čas, který máme k dispozici.

Je ale skutečností, že jen málo lidí umí s časem hospodařit. Důkazem tohoto tvrzení by mohla být americká studie Dr. De Woota. Tento psycholog provedl výzkum mezi manažery, kteří neprošli školeními.

Tabulka č. 2 Využití pracovního času manažerů

Využití pracovního času manažerů			
49 %	5 %	43 %	3 %
Úkoly mohli provést asistenti	Úkoly mohly provést sekretářky	Úkoly mohli delegovat	Odpovídající úkoly odbornosti a úrovni manažera

Z předchozí tabulky lze zjistit, že pouze 3 % času američtí manažeři využili smysluplně, 97 % času promarnili. (10, str. 168)

Efektivní hospodaření s časem by mělo být výsadou vedoucích pracovníků, ale i v soukromém životě se nám toto umění jistě vyplatí. Mnozí si uvědomují, že se pohybují v jakési setrvačnosti, sledují tok času na hodinkách a snaží se řešit urgentní úkoly, které se před nimi neustále objevují. Občasné zastavení a uvědomění si, že jste v poslední době udělali jen opravdu málo pro to, co je pro vás důležité, namísto zamyšlení se, jak to dělat jinak, paradoxně vede u většiny lidí k opakování dosavadních neefektivních vzorců jednání.

Mnozí z nás také předpokládají, že zacházení s časem a rozhodování o prioritách je něco samozřejmého a málokoho napadne, že se jedná o podstatnou věc, která by měla být součástí základního vzdělání. Ve firmách se zpravidla má zato, že bude stačit, pokud lidé mají plánovací software, či diář. Skutečnost však bývá jiná, protože klíč leží jinde.

Těm lidem, kteří mají větší tendence k chaosu, mnohdy postačí, aby pochopili psychické zákonitosti fungování své mysli, tak jak to dělají lidé „organizovaní“, a problém řízení času je z poloviny vyřešen.

4.1 Znaký špatně řízeného času

Jak se pozná, zda řídíte dobře svůj čas? Šuleř interpretuje Ch. Godefroye a J. Clarka (10, str. 169) ve **dvanácti pravidlech**, jak rozpoznat zda dobře, či špatně manažer řídí svůj čas. Uvádí následující výčet znaků špatně řízeného času:

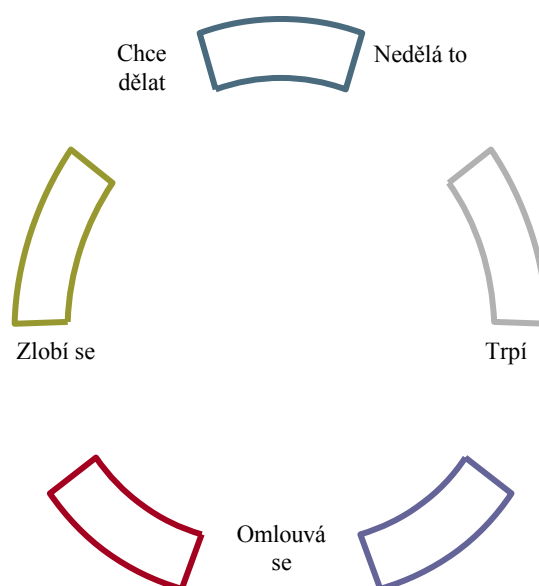
- Neustále přetížený organizmus, více než 55 pracovních hodin týdně, častá práce po večerech a víkendech, sotva čas si vzít dovolenou
- Neschopnost splnit termíny, stálé zpoždění, neustálý pocit, že je třeba něco stihnout
- Nedostatečné řešení problémů do hloubky
- Ukvapená rozhodnutí
- Strach delegovat práci nebo akceptovat iniciativu jiných

- Preference krátkodobého zisku před střednědobým nebo dlouhodobým, neustálé hašení, denní řešení krizí
- Neschopnost odmítnout nový úkol
- Dlouhý seznam lidí, kteří čekají na schůzku
- Pocit, že nemáte situaci pod kontrolou, že ztrácíte přehled o vašich cílech a prioritách
- Perfekcionismus
- Stres
- Málo času nebo žádný čas na rodinu, společenské události a zábavu

4.2 Špatné návyky v práci

Co vše ohrožuje správné řízení času? Zpravidla jsou to zakořeněné špatné pracovní návyky. Je třeba si je uvědomit.

Odkládáním se dostáváme do bludného kruhu. Rozhodneme se, že chceme něco udělat, ale pro nedostatek času to neděláme. Tím trpí mysl. Máme tendenci se omlouvat a zlobit se sami na sebe. Znovu děláme rozhodnutí, znovu jej odkládáme. Tento cyklus se opakuje.



Graf č. 3 Bludný kruh (10, s. 176)

Váhání je dalším ztrátovým okamžikem. Neumět se rozhodnout pro nějakou variantu řešení a rozhodnutí do nekonečna odkládat (zvláště u nepříjemných záležitostí) je z hlediska řízení času zcela nepřijatelné.

Špatné delegování, popřípadě chybějící delegování odebírá čas a zamezuje v rozvoji podřízených. Neschopnost pověřit někoho úkolem okrádá o čas. Činnosti, které mohou být delegovány, ovšem někdy manažeři dělají raději a svou práci odkládají. Není totiž tak náročná, jako úkoly, do kterých by se manažer měl pustit sám.

Špatné nebo vůbec žádné stanovování cílů vede k velké ztrátovosti času. V případě když nevíte, čeho chcete dosáhnout, nelze počítat s úspěchem. Bez jasně stanoveného cíle se úspěch nedostaví.

4.3 Styly podporující dobrou organizaci práce

Naopak úspěšné řízení vlastního času podpoří vžité činnosti, které práci zefektivní.

Roční, měsíční a týdenní plánování je metoda, která nasměruje činnost manažera. Bez vize a plánování se nemůže dostavit úspěch. Plánování je prioritou v dobrém řízení času.

Kontrolní seznamy (checklists) je dobré zhotovit pro pravidelně se opakující události, kde se s jistou pravidelností opakuje určitý sled událostí, jejichž příprava nás stojí mnoho času. Checklist lze sestavit pouze jednou a použít vždy pro zrychlení opakované činnosti.

Paretovo pravidlo je zásada, která nám umožní zefektivnit práci. Je známo jako princip 80/20. Vilfredo Pareto v 19. století zjistil, že 20 % úsilí produkuje 80 % efektu. Toto pravidlo bychom měli mít na paměti, neboť je třeba dělat správné věci, nikoliv dělat věci správně.

Metoda S.O.R.U.Z. je metoda, která pomáhá při strukturaci úkolů, které je třeba splnit. Název je odvozen od počátečních písmen dílčích kroků, z nichž se metoda skládá.

- Sumarizace úkolů (S) je shrnutí denních úkolů, které nás daný den čekají.
- Odhad času (O) na jednotlivé činnosti

- Rezervní čas (R) je čas, který pomůže zachytit nečekaná úskalí a pomůže plán splnit.
- Určení priorit (U) je krok, při kterém určíte, který úkol má nejvyšší prioritu. Nejdůležitější činnost naplánujte na nejvýkonnější čas dle vašeho biorytmu.
- Zpětná vazba (Z) je čas na konci pracovní směny, kdy zhodnotíme, zda byl den efektivní, realisticky odhadnutý, nebo nadhodnocený.

Eisenhowerův princip je princip třídění úkolů do čtyř kategorií.

- Naléhavé a důležité
- Nenaléhavé, ale důležité
- Nedůležité, ale naléhavé
- Nedůležité a nenaléhavé

Stanovováním priorit je třeba rozdělit úkoly do těchto čtyř kategorií a podle specifikace úkolu zařadit, či nezařadit na denní plán.

Časový snímek dne je auditem pracovního rozdělení všech pracovních dnů v týdnu. Principem je rozdělení každého dne na patnáctiminutové úseky, kdy se na konci každé hodiny zaznamená, jak bylo s časem vynaloženo. Na konci každého týdne se zhodnotí, jaké procento času je věnováno skutečně práci s nejvyšší prioritou.

Getting Things Done je metoda organizace času a úkolů. GTD uplatňuje přístup zdola nahoru, tj. díky zvládnutí záplavy drobných úkolů bude mít manažer více času a energie na vyšší úrovni organizace času, jako je stanovení hodnot, priorit, dlouhodobých cílů apod.

Při uplatňování GTD však může občas nastat situace, že ve snaze vyřešit co nejvíce úkolů (tj. odškrtnout co nejvíce položek na „To Do“¹ seznamech pro jednotlivé kontexty) spadne manažer do pastí řešení věcí neprioritních – možná urgentních, ale bez větší vazby na dlouhodobé cíle. Manažer tak bude produktivnější z hlediska kvantity, ne

¹ Seznam TO DO je soupis úkolů na daný den, který obsahuje všechny, i drobné úkoly.

však efektivnější z hlediska zaměření na priority. Důvodem je to, že kdykoliv se rozhoduje, jakou další práci vykoná v daném kontextu (v práci, u počítače, doma...), po přihlédnutí k času a energii, kterou má k dispozici, by měl zvolit úkol s nejvyšší prioritou – toto rozhodování musí dělat stále znovu a znovu, přičemž se spoléhá především na svoji intuici.

Tento postup má svoje úskalí, časem nejspíše narazí na to, že když se podívá zpět na uplynulý den, týden nebo měsíc, je splněna spousta úkolů, ale mnoho prioritních věcí zůstalo stát. Permanentní rozhodování o prioritách je poměrně náročné, protože svým způsobem vyžaduje mít v hlavě pro okamžik rozhodnutí všechny relevantní projekty a cíle – avšak držení věcí v hlavě je jedna z věcí, kterou se GTD naopak snaží potlačit.

Metoda maltézskeho kříže je další metodou, při které dochází k rozřídění úkolů do čtyř kategorií dle následujících kritérií:

- Proaktivní plánované úkoly jsou důležité úkoly, které posunují celou organizaci, firmu kupředu
- Rutinní, běžné, všední úkoly, které nepovedou k cestě vpřed, ale jejich ignorování nás dostane o velký kus vzad
- Reaktivní události, minikrize s cílem někomu pomoci
- Zloději času – rušivé vnější nebo vnitřní elementy, které kazí time management (nepřehlednost pracovního prostředí, neohlášené návštěvy, rušivé telefonáty, zbytečná zdlouhavá jednání, nerozhodnost, zbytečná řečnění, neschopnost říci ne, rozptylování, hluk, zdlouhavé porady, nulová nebo nepřesná komunikace, přílišná komunikace, tlachání, povídání u kávy, nepoužité zprávy, chorobný sklon všechno odkládat, nepotřebný perfekcionismus, čekací doby, papírování a čtení, neužitečná pošta, hledání poznámek, lístečků, adres, telefonních čísel...)

Cílem metody maltézskeho kříže je eliminovat „zloděje času“ nebo jim věnovat co nejméně pozornosti.

4.4 Efektivní time management

Shrneme závěry předchozích kapitol. Aby manažeři na všech stupních řízení efektivně využívali svůj čas, měli by se naučit pomocí technik:

- znát sami sebe,
- umět orientačně zařadit svůj styl práce dle libovolné typologie,
- umět pracovat s dobrými a špatnými pracovními návyky,
- poučit se z chyb organizace času ostatních a vzít na vědomí možná rizika špatné organizace času,
- umět stanovit si jasné krátkodobé i dlouhodobé cíle,
- umět plánovat den tak, aby byl pro ně efektivní.

5 NÁSTROJE TIME MANAGEMENTU

Manažeři mají v oblasti time managementu k dispozici několik efektivních nástrojů. Kromě delegování a koučování je tu i porada, která se může stát nástrojem úspěchu.

5.1 Delegování

Delegování má v rámci systému řízení času strategický význam. Důležitost schopnosti delegovat roste s rozvojem organizace. Delegovat znamená svěžit úkol jiné osobě, zplnomocnit ji k němu. Pověřený člověk pak jedná jako zástupce manažera. Správné delegování přináší rozvoj kompetencí pracovníků, motivování, snazší hodnocení pracovníků, jednodušší kontrolu a nesporně i jiné pozitiva.

Delegování je známkou toho, že si manažer uvědomuje hodnoty času a vlastních možností. Po delegování zbývá manažerovi čas zaměřit se na vlastní priority, tj. na práci, kterou má vykonat pouze on. Manažer si však musí zachovat jistý stupeň kontroly nad delegovanou činností. Stupeň kontroly je tím nižší, čím důvěryhodnější osobě je úkol svěřen.

5.2 Koučování

Koučování je v psychologickém smyslu slova nový fenomén. Jeho zakladateli jsou W. Timothy Gallwey a John Whitmore, američtí myslitelé 20. století.

Jádrem je metoda koučování, nástroj rozvoje dospělých lidí, založený na mocném způsobu učení se. Metodu užívá profesionální kouč při práci s klientem. Koučování vede ve svém konečném důsledku k tomu, že klient koučovací přístup přebírá a je jej po nějaké době sám schopen aplikovat ve vlastním přístupu k lidem.

Koučování je strukturovaný proces řízený vztahem mezi koučem a jeho klientem. Konečným záměrem koučování je vyvinout vnitřní a vnější struktury, které lidem pomohou dosáhnout úspěchu. Koučování rozvíjí potenciál lidí rozšířením jejich smyslu pro to, co je možné. Koučování je o objevování, uvědomování si a volbě.

5.3 Porada

Porady jsou nezbytné pro navázání přímé komunikace, vytvoření osobních kontaktů, budování týmového ducha, vyjasnění nedorozumění a zmatků. Pravidelné porady managementu mohou být příležitostí systematicky odstraňovat překážky v práci. Správně vedená porada je úsporou času. Techniky porad a vedení porad by měl ovládat každý manažer.

5.3.1 Význam porady

Hlavní důvody, proč jsou porady tak důležité z hlediska time managementu, jsou následující:

- Zaměřují pozornost na to, co je podstatou organizace.
- Lidé mají sklon podporovat taková rozhodnutí, na kterých se podíleli.
- Mohou učinit lidi odpovědnějšími za přijatá rozhodnutí. Skupinová diskuse je účinným nástrojem přesvědčování, analyzování a kreativity.
- Pomáhají rozmrazit zafixované způsoby myšlení a vyprodukovat nové přístupy k problémům.
- Jsou významným fórem, kde je možné podávat návrhy, ospravedlňovat realizovaná a zastavit přijímaná rozhodnutí.
- Pomáhají získat manažerovi autoritu.

5.3.2 Typy porad

Porady jsou svolávány za určitým účelem. Podle tohoto účelu je můžeme rozdělit na několik typů.

➤ **Porady formální**

Tyto porady jsou připravené, mají pevný program. Jsou to zpravidla porady managementu.

➤ **Porady informační**

Při těchto poradách dochází k informování ostatních.

- **Porady koncepční**
Tyto porady jsou tvořivé, často se na nich řeší další strategie školy, trvají déle. Při těchto poradách se doporučuje dělat přestávky (únava zúčastněných).
- **Porady organizační**
Při těchto poradách se řeší aktuální problémy, tyto porady jsou krátké, vysoce účelné.
- **Porady řešitelské**
Tento typ porad řeší problémy, nebo je určen na produkci nápadů.
- **Porady účelové**
Jedná se o porady, které jsou svolány zpravidla s malým předstihem a bez pevného programu. Může jít o poradou svolanou za účelem projednání schůzky s rodičem, klientem, úřadem.

5.3.3 Zvláštní typy porad

Existují i zvláštní typy porad, na které se nevztahují uvedené zásady efektivní porady a vymykají se běžným zvyklostem. Jsou to hlavně setkání, na kterých se řeší tvůrčí problémy.

- **Facilitace**
Facilitace je cílené usnadnění či podpora určitých psychických procesů a činností ve smyslu zlepšení výkonu (rychlejší reakční čas, menší počet chyb). Facilitace probíhá na základě faktorů kognitivního, emocionálního a motivačního charakteru se zřetelem k sociálním normám a požadavkům. V tomto smyslu bývá pokládána za výslednici procesu učení a úzce souvisí s tzv. sociální facilitací, která představuje kladný vliv společenských podnětů na výkon jedince v malé skupině (vznik motivace k lepšímu výkonu jedince sociální stimulací).

Facilitace je cíleně řízená porada, při které nezávislý facilitátor vede poradní proces a dohlíží na průběh jednání tak, aby skupině pomohl co nejefektivněji dosáhnout požadovaných výsledků.

Pojem **sociální facilitace** (sociální usnadnění, podporování) zavedl americký psycholog Norman Triplett. V roce 1898 provedl první výzkumy sociálního vlivu. Experimentem s namotáváním udic prokázal následující. Jsou-li nějakému výkonu přítomni i jiní lidé, je tento výkon zvýšen. Existenci jevu potvrdil v roce 1920 další

americký odborník na sociální psychologii Floyd Allport. Toto potvrdil na výpočtech matematických úloh.

Robert B. Zajonc, americký sociální psycholog a vědec, původem z Polska, v roce 1980 upřesnil, že jednoduché úkoly jsou facilitovány k většímu výkonu, složité úlohy k menšímu výkonu (více chyb). Jedná se o důsledek obecného principu, že za přítomnosti druhých je zesílena (pre)dominující odpověď.

➤ **Brainstorming**

Tvůrce metody Alex Faickney Osborn brainstorming v překladu označil jako bouření mozků. S touto myšlenkou poprvé přišel v roce 1939, jako metodu ji pak rozpracoval v knize *Applied Imagination* (1953). Vznikla z důvodu vyprodukování co nejvíce originálních myšlenek za krátkou časovou jednotku. Podstata této techniky je založena na facilitaci a následujících rysech.

- Čím více nápadů, přístupů, myšlenek, tím spíše nalezneme správné řešení.
- Skupina dokáže vyprodukovat v krátkém čase podstatně více originálních nápadů, než to dokáže stejný počet jednotlivců.
- Naše myšlení potřebuje oddělit tvůrčí fázi myšlení od kritické.

Tato metoda umožňuje překonat psychické a sociální bariéry jako je:

- autocenzura,
- ješitnost,
- tendenčnost,
- strach z kritiky,
- nedostatek sebedůvěry.

Při rozhodování, zda použít metodu brainstorming, je třeba vzít v úvahu, že se nehodí na všechny typy problémů. Velmi dobře umí řešit problémy typu: Co všechno...?. Při výběru účastníků brainstormingu je třeba brát v úvahu, že se takové porady mnohdy nemohou zúčastnit všichni zaměstnanci. Počet účastníků by neměl být větší než 10. Účastníci by měli být z různých oborů, nesmí se zapomenout i na zastoupení laiků.

Doporučené složení je:

- 50 % odborníci v daném oboru,
- 30 % odborníci v příbuzných oborech,
- 20 % laici.

Účastníci nemusí být ze stejné organizační hierarchie. Při výběru však musíme mít na paměti, že to nesmí být lidé, se kterými jsou příliš napjaté vztahy, lidé pasivní, konfliktní, autoritativní, puntičkáři a lidé bez smyslu pro humor. Vedoucím brainstormingu by měl být člověk tvořivý, taktní, pohotový a se smyslem pro humor.

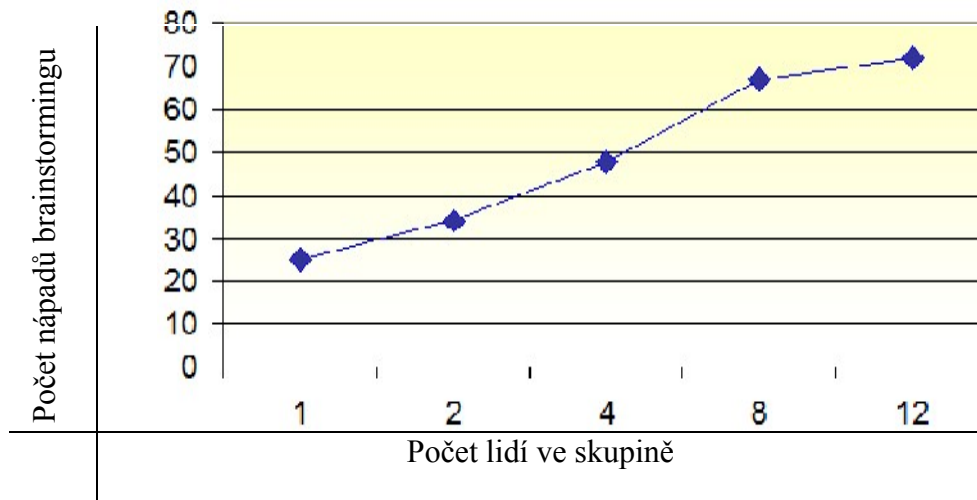
Během brainstormingu se účastníci řídí těmito pravidly.

- Co největší množství nápadů
- Rovnost účastníků
- Uvolněná atmosféra
- Uvolnění fantazie
- Vzájemná inspirace
- Zákaz hodnocení
- Zákaz kritiky

Průběh brainstormingu je možné rozdělit do těchto fází:

- Seznámení s pravidly brainstormingu
- Seznámení s problémem a diskuse k zadání (v této diskusi musí být zpřesněna formulace zadání)
- Rozcvička (uvolnění paměti, odreagování se, naladění na tvůrčí myšlení)
- Vlastní brainstormingová diskuse – nejvhodnější je, aby účastníci seděli u stolu ve tvaru písmene U čelem k tabuli nebo flip chartům. Všechny náměty jsou zapisovány stručně na papír nebo tabuli, přičemž jsou všichni účastníci neustále povzbuzováni k novým nápadům. Diskuse musí být uvolněná, úsměvná, klidná. Poradu ukončíme poté, když se neobjevují žádné náměty.
- Zpracování výsledků brainstormingu

Počet nápadů v brainstormingu



Graf č. 4 - Počet nápadů při brainstormingu

- **Motivace** – vzhledem k tomu, že účastníci nejsou hodnoceni samostatně za počet nápadů, ale veškeré nápady jsou sepisovány dohromady, mohou vlivem sociální lenivosti (social loafing) ztrácet motivaci k vymýšlení.
- **Obava z hodnocení** – i přes avizované a vzájemné nehodnocení si nápadů se účastníci obávají vyslovit své jedinečné myšlenky. Tato složka roste vlivem obtížnosti úkolu, tedy s pravděpodobností špatné odpovědi.
- **Blokování výkonu** – tím, že vždy mluví pouze jeden a druzí mlčí, může docházet k zapomínání nápadů, rušení diskusí nebo přerušení tvorby nápadů.

➤ **Think Tank**

Tato metoda je založena na principu „více hlav více ví.“ Jedná se o nevyčerpatelnou zásobárnu informací a nápadů, kterou disponují členové skupiny Think Tank. Skupina lidí je utvořena z odborníků, kteří by mohli být přínosem pro dosažení zvoleného cíle. Tato skupina lidí musí přijmout následující zásady:

- Snahou je dosažení konkrétního cíle.
- Nevedou se žádné diskuse mimo téma.
- Diskuse budou tajné.
- Pokud bude třeba, může být skupina Think Tank rozšířena o další členy.

- Lze přizvat i dočasné členy, specialisty, kteří mají zvláštní znalosti.
- Členové se musí střídat ve vedení porad skupiny.
- Členy ve skupině jsou nadřízení i podřízení.
- Think Tank má jediné pravidlo: Dosažení cíle.

6 PORADA JAKO PROSTŘEDEK EFEKTIVNÍHO TIME MANAGEMENTU

Přestože se jedná o různé typy porad, existují u nich obecně platná pravidla. Manažer na svém místě si ovšem uvědomuje, že jeho úkolem je dosahovat stanovených cílů prostřednictvím práce s jinými lidmi a že právě porada je pro splnění tohoto úkolu skvělým prostředkem. Dobrý manažer dokáže poradou:

- motivovat podřízené,
- vytvářet týmového ducha,
- předávat a získávat informace,
- poznávat schopnosti lidí,
- získávat autoritu.

6.1 Zásady efektivity porady

Efektivně vedené porady se mohou stát významným nástrojem úspěchu time managementu. Jsou předpokladem rozvoje týmové práce, rozvojem kontaktů, sounáležitosti, kreativity a odstranění nedorozumění. Aby byla porada opravdu efektivní, musí splňovat některé důležité součásti.

6.1.1 Cíl porady

Cíl, jasně formulovaný, je základem úspěchu jakékoliv porady. Je jej třeba formulovat při jejím zahájení. Hodnota porady spočívá ve splnění cíle, v akcích, která jsou jejím výsledkem. Porada, která nevede k rozhodnutí, je ztracený čas.

6.1.2 Příprava porady

Příprava vychází z cíle porady. Bez cíle by ji nebylo možné naplánovat.

Co by měla příprava obsahovat?

Proč je porada svolávána – jaký je její cíl?

Kdo by se jí měl zúčastnit?

Kdo bude poradě předsedat?

Kdy je nejvhodnější čas pro pořádání porady?

Jaká budou témata diskuse?

Kolik času bude vyhrazeno každému tématu?

Jaké vybavení bude potřebné?

Jsou připraveny potřebné dokumenty?

Dalším krokem bude sestavení programu porady. U tohoto bodu by neměl vedoucí porady zapomínat na umožnění účastníkům ovlivnit program tím, že případně předloží své vlastní návrhy a pokud jsou konstruktivní, zařadí je do programu (je možné ústně, ale i např. elektronickou poštou).

S programem seznámí účastníky několik dnů předem. Tím jim umožní, aby se na poradu dobře připravili. Body jednání seřadí podle priorit:

- Vždy projednávat jako první vysoce naléhavé a důležité záležitosti – **kategorie I.**
- Následují body důležité, ale méně naléhavé – **kategorie II.**
- Dalšími jsou body velice naléhavé, ale méně důležité – **kategorie III.** (u těchto bodů bychom si měli stanovit časový limit, abychom jim nevěnovali příliš mnoho času)
- Body poslední kategorie, **kategorie IV.**, jsou málo důležité i málo naléhavé, o jejich zařazení rozhodnout podle času, který je pro poradu stanoven.

Rozhodně je velmi efektivní zařazovat nejrozsáhlejší bod porady, ke kterému očekává bohatou diskusi, v závěrečné části porady. Účastníci se budou sami vzájemně kontrolovat a upozorňovat na to, aby neodbíhali od tématu a zbytečně poradu neprotahovali.

6.1.3 Program porady

Program porady je vhodné připravit před konáním porady. Probíraná témata je třeba seřadit v logickém sledu, je třeba u jednotlivých témat uvést jasně, čeho se chce dosáhnout. Počet témat musí časově odpovídat délce porady. Pro každé téma je třeba vymezit předem čas s ohledem na skutečnost, že délka porady by neměla přesáhnout 45 – 60 minut. Témata porady by se proto měla rozdělit do jednotlivých časových bloků.

6.1.4 Účastníci porady

Předsedající je v roli, kdy musí udržovat poradu v rychlém běhu, dokáže probrat všechna témata v programu, strhne do diskuse všechny účastníky, dovede diskusi k jasnému závěru. Předseda musí poradu podrobovat průběžné kritice.

Účastníci porady jsou důležitým elementem efektivity porady. Měli by proto znát cíl a program porady a přijít připraveni, dostavit se včas, být aktivní, vyjadřovat se stručně a jasně.

6.1.5 Zásady vedení porady

- Poradu začínat vždy včas.
- Ujistit se, že všichni znají cíl a program porady.
- Určit zapisovatele porady – zápis by měl být jasný, stručný a měl by obsahovat všechny důležité body porady.
- Držet diskusi pod kontrolou.
- Každý bod porady shrnout a zaznamenat.
- Vždy se snažit vtáhnout všechny účastníky porady do aktivní spolupráce (zde je vidět i jejich připravenost a případně zápal pro věc).
- Snažit se dodržovat časový harmonogram porady, včetně případných přestávek.
- Dodržovat strukturu diskuse. Navrhnout řešení je jedna věc, ale podpořit toto řešení fakty je mnohem důležitější. Tímto diskusi začínat – fakty.
- Snažit se předcházet agresivním výpadům a konfliktům, které problém neřeší, ale spíše ho vyhrocují. Zde je rovněž důležitá funkce argumentů.

- Konec porady zbytečně neoddalovat a končit včas. Porada by měla končit celkovým shrnutím a samozřejmě pozitivně.
- Důsledkem porady by měla být provedená domluvená akce.
- V závěru porady je nutné udělat celkové vyhodnocení, sdělit si, zda byl program porady a její časový rámeček skutečně dodržen. Zda bylo dosaženo plánovaného cíle. V případě nějakých chyb se z nich poučit tak, aby k nim příště nedošlo.

6.2 Chyby při vedení porady

Je skutečností, že při svolávání porad se manažer dopouští i řady chyb, kterých by se měl vyvarovat. Je navyklý na určité způsoby vedení porad, které přežívají, a ani si neuvědomuje, že porady lze organizovat i jiným způsobem, než obvyklým stereotypem.

Běžně je možné se setkat s nesystematičností, kdy jsou porady svolávány nahodile, nebo naopak pravidelně, i když není někdy vlastně ani o čem jednat. Je bezesporu chybou, pokud na poradě řešíme nepodstatné záležitosti. Vedoucí pracovník by měl mít vždy připraven program, podle kterého by se měla porada řídit. Mnohdy je třeba předat podřízeným pracovníkům podklady na poradu předem. Z porad bychom měli dělat zápisy, které slouží ke kontrole úkolů. Další chybou jsou dlouhé a nepřehledné zápisy. Na poradách je třeba řešit problémy, které se týkají zúčastněných pracovníků, a ne věci, které se týkají malého počtu účastníků, či dokonce jednotlivců.

Porada by měla vždy začínat včas. Měl by se jí vždy účastnit klíčový vedoucí pracovník a samozřejmě i všichni pracovníci, kterých se porada týká. Důležitá je připravenost vedoucího porady a samozřejmě všech ostatních.

Častou chybou je rovněž vyrušování při poradách, odbíhání od tématu, či dlouhé monology těch, kteří dostali slovo a snaží se zviditelnit. Rovněž monolog vedoucích pracovníků není mnohdy na místě. Je třeba nechat prostor i ostatním účastníkům porady, kteří by se příště již na poradu nepřipravili.

6.3 Porada jako prostředek efektivního vedení lidí

Aby mohli manažeři vést poradu, která bude efektivní, musí umět:

- rozpoznat přínosy efektivní porady jak pro vedoucího pracovníka, tak pro účastníka, který se porady musí zúčastnit;
- určit nejčastější nedostatky a chyby porad;
- stanovit zásady vedení porad, podle kterých poradu řídí a vedou.

7 VÝZKUMNÁ ČÁST

7.1 Cíl šetření

Cílem výzkumné části je pomocí dotazníku „Time management“ zmapovat odpovědi manažerů v oblasti time managementu a zabývat se následujícími otázkami.

- Znájí vedoucí pracovníci sami sebe?
- Umí vedoucí pracovníci orientačně popsat svůj styl práce?
- Umí vedoucí pracovníci analyzovat dobré a špatné pracovní návyky?

7.2 Stanovení hypotéz

Na základě cíle šetření jsem stanovila pro účely práce následující hypotézy.

- **Hypotéza A:**

Pokud si vedoucí pracovník uvědomuje svůj pracovní styl, pak může lépe organizovat svůj čas.

- **Hypotéza B:**

Pokud rozpozná vedoucí pracovník slabé stránky osobního time managementu, pak hospodaří se svým časem efektivně.

7.3 Typ výzkumu a výzkumné metody

V práci jsem použila kvalitativní výzkum. Výzkumnou metodou průzkumu byl dotazník.

Byl použit upravený dotazník „Time management“ (13) (Příloha č. 2). Dotazník byl anonymní a byl doručován pouze osobně. Skládal se ze dvou částí. Ve vstupní části (Příloha č. 1) jsem vysvětlila jeho cíl a zároveň jsem objasnila důležitost respondentových odpovědí. Druhá část dotazníku obsahovala 20 uzavřených otázek s možností výběru. Respondenti odpověděli na všechny otázky.

7.4 Předvýzkum

Předvýzkum jsem uskutečnila na škole, kde působím. První respondentkou, která ověřovala, zda jsou otázky formulovány srozumitelně, byla zástupkyně ředitelky (představitelka středního managementu). Druhou respondentkou byla výchovná poradkyně (představitelka nižšího managementu). Tyto dotazníky nebyly v práci použity.

8 ANALÝZA ZÍSKANÝCH ÚDAJŮ

Výsledky od respondentů jsem jako celky zpracovala do datových tabulek a grafů, v kterých je vyjádřeno zastoupení jednotlivých odpovědí. Otázky jsou řazeny v pořadí, v jakém byly zadávány v dotazníku.

Šetření bylo zaměřeno na 3 cílové skupiny:

- **vrcholový management (1. stupeň řízení)**
tj. ředitelé, vedoucí firem, vedoucí institucí,
- **střední management (2. stupeň řízení)**
tj. zástupci ředitelů, zástupci vedoucích, zástupci vedoucích institucí,
- **nižší management (3. stupeň řízení)**
tj. výchovní poradci, vedoucí úseků.

Dále bylo šetření dle potřeby členěno na podoblasti:

- **ženy a muži** – na konkrétním stupni řízení,
- **proškolení a neproškolení** – v oblasti time managementu.

Zjištěné personální údaje umožnily posoudit, zda jsou ve vzorku zařazeny všechny skupiny respondentů na různých stupních řízení.

8.1 Analýza získaných dat

Výzkumný vzorek

Respondenti byli z organizací rozmístěných po celé České republice. Organizace spadají do oblasti školství i mimo školství (oblasti ziskové). Celkem bylo osloveno 42 organizací, odpovědi poskytlo 27 škol a 12 dalších ziskových organizací, tzn. návratnost byla 92,9 %.

Takto byli osloveni vedoucí zaměstnanci na libovolném stupni řízení, a to nejen z oblasti školství, ale i z oblasti mimo něj. Celkový počet oslovených osob byl 120, vyplněné dotazníky vrátilo 100 respondentů. Dotazníky všech 100 respondentů (83,4 % oslovených) byly zařazeny do výzkumu. Počet a rozvrstvení respondentů zahrnuje následující tabulka.

Počet zúčastněných organizací	
Základní školy	20
Střední školy	7
Ziskový sektor	12

Vyhodnocení vstupních dat

Jako úvod dotazníku byla zvolena vstupní data, která jsou uvedena v příloze č. 2.

Z předcházející tabulky lze vyčíst počet organizací, které vstoupily do šetření.

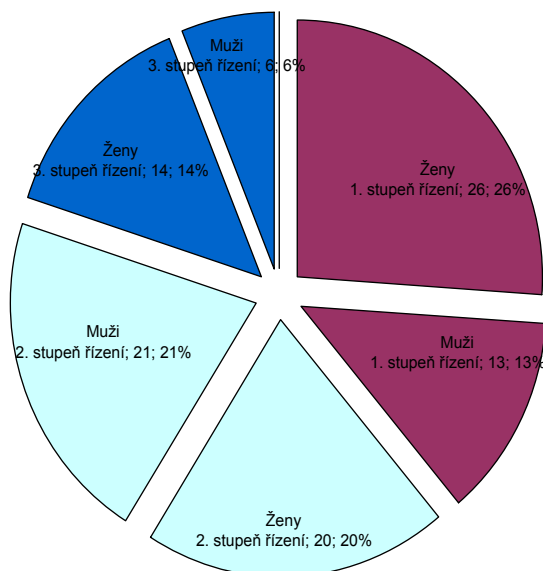
Nejvíce bylo základních škol, tj. 51,3 %. Jako druhé nejpočetnější se zařadily do výzkumu organizace z oblasti mimo školství, tj. 30,8 %. Nejméně se podílely školy střední – 17,9 %. Celkově lze popsat počet respondentů vstupujících do šetření následujícím poměrem:

ZŠ : Ostatní : SŠ = cca 1,7 : 1,0 : 0,6

Počet respondentů na stupni řízení dle pohlaví

Počet respondentů				
1. stupeň řízení	39	z toho	ženy	26
			muži	13
2. stupeň řízení	41	z toho	ženy	20
			muži	21
3. stupeň řízení	20	z toho	ženy	14
			muži	6
Celkem respondentů				100

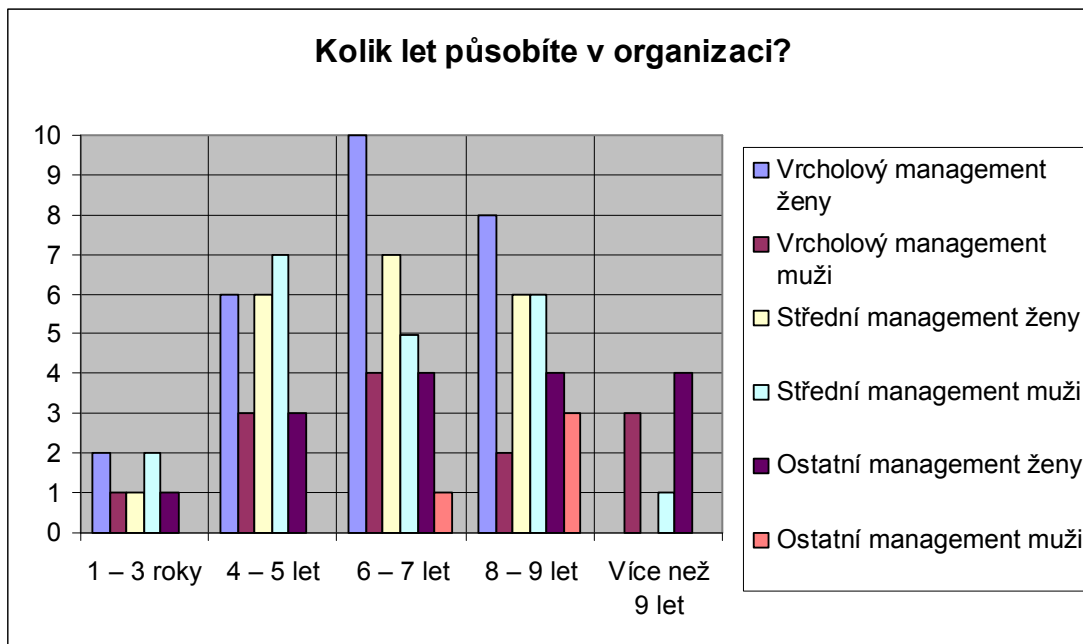
Počet respondentů



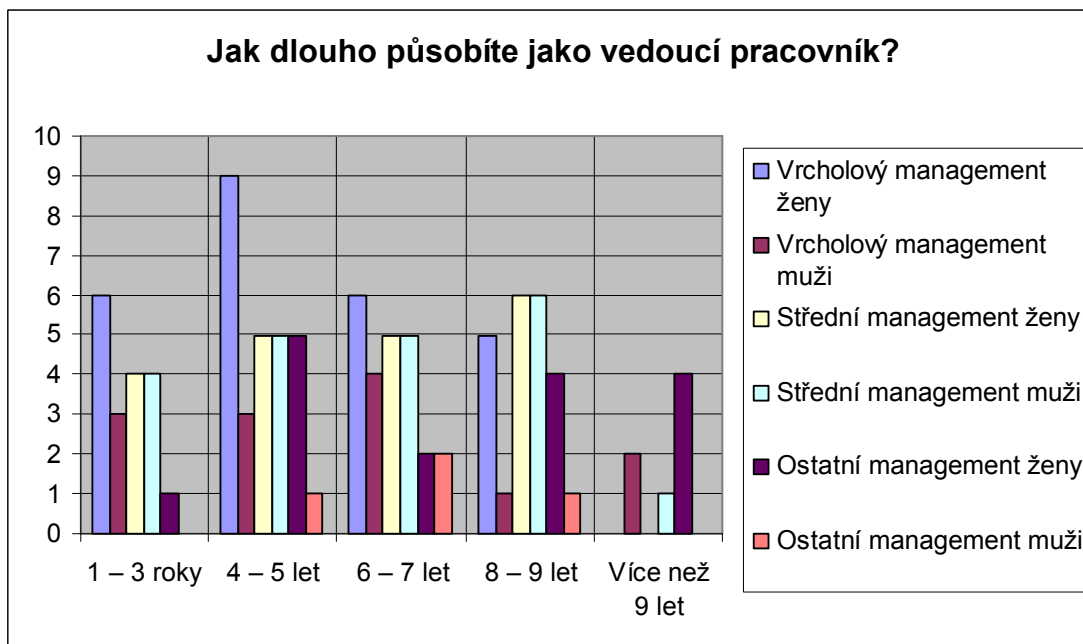
Z předcházející tabulky a grafu je patrný počet respondentů, kteří vstoupili do šetření. 39 % respondentů je z oblasti nejvyššího stupně řízení v organizacích. Jako nejpočetnější se zařadili do výzkumu manažeři na 2. stupni řízení – 41 %. Z oblasti 3. stupně řízení se zúčastnilo 20 % manažerů. Celkově lze popsat počet respondentů vstupujících do šetření následujícím poměrem:

1. stupeň řízení : 2. stupeň řízení : 3. stupeň řízení = cca 4 : 4 : 2

Doba působení v organizaci, firmě

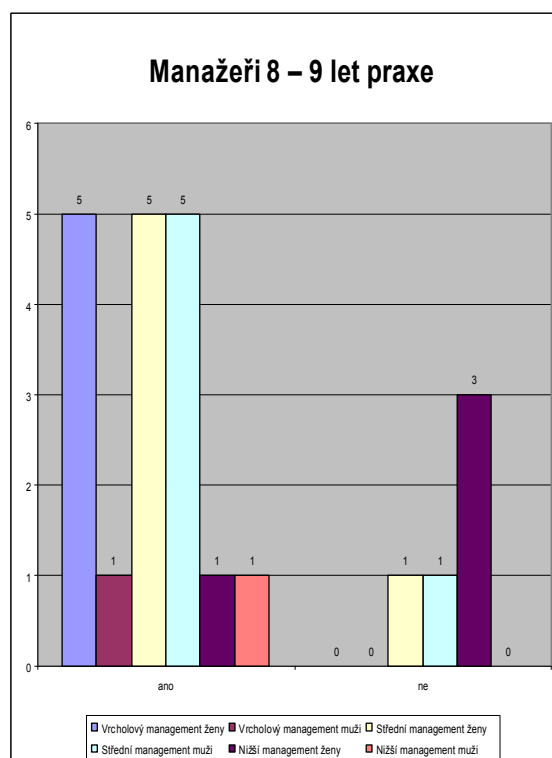
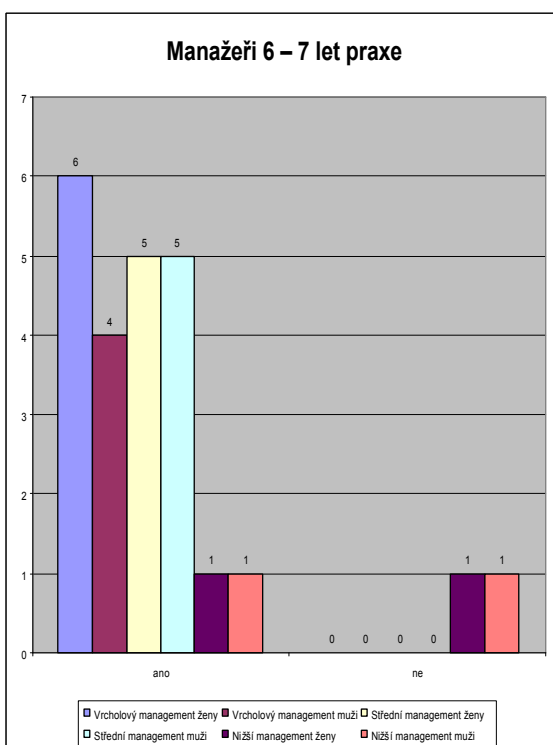
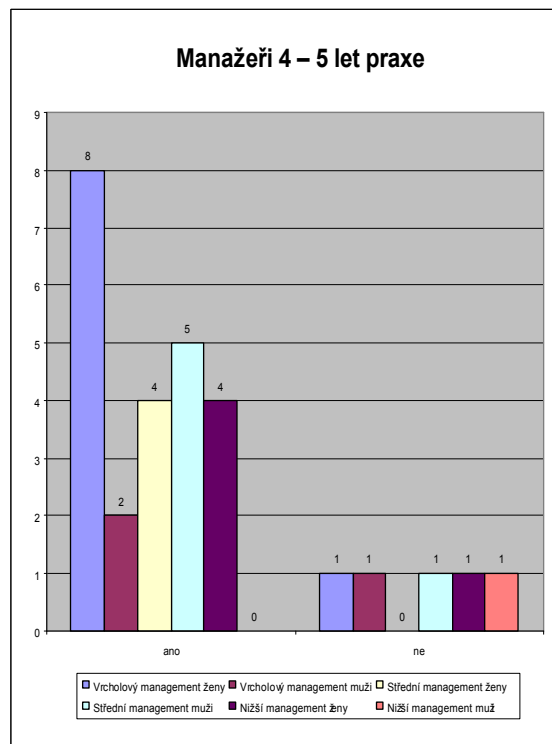
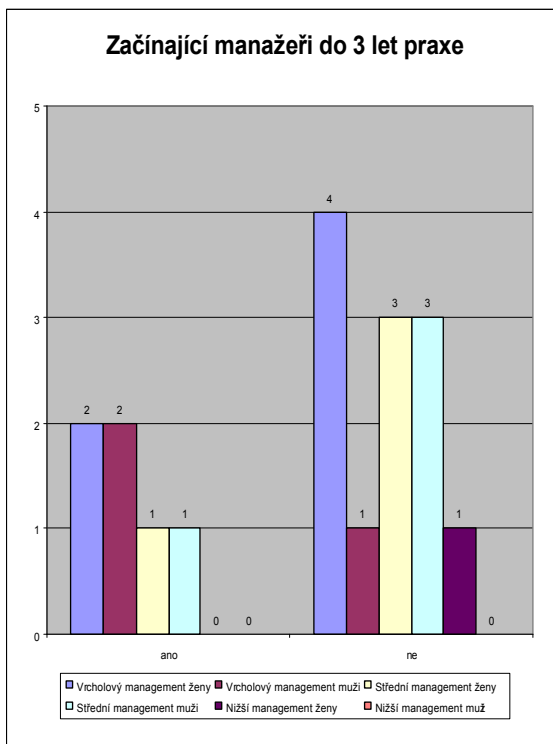


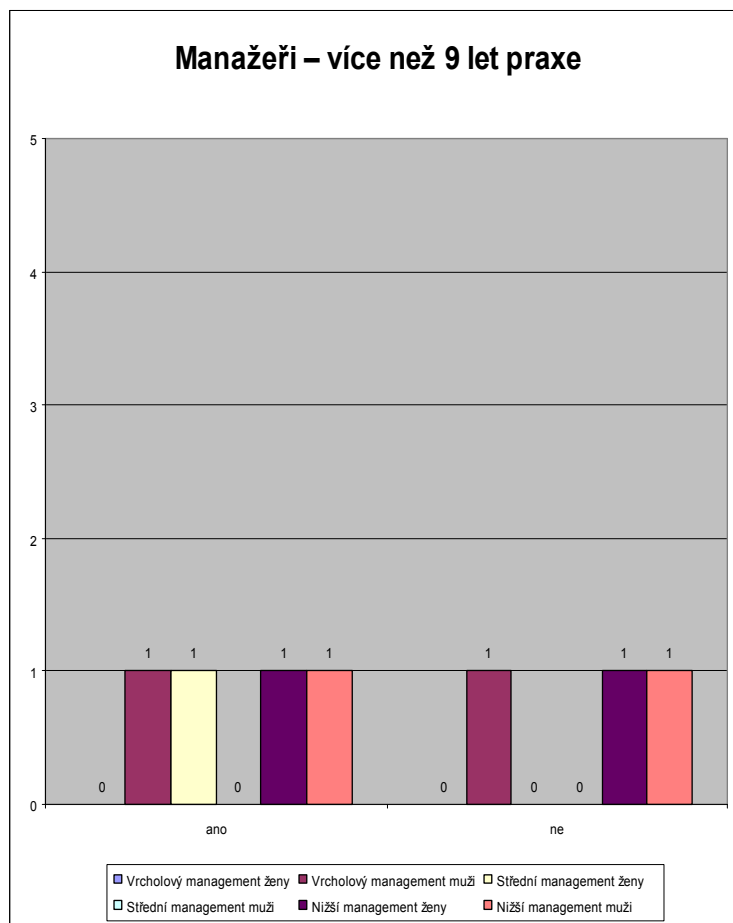
Doba, po kterou působí respondenti na dané pozici řízení



Předchozí sloupcové grafy jsou důkazem toho, že do průzkumu vstoupili zaměstnanci jak začínající, tak již dlouhodobě pracující u firem, organizací. Stejně tak jsou zastoupeny všechny skupiny manažerů, od začínajících po zkušené.

Proškolení v oblasti TIME MANAGEMENTU





Z grafů vyplývá, že nejvíce se proškolují v oblasti time managementu manažeři, kteří jsou na pozici řízení více než 3 roky. Lze tedy říci, že manažeři první tři roky na vedoucí pozici pracují v oblasti time managementu více méně intuitivně.

Celkem bylo v oblasti time managementu proškoleno 73 manažerů na různých stupních řízení, tj. 73 %, 27 manažerů školením neprošlo vůbec, tj. 27 %.

Z uvedených grafů a tabulek lze usoudit, že do průzkumu vstoupil poměrně široký vzorek respondentů, který reprezentuje manažery obou pohlaví, na různých stupních řízení, různé délky praxe v oboru i délky praxe manažerské, zasahuje jak oblast školství, tak oblast ziskovou. Do vzorku šetření vstoupili manažeři, kteří jsou v oblasti time managementu proškoleni, stejně tak manažeři, kteří žádným školením neprošli.

8.2 Zadání otázek dotazníku Time management

Pro potřeby průzkumu byl použit dotazník „Time management“, který je uveden v audioknize J. Svobody a M. Třeštílkové (13). Tento dotazník je sestaven z otázek, které zjišťují chování manažerů v zásadních oblastech time managementu. Čím vyšší bodové ohodnocení respondent získá, tím lépe je schopen ovládat svůj čas. Hospodaření s časem by mělo být efektivnější, pokud bude manažer proškolen v time managementu.

Odpovědi respondentů byly vyhodnoceny dle tří stanovených oblastí, tj. v oblasti vrcholového, středního a nižšího managementu (viz kapitola 8) Jako podoblasti při vyhodnocení byly zařazeny podmínky pohlaví, délky praxe na dané pozici a to, zda je manažer proškolen v oblasti time managementu.

Znění dotazníku je v příloze č. 2.

Podle následující tabulky, která zachycuje hodnotící škálu, a vstupních dat z dotazníků respondentů, lze vyhodnotit, jak vypadá časový snímek manažera.

U každého následujícího tvrzení zakřížkujte hodnotu na hodnotící škále podle toho, jak vystihuje Vaše názory, poznatky z praxe a chování v roli vedoucího. V první části vyplňte údaje, které odpovídají Vašemu chování na počátku kariéry, tzn. přibližně do 3 let praxe, v druhé části vyplňte údaje, které se vztahují k době pozdější, tj. asi kolem 3 – 5 let praxe. Pokud tvrzení naprosto vystihuje stav, názor, zakřížkujte 5 na hodnotící škále, pokud nevystihuje vůbec stav, myšlenku, poznatek, zakřížkujte 0. Jelikož byl dotazník původně formulován pro manažery s praxí do 5 let, žádám Vás (kteří máte praxi delší než 5 let) o vyplnění dotazníku tak, že ve sloupci s textem „Po 3 – 5 letech kariéry“ uvedete Váš současný názor na osobní time management bez ohledu na délku Vaší praxe.					
0	1	2	3	4	5
Nikdy (vůbec)	Zřídka	Občas	Často	Velmi často	Vždy (výborně)

8.3 Způsob vyhodnocení získaných dat

Pro zpracování jsem použila popisnou statistiku, která zachycuje tendence dat. Pro zpracování byla použita metoda aritmetického průměru. Je definována jako součet všech naměřených údajů vydělených jejich počtem.

\bar{x} = aritmetický průměr

$$x \in \{0,1,2,3,4,5\}$$

n = počet respondentů

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

Pro vyhodnocení efektivního time managementu jsem použila následující kritéria.

Kritéria vyhodnocení dotazníku Time management		
Ø 0 – 1,99	Ø 2,00 – 3,49	Ø 3,5 – 5
Neefektivní time management	Průměrný time management	Efektivní time management

Pokud bude současný stav time managementu proškolených manažerů u jednotlivých otázek za období „nyní“ hodnocen průměrnou známkou do 1,99, pak budou činnosti, stavy, chování hodnoceny jako neefektivní.

8.4 Výsledky šetření

Výsledky šetření jsem zpracovala pomocí grafů.

Šetření bylo zaměřeno na 3 cílové skupiny:

- **vrcholový management,**
- **střední management,**
- **nižší management.**

Jako podskupiny jsou definovány:

- **ženy a muži** – na konkrétním stupni řízení,
- **proškoleni a neproškoleni** – v oblasti time managementu.

V práci nebyl brán zřetel na to, zda manažeři přísluší k ziskovému, či neziskovému sektoru. Obě oblasti byly posuzovány společně. Tím může být podtržena věrohodnost výsledků v jednotlivých výše uvedených skupinách manažerů.

8.5 Struktura grafické části

Grafická část zachycuje jednotlivá sledovaná kritéria, a to následovně:

Tendenční graf zachycuje průměrné bodové ohodnocení v rozsahu 0 – 5 bodů pro otázky č. 1 – 20 z dotazníku „Time management“, který je uveden v příloze č. 2. Zachycuje data manažerů a manažerek, kteří jsou proškoleni v oblasti time managementu. Právě zde se dá předpokládat znalost problematiky time managementu. Pokud proškolené manažerky, či proškolení manažeři zhodnotí úroveň oblasti time managementu jako neefektivní, tj. bodové ohodnocení oblasti je 1,99 bodu a nižší, pak je možno regulérně tuto oblast považovat za problematickou.

Graf „Úroveň time managementu... s praxí do 3 let“ zachycuje průměrná bodová ohodnocení ve všech definovaných cílových skupinách a podskupinách následovně:

- Manažeři hodnotili svůj osobní time management na počátku kariéry, tj. do 3 let své praxe.

- Každá otázka v dotazníku „Time management“ mohla být respondentem ohodnocena počtem bodů v rozmezí 0 – 5. Tedy celkový nejvyšší počet bodů, kterými mohl manažer ohodnotit svůj osobní time management, je 5 x 20 bodů (tj. maximálně manažer mohl hodnotit celý dotazník 100 body). Tato hodnota je znázorněna na svislé ose grafů;
- Na vodorovné ose jsou uvedeny jednotlivé podskupiny manažerů, které vstoupily do šetření. Pokud v grafech chybí některá z podskupin, pak se šetření nezúčastnila.
- U manažerů, kteří zastávají své pracovní zařazení maximálně tři roky, je uveden pouze jeden sloupcový graf. Ten znázorňuje bodové hodnocení úrovně jejich současného time managementu, protože není možné hodnotit jejich pokročilost kvůli nedostatku praxe.

Graf „Úroveň time managementu nyní – ...“ zachycuje průměrná bodová ohodnocení ve všech definovaných cílových skupinách a podskupinách následovně:

- Manažeři hodnotili svůj současný osobní time management.
- Každá otázka v dotazníku „Time management“ mohla být respondentem ohodnocena počtem bodů v rozmezí 0 – 5. Tedy celkový nejvyšší počet bodů, kterými mohl manažer ohodnotit svůj osobní time management, je 5 x 20 bodů (tj. maximálně manažer mohl hodnotit celý dotazník 100 body). Tato hodnota je znázorněna na svislé ose grafů;
- Na vodorovné ose jsou uvedeny jednotlivé podskupiny manažerů, které vstoupily do šetření. Pokud v grafech chybí některá z podskupin, pak se šetření nezúčastnila.

Tabulka „Posun... managementu“, která je uvedena v souvislosti se zhodnocením jednotlivých cílových skupin, zachycuje hodnoty, které se rovnají rozdílu konečného hodnoceného stavu v jednotlivých cílových skupinách a počátečního hodnoceného stavu v jednotlivých cílových skupinách. Tj. úroveň time managementu „nyní“ – (mínus) úroveň time managementu „odhad v prvních třech letech“.

Posun je vyjádřen číselnou hodnotou.

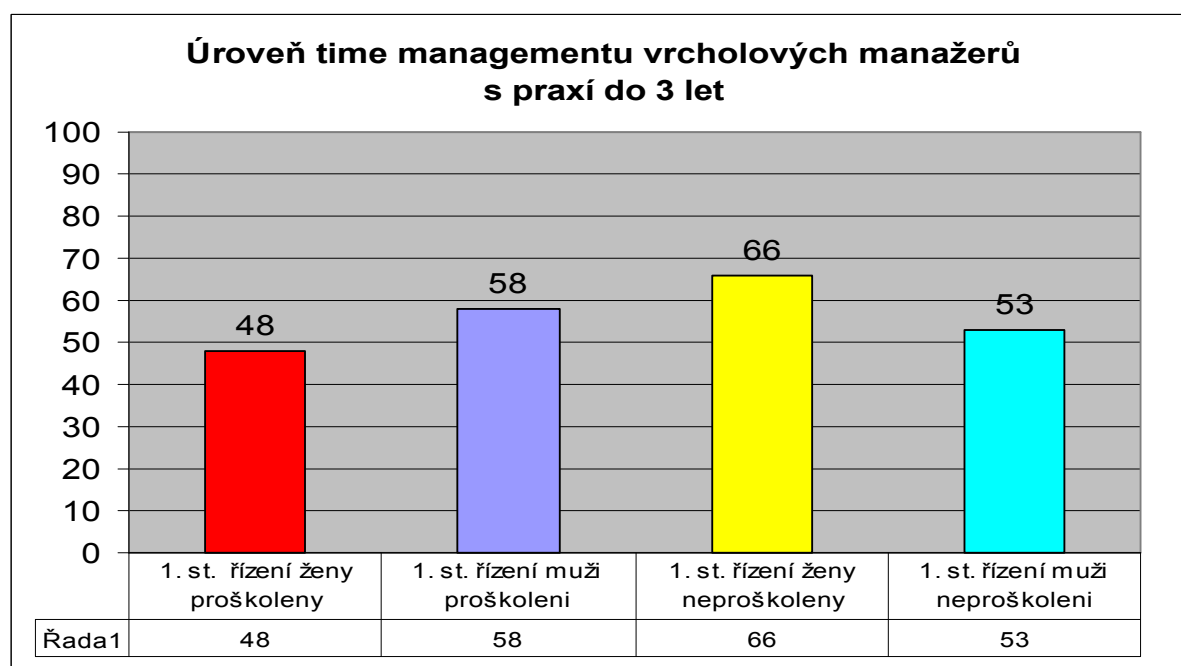
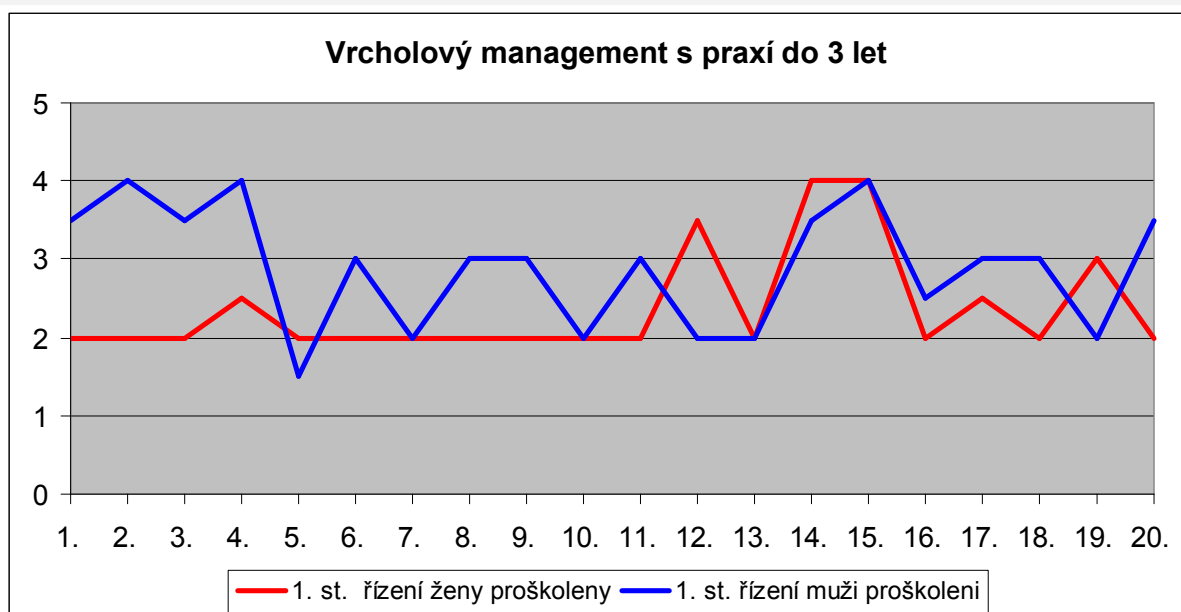
- Je-li číselná hodnota kladná, je zaznamenáno zlepšení stavu time managementu;
- Je-li číselná hodnota rovna 0, time management stagnuje;
- Je-li číselná hodnota záporná, je zaznamenáno zhoršení stavu time managementu.

U manažerů, kteří zastávají pracovní pozici maximálně tři roky je posun nehodnocen.

Tabulka „Problematické oblasti time managementu...“ která je uvedena v souvislosti se zhodnocením jednotlivých cílových skupin a podskupin, zachycuje nejproblematictější oblasti time managementu tak, jak je označili manažeři v tendenčním grafu (tj. bodovým ohodnocením, které je rovno, nebo je menší než 1,99 bodu). V tabulce jsou uvedeny pouze ty oblasti, které označila jako problematické více než jedna podskupina manažerů ve sledované cílové skupině. Číslo ve tvaru např. „2x“ označuje, že tuto oblast označily za problematickou z hlediska jejich osobního time managementu právě dvě podskupiny prověřované cílové skupiny. Pokud byla oblast vyhodnocena jako problematická jen jednou podskupinou některé cílové skupiny, pak není v této tabulce uvedena. Může se jednat jen o nahodilý stav, který není pro potřeby tohoto šetření významný. Ojedinělost výskytu totiž nemusí ještě znamenat významnější anomálii v time managementu.

Výsledky šetření v první cílové skupině – vrcholový management

Vrcholový management do 3 let praxe



V průzkumu mezi vrcholovými **manažery** s praxí do 3 let bylo zjištěno, že proškolení manažeři neplánují svůj pracovní čas dopředu. **Otázka č. 5 „Jsem zvyklý využít několik minut pro naplánování celého týdne a dne“** byla zodpovězena v průměru **1,5 bodu u proškolených vrcholových manažerů**, což lze považovat za neefektivní a problematickou oblast.

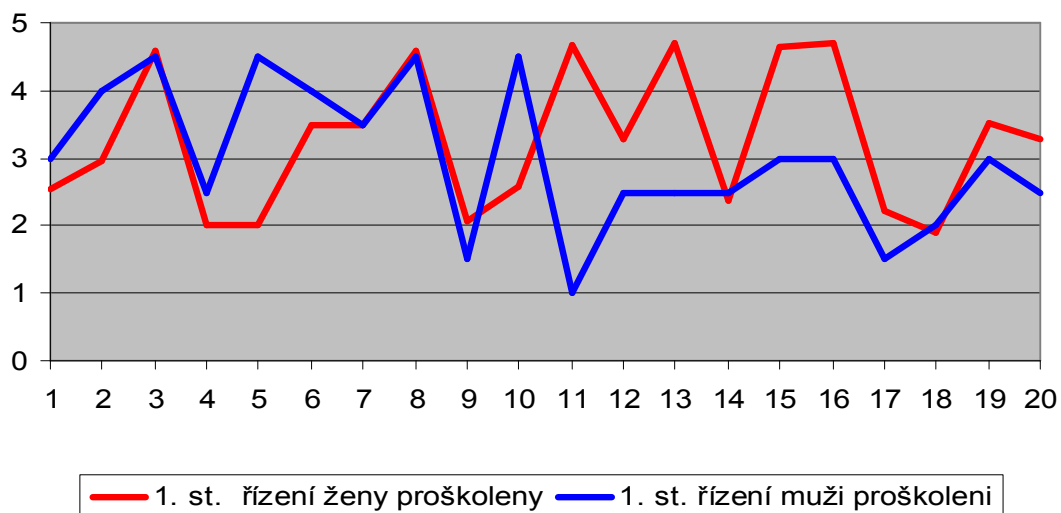
Při vyhodnocení úrovně jednotlivých podskupin vrcholového managementu jsem došla k následujícím výsledkům.

Proškolené manažerky hodnotí průměrně stav svého time managementu hůře než neproškolené manažerky. Konkrétně proškolené manažerky uvádějí průměrné hodnocení stavu 48 bodů, kdežto neproškolené manažerky uvádějí ohodnocení 66 bodů.

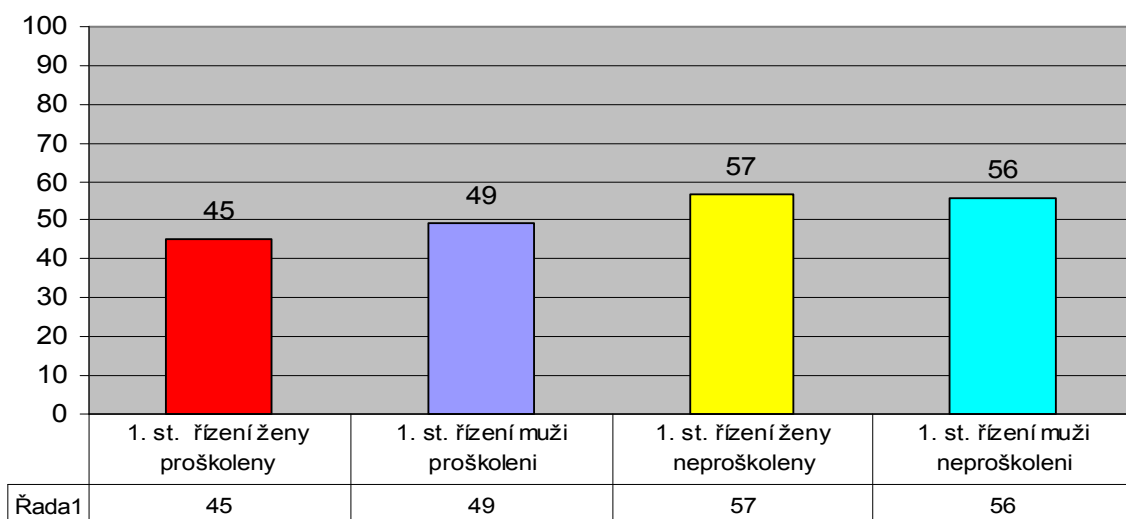
Protože se jedná o začínající manažery, není možné porovnávat časový posun úrovně time managementu.

Vrcholový management do 5 let praxe

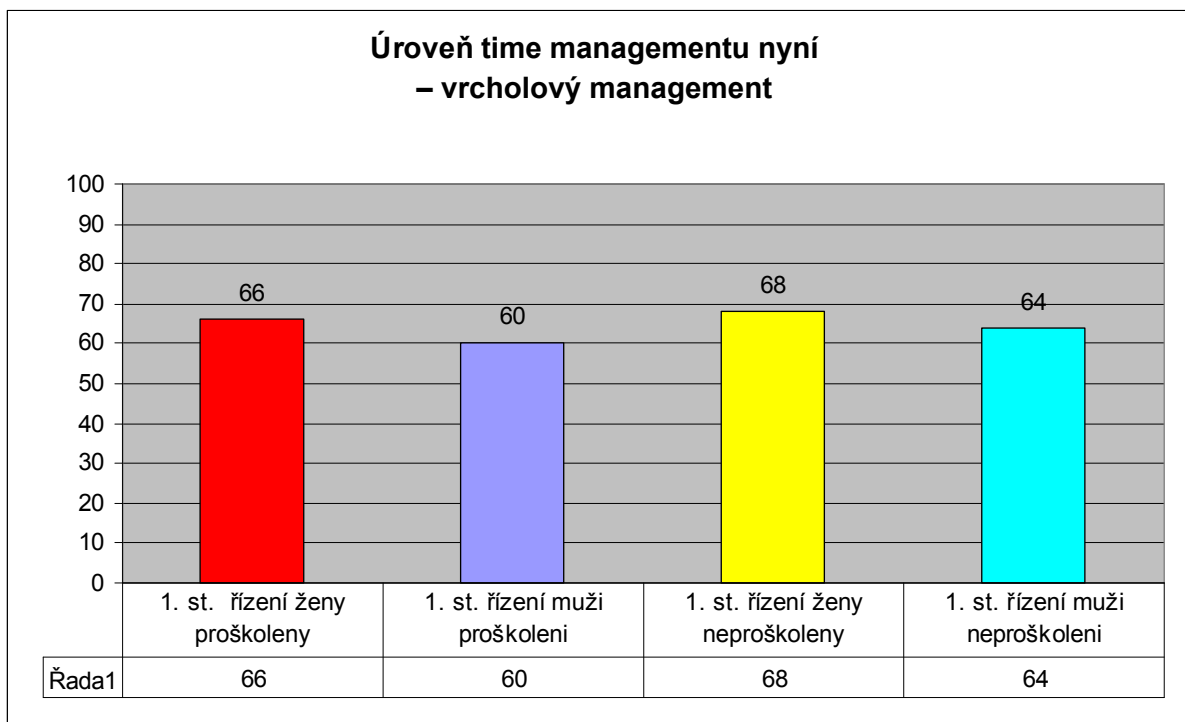
Vrcholový management s praxí do 5 let



Úroveň time managementu odhad v prvních třech letech – vrcholový management



Vrcholový management do 5 let praxe



V průzkumu mezi vrcholovými manažery s praxí do 5 let bylo zjištěno, že proškolené **manažerky** mají problém zvládat stres. **Otázka č. 18 „Držím svůj stres na ovladatelné úrovni“** byla manažerkami označena jako problémová. Průměrně ji hodnotily **1,9 bodu**.

Manažeři mají problémy s odmítnutím nedůležitých úkolů, nebo úkolů, které nespadají do jejich kompetence. **Otázka č. 9 „Často říkám ne, pokud se týká úkolů, které nejsou důležité, nebo pokud nespadají do náplně mé práce“** byla zodpovězena v průměru **bodovou hodnotou 1,5** u proškolených vrcholových manažerů, což lze považovat za neefektivní. Dále nemají manažeři pod kontrolou zloděje času, konkrétně přerušování práce včetně telefonických rozhovorů. Hodnocení manažerů dosahuje u otázky č. 11 **„Mám pod kontrolou přerušování práce včetně telefonických rozhovorů“ průměrné hodnoty 1**, což lze z hlediska tohoto šetření považovat za neefektivní. Manažeři muži označili za problémovou z hlediska efektivnosti i **otázku č. 17 „Dostávám se domů v rozumnou hodinu a práci domů si беру pouze v případě, rozhodnu-li se tak sám“**. Průměrné hodnocení je **1,5 bodu**.

Tyto aktivity lze z hlediska time managementu zařadit mezi neefektivní.

Při vyhodnocení úrovně jednotlivých kategorií vrcholového managementu jsem došla k následujícím výsledkům.

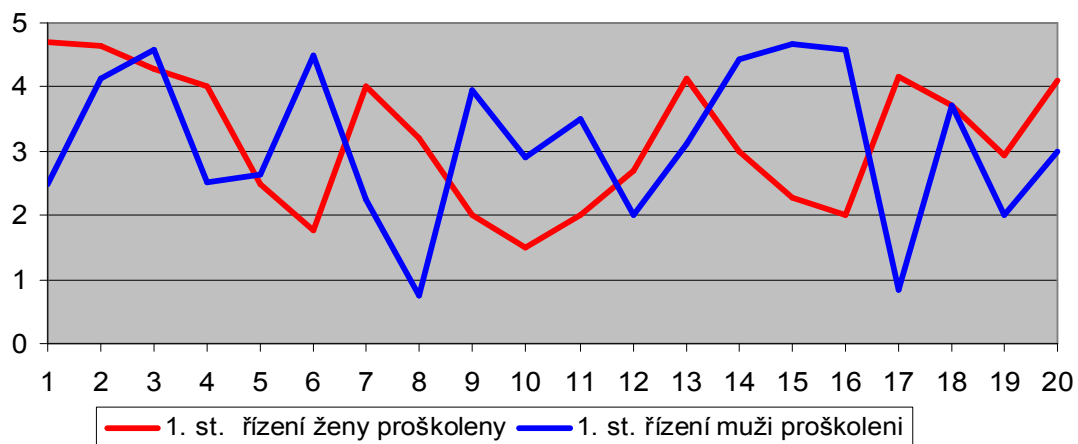
Proškolené manažerky hodnotí průměrně stav svého time managementu v počátcích kariéry hůře než neproškolené manažerky. Rozdíl dosahuje 12 bodů. Podobně hodnotí tento stav i manažeři muži. Rozdíl v hodnocení neproškolených manažerů a proškolených manažerů je 7 bodů.

Současný time management označily všechny podskupiny manažerů jako progresivní (tj. s tendencí růstu). Největší posun byl zaznamenán u proškolených manažerek – zlepšení o 21 bodů. Ostatní skupiny manažerů uvádějí v průměru zlepšení o 10 bodů.

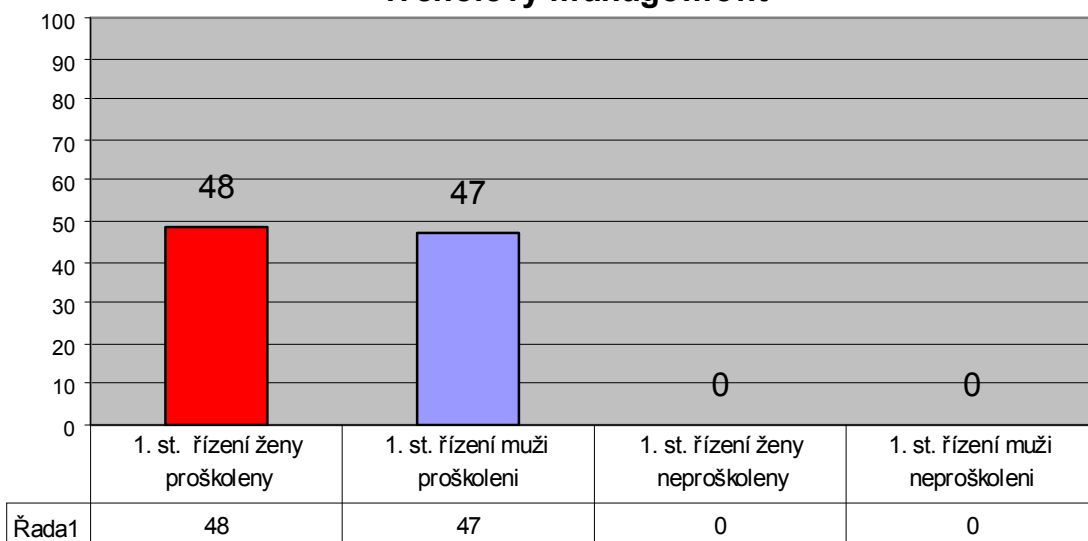
Lépe sami sebe hodnotí neproškolení manažeři muži i ženy.

Vrcholový management do 7 let praxe

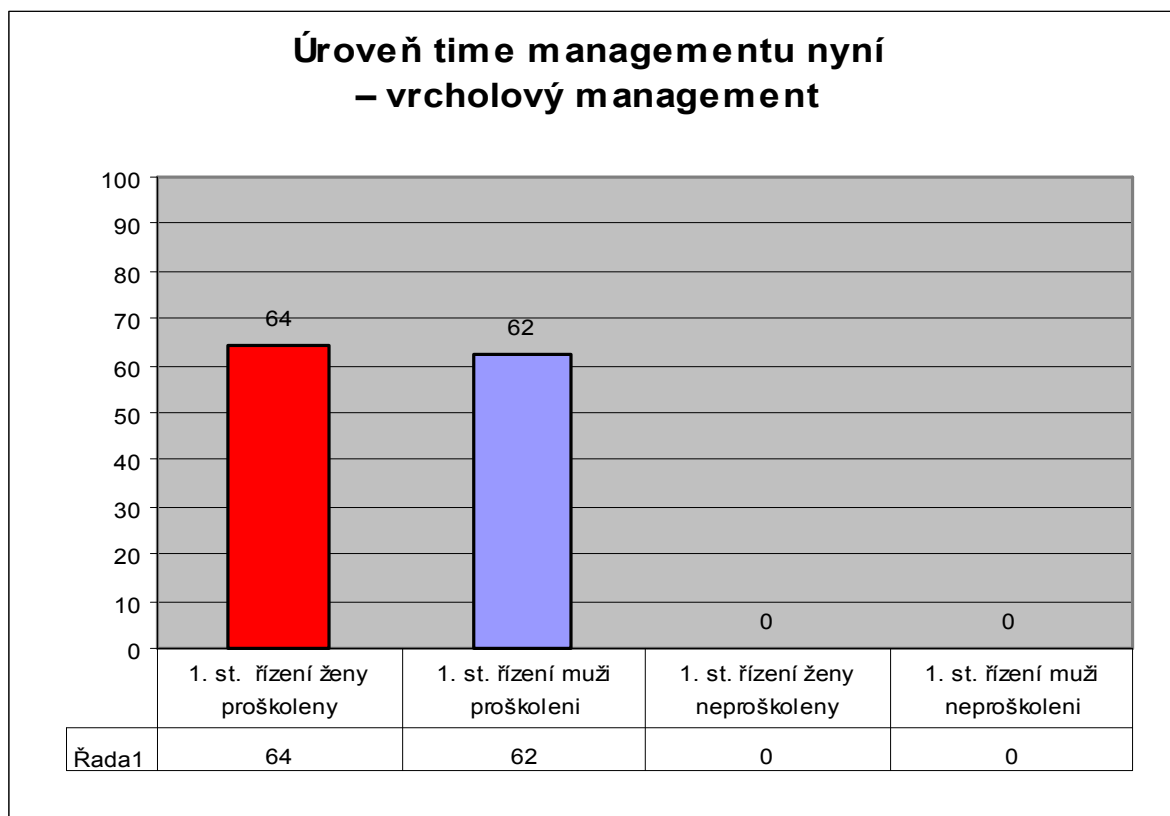
Vrcholový management s praxí do 7 let



Úroveň time managementu odhad v prvních třech letech – vrcholový management



Vrcholový management do 7 let praxe



V průzkumu mezi vrcholovými manažery s praxí do 7 let bylo zjištěno, že proškolené **manažerky** mají problém skloubit důležité úkoly v průběhu celého dne. **Otázku č. 6 „Umím skloubit důležité úkoly v průběhu celého dne“** označily průměrně **1,7 bodu**. **Otázka č. 10 „Rozeznávám banální záležitosti, vypořádám se s nimi rychle a efektivně“** byla manažerkami označena také jako problémová. Průměrně ji hodnotily **1,5 bodu**.

Manažeři mají problémy s otázkou č. 8 „Přinutím se udělat si čas na důležité věci“. Tvzení v otázce bylo zhodnoceno v průměru **0,8 bodu u proškolených vrcholových manažerů**. Dále nemají manažeři pod kontrolou čas strávený v práci. Průměrně manažeři muži ohodnotili **otázku č. 17 „Dostávám se domů v rozumnou hodinu a práci si беру pouze v případě, rozhodnu-li se tak já“ 0,8 bodu**.

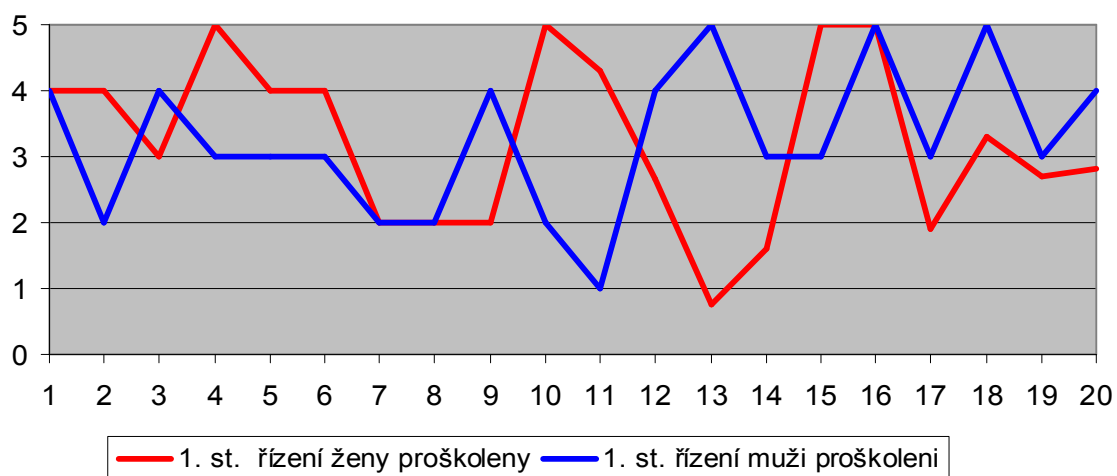
Tyto aktivity lze zařadit z hlediska time managementu mezi neefektivní.

Při vyhodnocení úrovně jednotlivých podskupin vrcholového managementu jsem došla k následujícím výsledkům.

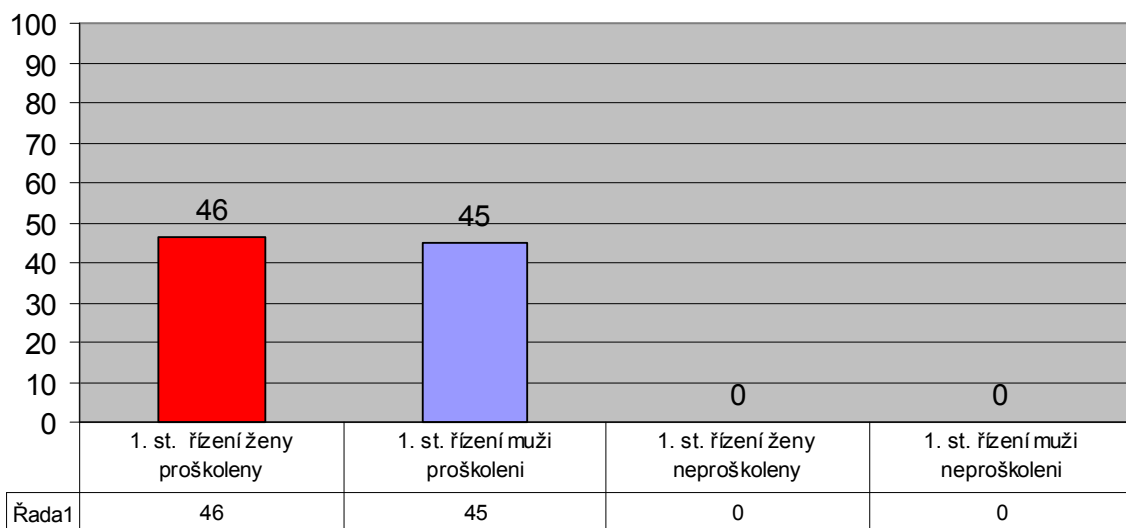
Současný time management označily všechny podskupiny manažerů jako progresivní (tj. s tendencí růstu). Proškolené manažerky uvádějí zlepšení o 16 bodů, proškolení manažeři uvádějí zlepšení o 15 bodů. Podskupiny neproškolených manažerek a manažerů se šetření nezúčastnily.

Vrcholový management do 9 let praxe

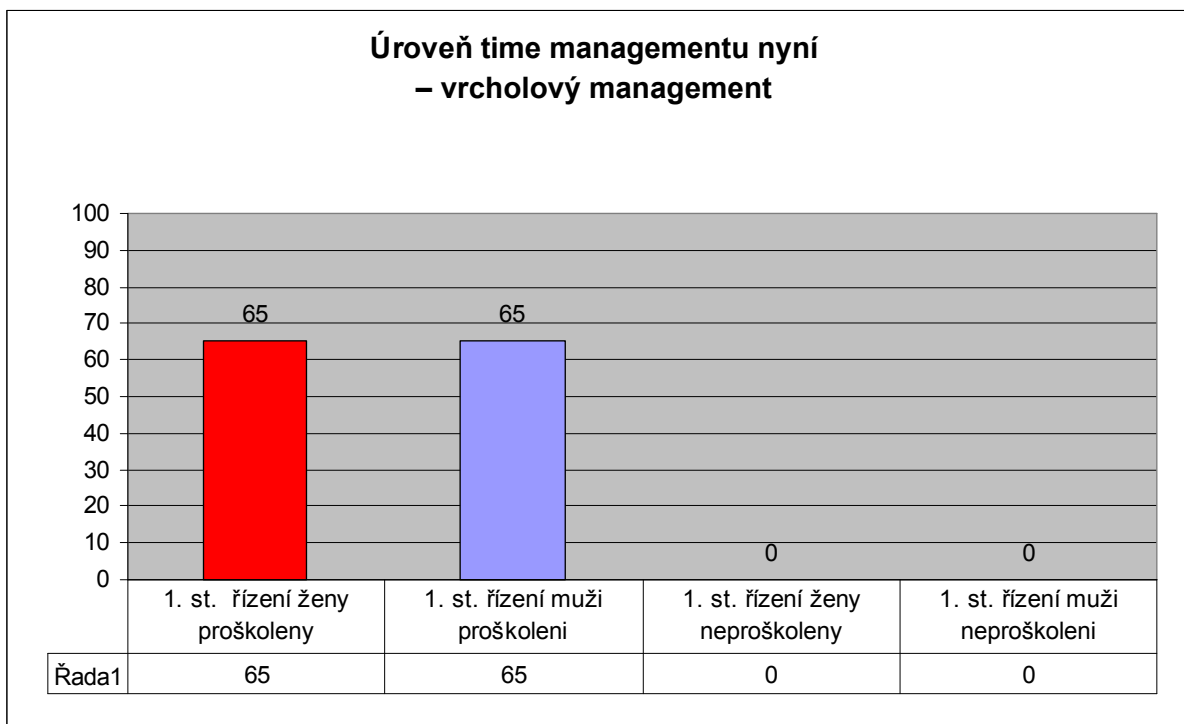
Vrcholový management s praxí do 9 let



Úroveň time managementu odhad v prvních třech letech – vrcholový management



Vrcholový management do 9 let praxe



V průzkumu mezi vrcholovými manažery s praxí do 9 let bylo zjištěno, že proškolené **manažerky** se potýkají se skloubením rodinného a pracovního života. **Otázku č. 13 „Mezi soukromým životem, ambicemi a prací je soulad“** označily průměrně počtem bodů **0,8**. **Otázka č. 17 „Dostávám se domů v rozumnou hodinu a práci si беру pouze v případě, rozhodnu-li se tak já“** byla ohodnocena průměrným **hodnocením 1,8 bodu**.

Manažeři mají problémy s **otázkou č. 11 „Mám pod kontrolou přerušování práce včetně telefonických rozhovorů“**. Tvrzení v otázce bylo zhodnoceno v průměru **1 bodem** u proškolených vrcholových manažerů.

Tyto aktivity lze z hlediska time managementu zařadit mezi neefektivní.

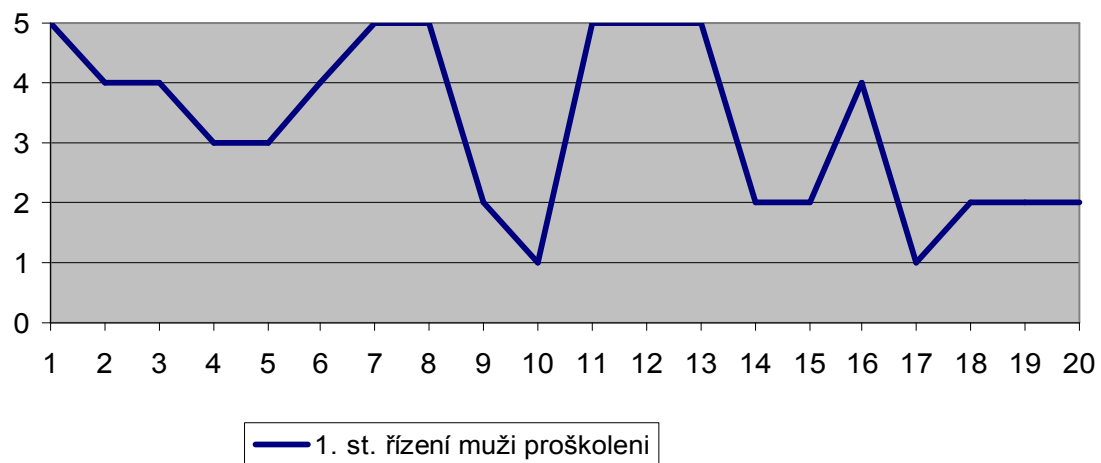
Při vyhodnocení úrovně jednotlivých podskupin vrcholového managementu jsem došla k následujícím výsledkům.

Současný time management označily všechny podskupiny manažerů jako progresivní (tj. s tendencí růstu). Proškolené manažerky uvádějí zlepšení o 19 bodů, proškolení

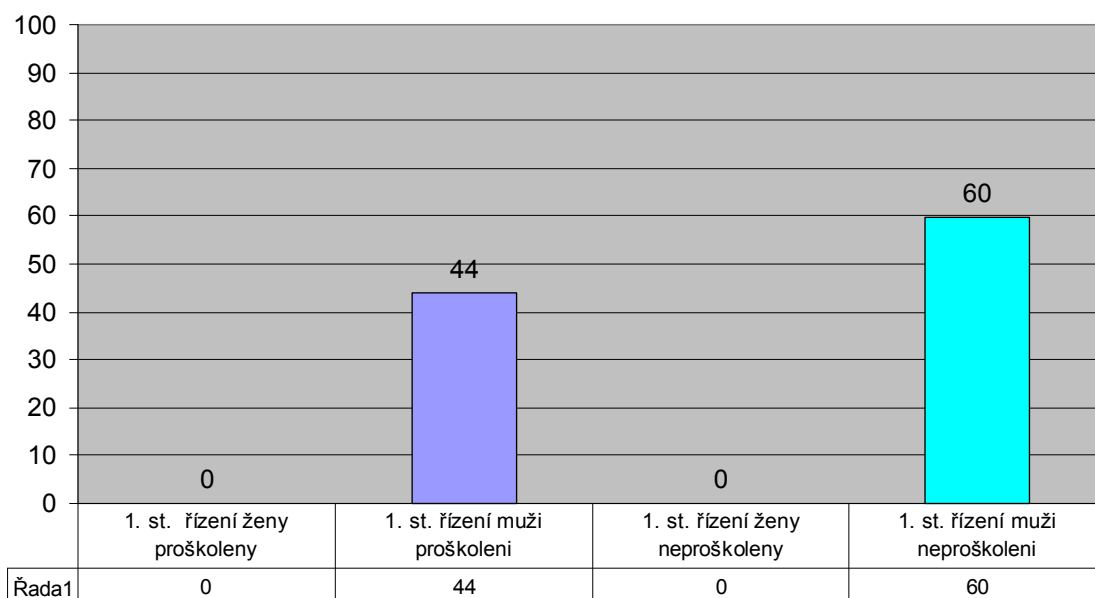
manažeři uvádějí zlepšení o 20 bodů. Ostatní podskupiny manažerů se šetření nezúčastnily.

Vrcholový management nad 9 let praxe

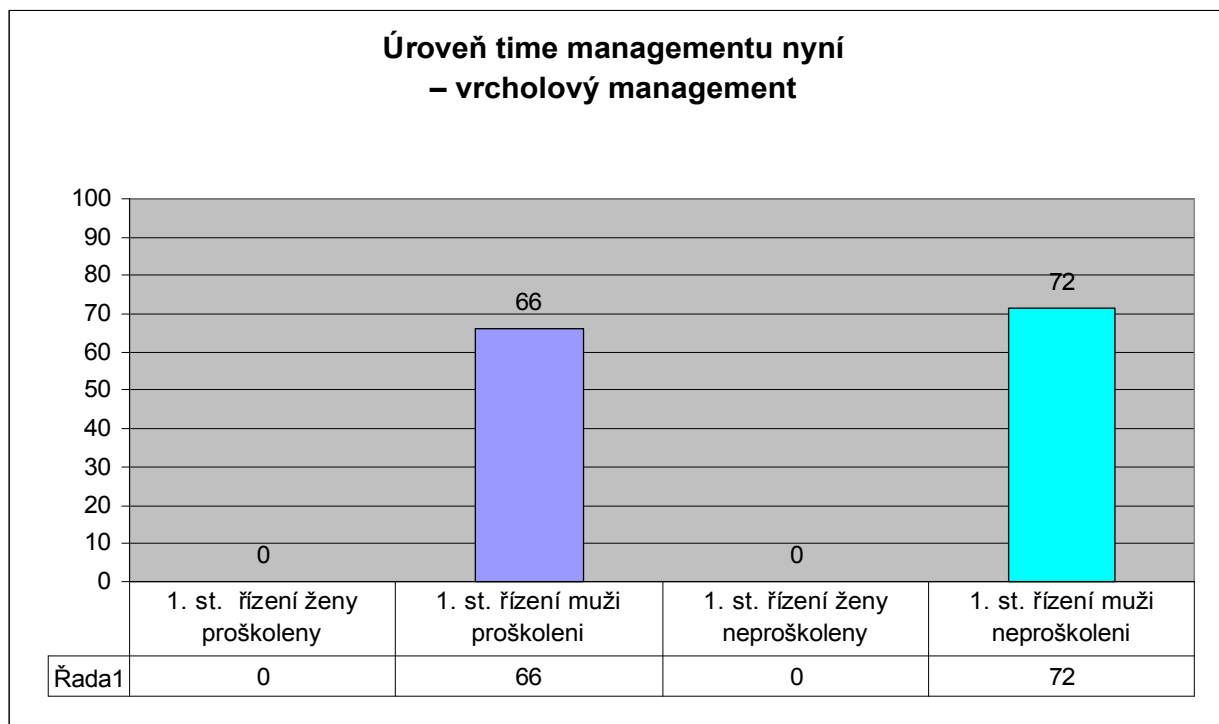
Vrcholový management s praxí nad 9 let



Úroveň time managementu odhad v prvních třech letech – vrcholový management



Vrcholový management nad 9 let praxe



V průzkumu mezi vrcholovými manažery s praxí nad 9 let bylo zjištěno, že proškolení **manažeři** mají problémy s otázkou č. 10 „Rozeznávám banální záležitosti, vypořádám se s nimi rychle a efektivně“. Tvrzení bylo manažery označeno také jako problémové, tj. dosáhlo **bodového ohodnocení 1,0**. Dále otázka č. 17 „Dostávám se domů v rozumnou hodinu a práci si беру pouze v případě, rozhodnu-li se tak já“ byla ohodnocena průměrně **1 bodem**.

Manažerky se šetření nezúčastnily.

Tyto aktivity lze z hlediska time managementu zařadit mezi neefektivní.

Při vyhodnocení úrovně jednotlivých podskupin vrcholového managementu jsem došla k následujícím výsledkům.

Současný time management označily všechny podskupiny manažerů jako progresivní (tj. s tendencí růstu). Proškolení manažeři uvádějí zlepšení o 22 bodů.

Neproškolení manažeři hodnotili svůj počáteční time management lépe než proškolení manažeři. Rozdíl dosáhl 16 bodů.

Zhodnocení šetření v první cílové skupině – vrcholový management

Následující tabulka zaznamenává posun vrcholových manažerů v osobním time managementu.

Posun vrcholového managementu				
Délka praxe	Proškolené manažerky	Proškolení manažeři	Neproškolené manažerky	Neproškolení manažeři
Do 3 let	0	0	0	0
Do 5 let	21	11	11	8
Do 7 let	16	15	–	–
Do 9 let	19	20	–	–
Nad 9 let	–	22	–	12

Hypotéza A – Pokud si vedoucí pracovník uvědomuje svůj pracovní styl, pak může lépe organizovat svůj čas, se potvrdila. Proškolení manažeři muži i ženy zefektivnili svůj time managementu většinou o více bodů než neproškolení manažeři.

Dále lze usuzovat, že proškolení manažeři hledí na svou práci kritičtěji než neproškolení manažeři, protože jsou s problematikou time managementu lépe seznámeni. Zajímavý je ten okamžik, kdy hodnotí manažeři svůj počáteční time management. Proškolení manažeři většinou hodnotí počáteční stav nižším počtem bodů.

Hypotéza B – Pokud rozpozná vedoucí pracovník slabé stránky osobního time managementu, pak hospodaří se svým časem efektivně, se potvrdila. Manažeři označili své slabé stránky nízkým bodovým hodnocením.

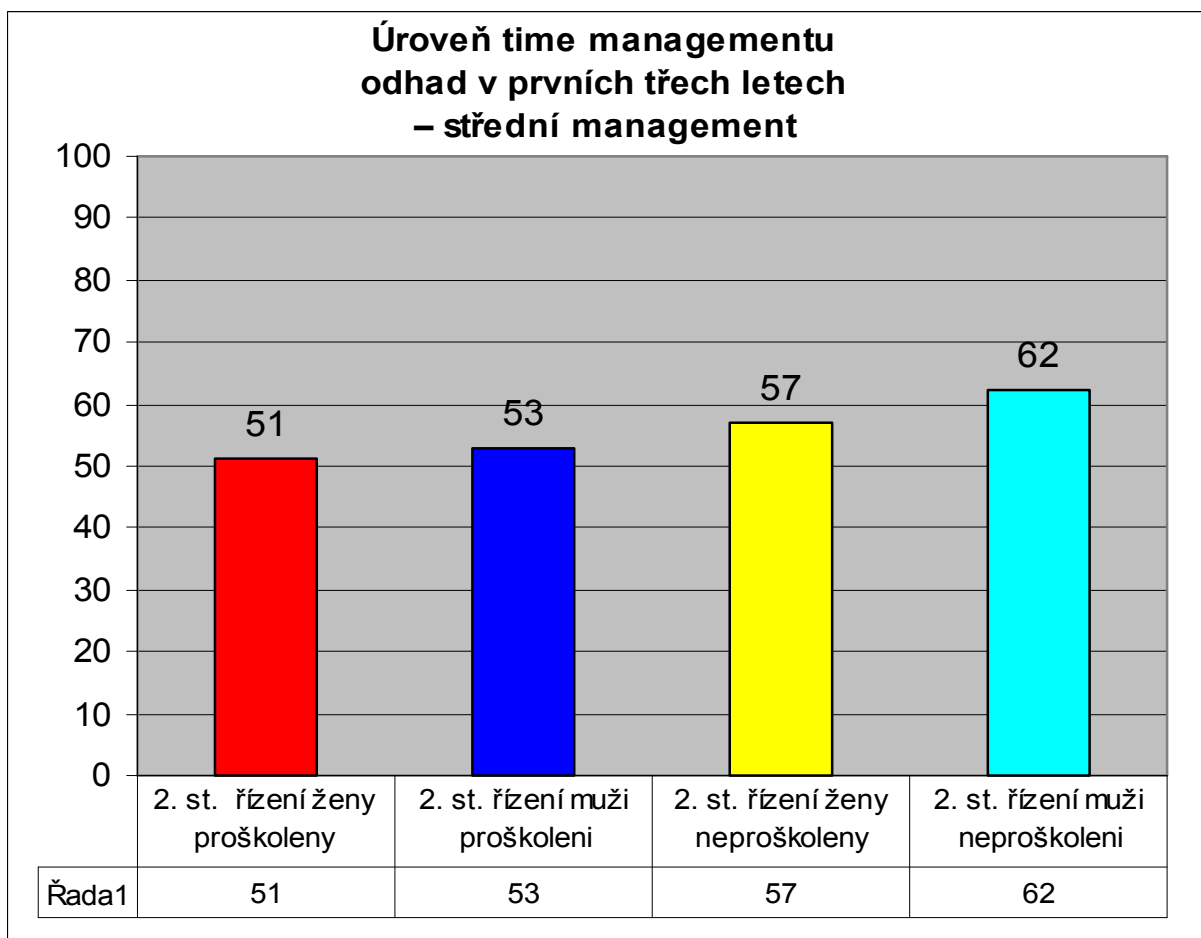
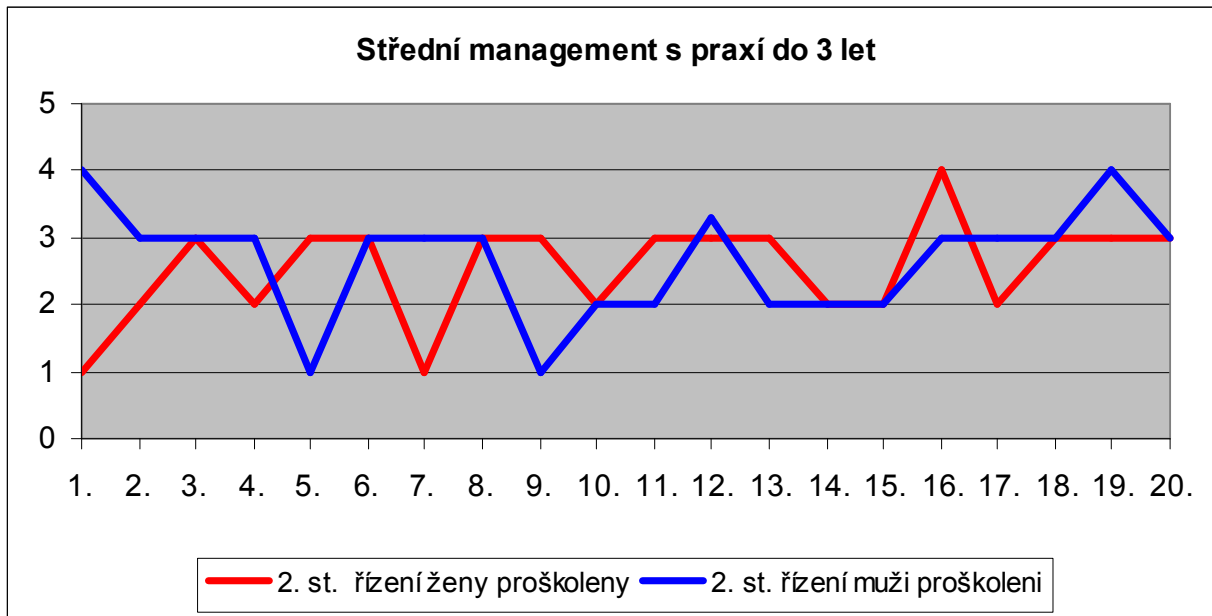
Následující tabulka zachycuje nejproblematictější oblasti time managementu vrcholového manažera.

Problematické oblasti time managementu vrcholových manažerů		
10.	Rozpoznám banální záležitosti, vypořádám se s nimi rychle a efektivně.	2x
11.	Mám pod kontrolou přerušování práce včetně telefonických rozhovorů.	2x
17.	Dostávám se domů v rozumnou hodinu a práci domů si беру pouze v případě, rozhodnu-li se tak sám.	4x

Do šetření v cílové skupině vrcholový management vstoupilo celkem 39 respondentů. Oblasti time managementu, které jsou uvedeny v předchozí tabulce, lze vzhledem k množství zúčastněných respondentů zařadit mezi ty, které již vykazují odchylku od normy (ve smyslu mínus).

Výsledky šetření ve druhé cílové skupině – střední management

Střední management do 3 let praxe



Šetření mezi **manažerkami** na 2. stupni řízení ukázalo, že nemají určeny priority. **Otázka č. 1 „Mám jasno o tom, co je pro mě důležité“** byla ohodnocena v průměru **1 bodem**. Stejně tak i **otázka č. 7 „Rozeznávám úkoly, které nejsou ve skutečnosti důležité, i když jsou naléhavé“** byla ohodnocena **1 bodem**.

V průzkumu mezi **manažery** na druhém stupni řízení s praxí do 3 let bylo zjištěno, že proškolení manažeři neplánují svůj pracovní čas dopředu. **Otázka č. 5 „Jsem zvyklý využít několik minut pro naplánování celého týdne a dne“** byla hodnocena průměrně **1 bodem u proškolených manažerů**, což lze považovat za neefektivní.

Otázka č. 9 „Často říkám ne, pokud se týká úkolů, které nejsou důležité, nebo pokud nespádají do náplně mé práce“ byla ohodnocena také nízkým průměrným počtem bodů, tj. **1,0 bodu**.

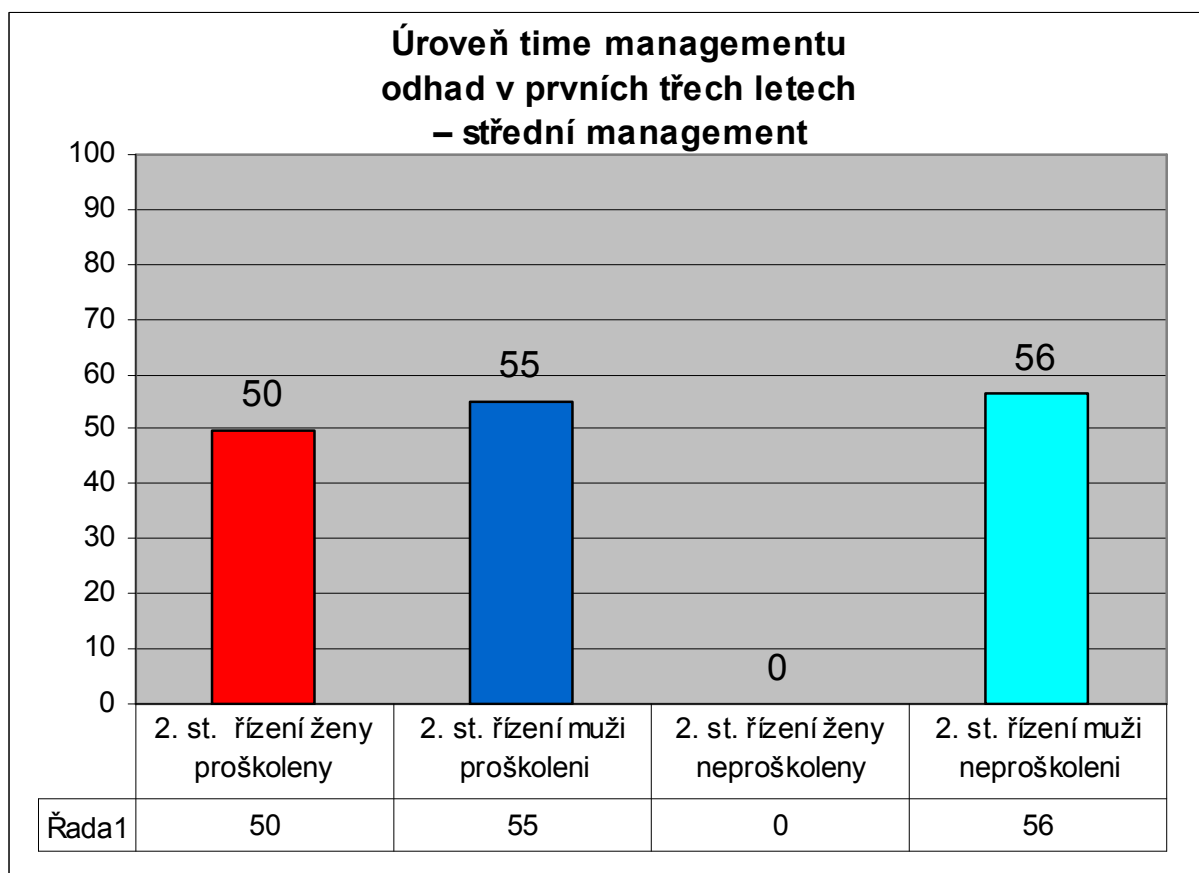
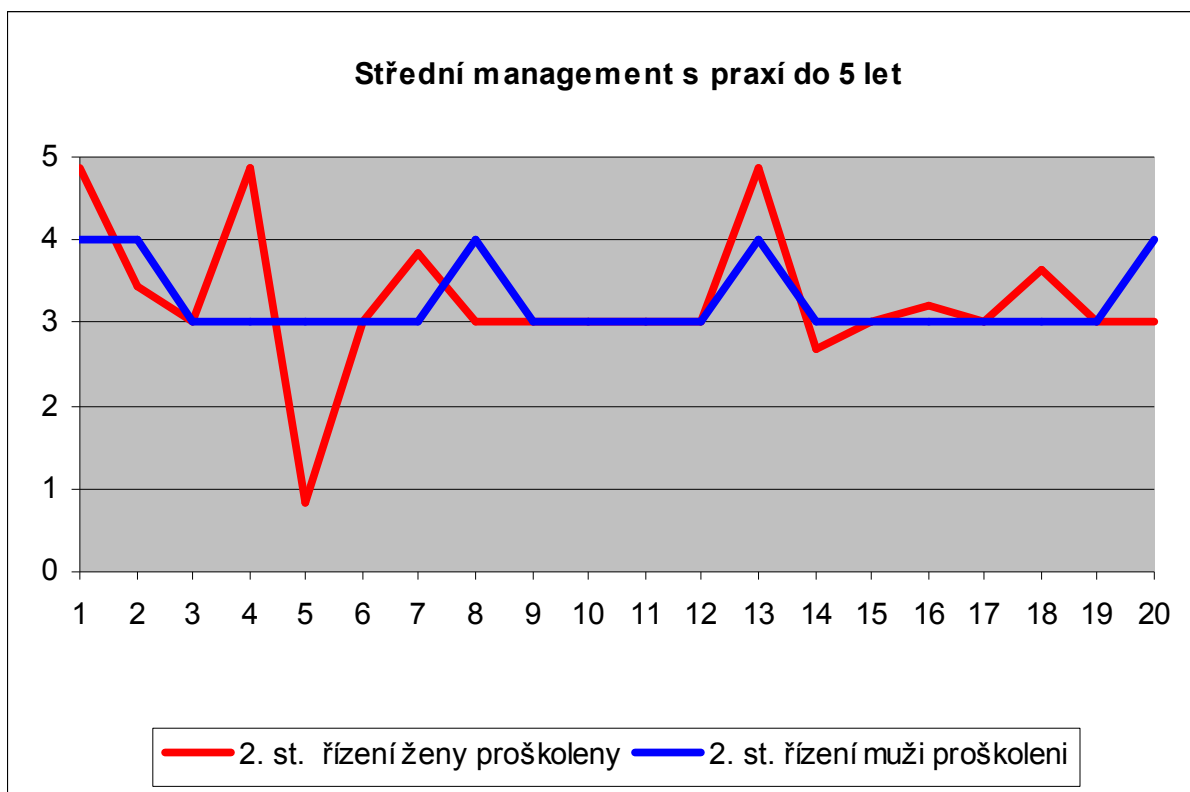
Tyto aktivity lze z hlediska time managementu zařadit mezi neefektivní.

Při vyhodnocení úrovně jednotlivých podskupin středního managementu jsem došla k následujícím výsledkům.

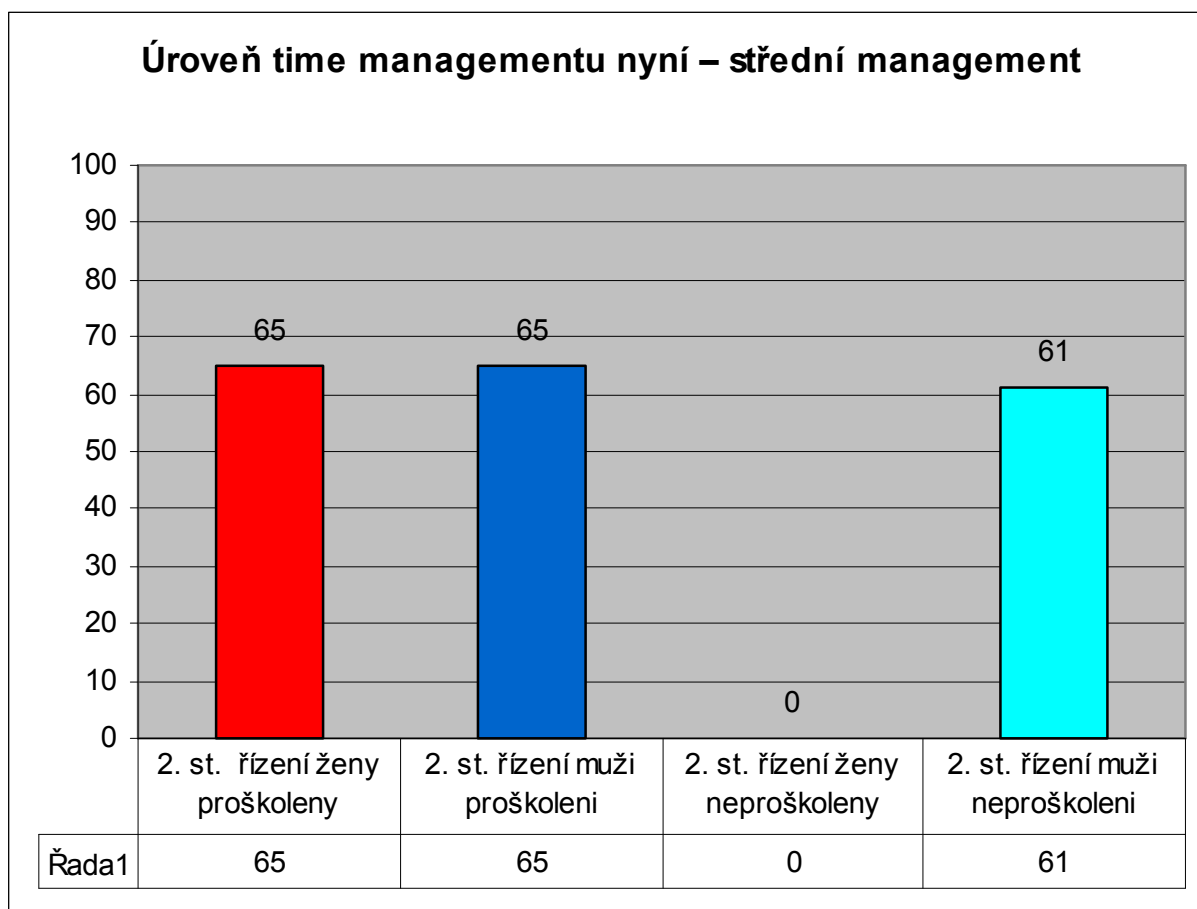
Proškolené manažerky i manažeři hodnotí průměrně stav svého time managementu hůře než neproškolené manažerky i manažeři.

Protože se jedná o začínající manažery, není možné porovnávat časový posun úrovně.

Střední management do 5 let praxe



Střední management do 5 let praxe



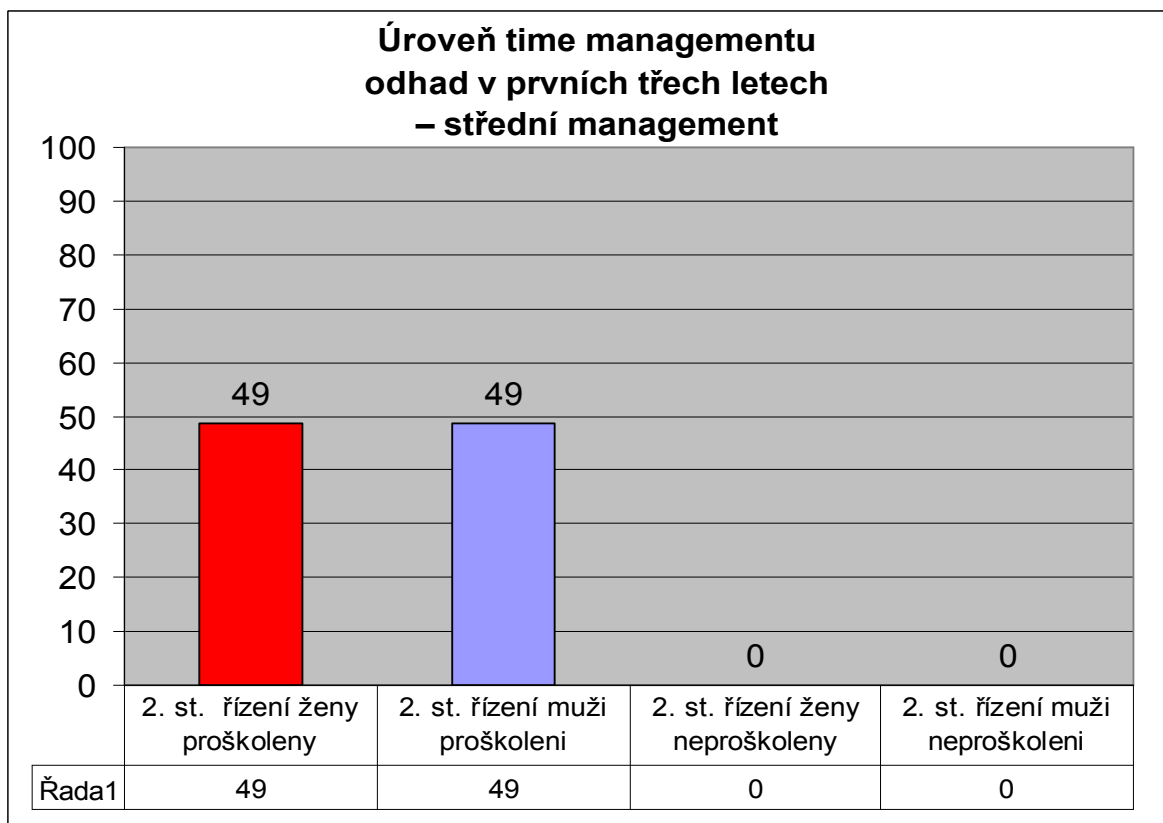
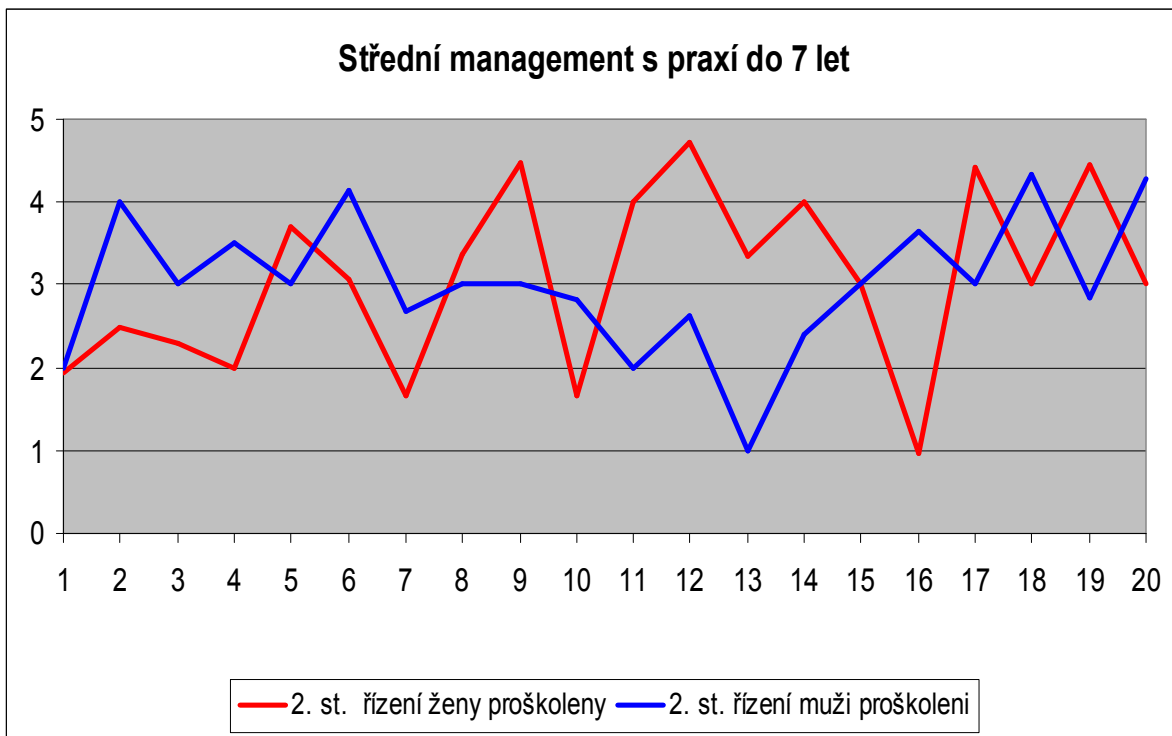
Šetřením mezi **manažerkami** na 2. stupni řízení se prokázalo, že proškolené manažerky neplánují svůj pracovní čas dopředu. **Otázka č. 5 „Jsem zvyklý využít několik minut pro naplánování celého týdne a dne“** byla zodpovězena v průměru **0,8 bodu**, což lze považovat za neefektivní.

Proškolení **manažeři** na druhém stupni řízení neoznámili žádnou z otázek tak, aby ji bylo možno považovat za neefektivní.

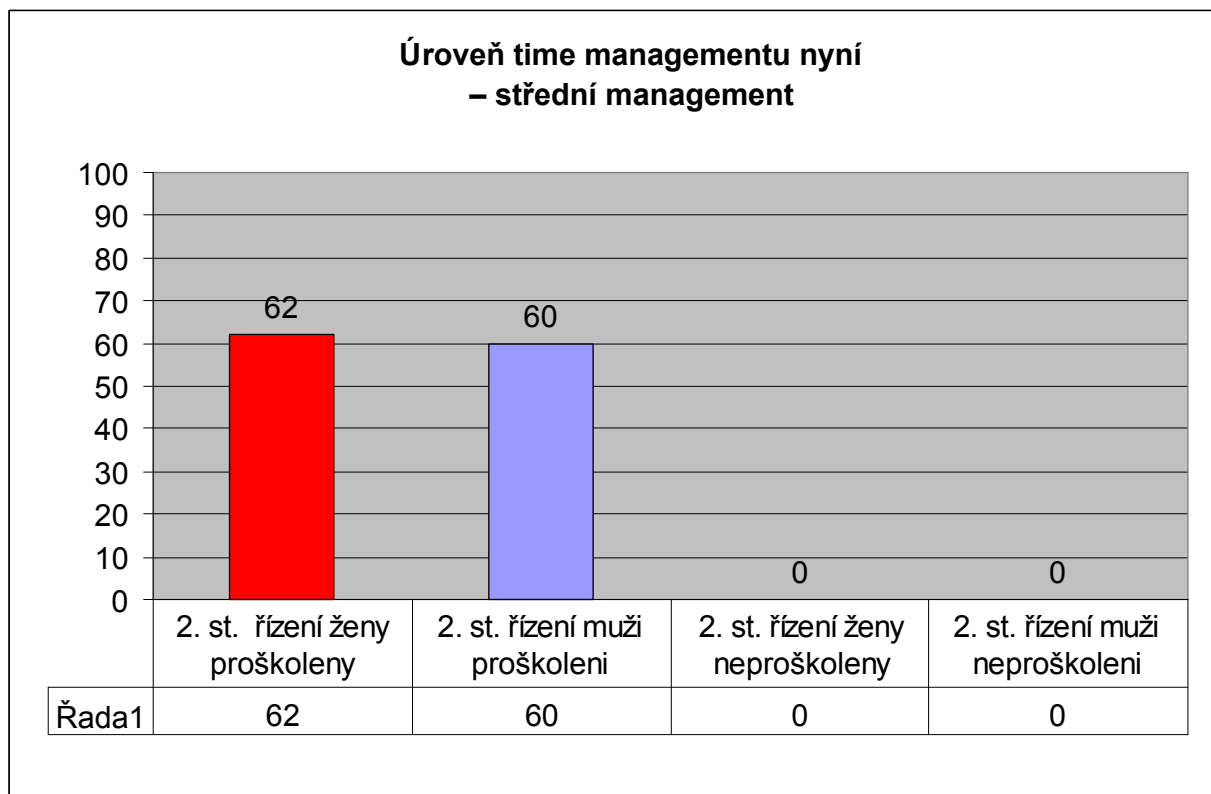
Při vyhodnocení úrovně jednotlivých podskupin středního managementu jsem došla k následujícím výsledkům.

Proškolení manažeři hodnotí průměrně stav svého time managementu hůře než neproškolení manažeři. Všechny podskupiny středního managementu se shodly na tom, že se jejich osobní time management zefektivňuje. Největší posun byl zaznamenán u proškolených manažerek, a to o 15 bodů.

Střední management do 7 let praxe



Střední management do 7 let praxe



Šetření mezi proškolenými **manažerkami** na 2. stupni řízení (střední management) ukázalo, že mají problém rozlišit důležitost a naléhavost úkolů. **Otázka č. 7 „Rozeznávám úkoly, které nejsou ve skutečnosti důležité, i když jsou naléhavé“** byla zodpovězena v průměru **1,8 bodu**. **Otázka č. 10 „Rozpoznám banální záležitosti, vypořádám se s nimi rychle a efektivně“** byla hodnocena průměrně **1,8 bodu**. **Otázka č. 16 „Můj diář je pro mne nezbytný“** byla hodnocena průměrně **1,0 bodu**.

Manažeři na druhém stupni řízení označili za problematickou **otázku č. 13 „Mezi soukromým životem, ambicemi a prací je soulad“**. Ohodnotili ji průměrně **1 bodem**.

Tyto aktivity lze z hlediska time managementu zařadit mezi neefektivní.

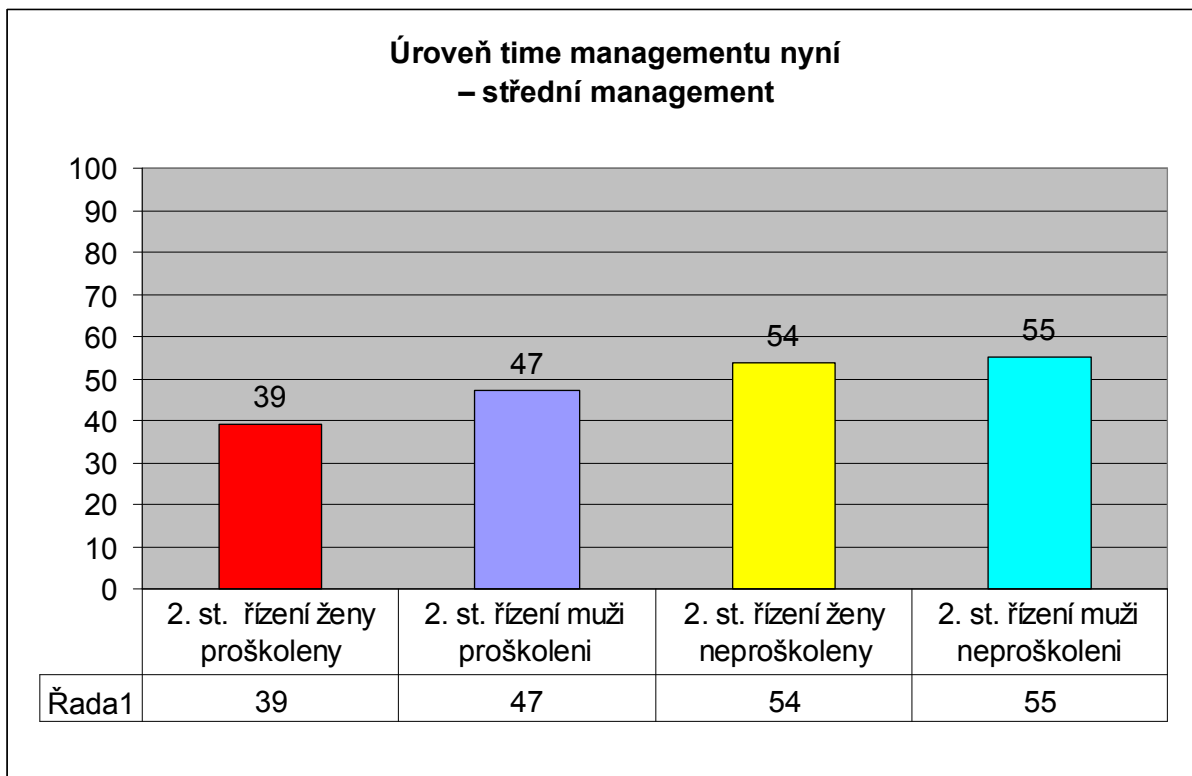
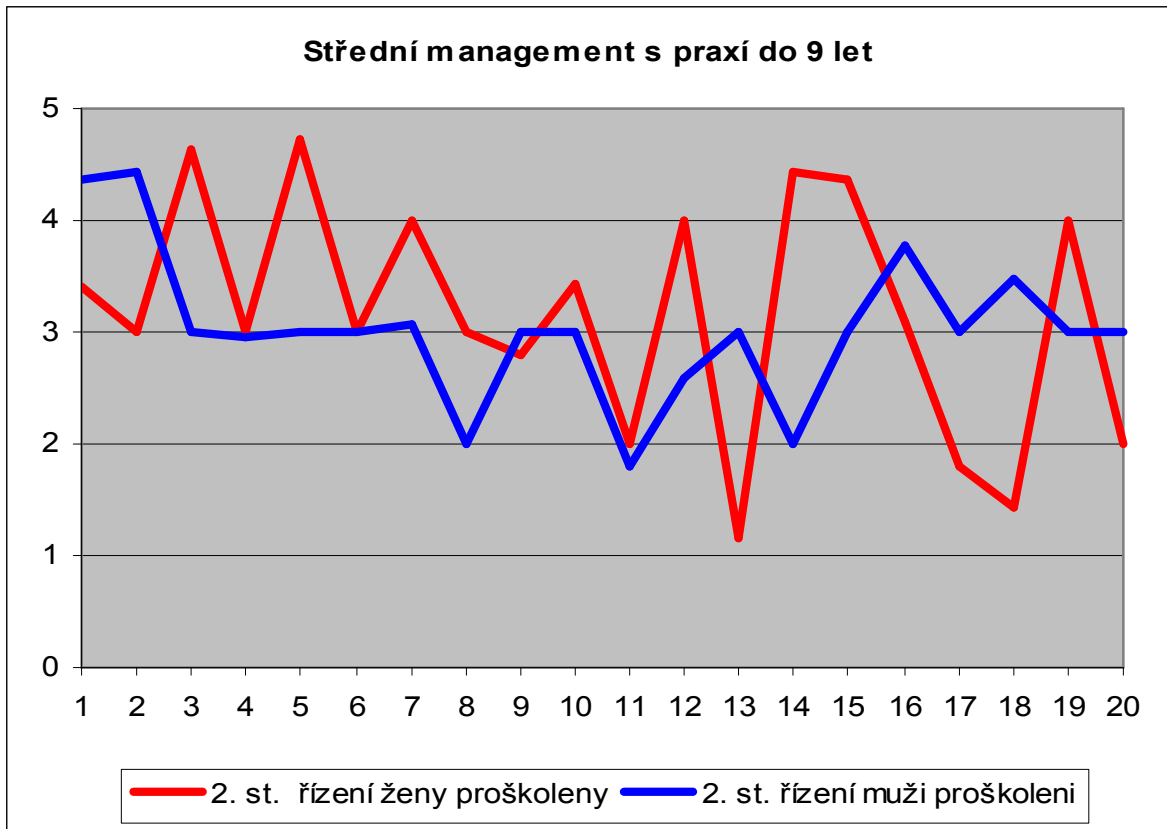
Při vyhodnocení úrovně jednotlivých podskupin středního managementu jsem došla k následujícím výsledkům.

Všechny podskupiny proškoleného středního managementu se shodly na tom, že se jejich osobní time management zefektivňuje. Největší zlepšení bylo zaznamenáno

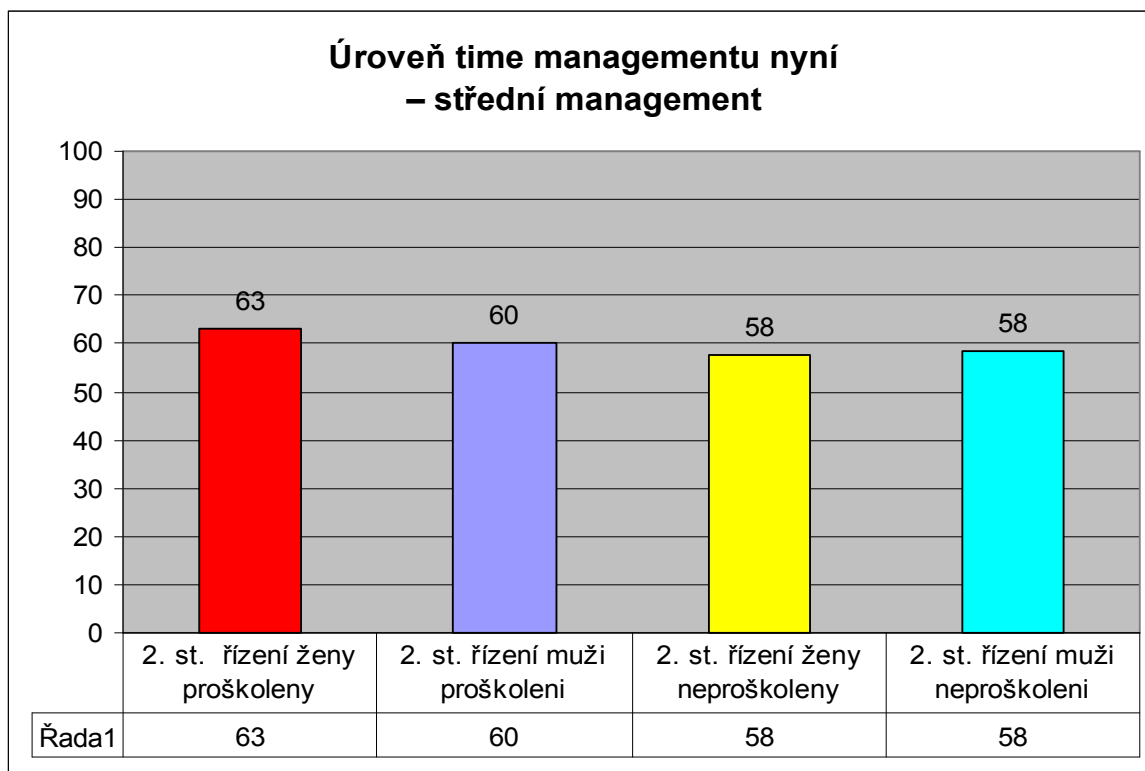
u proškolených manažerek, a to o 13 bodů, u proškolených manažerů se zvýšilo bodové hodnocení o 11 bodů.

Neproškolené manažerky a manažeři se šetření nezúčastnili.

Střední management do 9 let praxe



Střední management do 9 let praxe



Šetření mezi **manažerkami** na 2. stupni řízení ukázalo, že neumí sladit osobní a pracovní život. **Otázka č. 13 „Mezi soukromým životem, ambicemi a prací je soulad“** byla zodpovězena v průměru **1,2 bodu**. **Otázka č. 17 „Dostávám se domů v rozumnou hodinu a práci domů si беру pouze v případě, rozhodnu-li se tak já“** byla hodnocena průměrně **1,8 bodu**. U **otázky č. 18 „Držím svůj stres na ovladatelné úrovni“** bylo zaznamenáno průměrné hodnocení **1,4 bodu**.

Manažeři na druhém stupni řízení označili za problematickou **otázku č. 11 „Mám pod kontrolou přerušování práce včetně telefonických rozhovorů“**. Ohodnotili ji průměrně **1,8 bodu**.

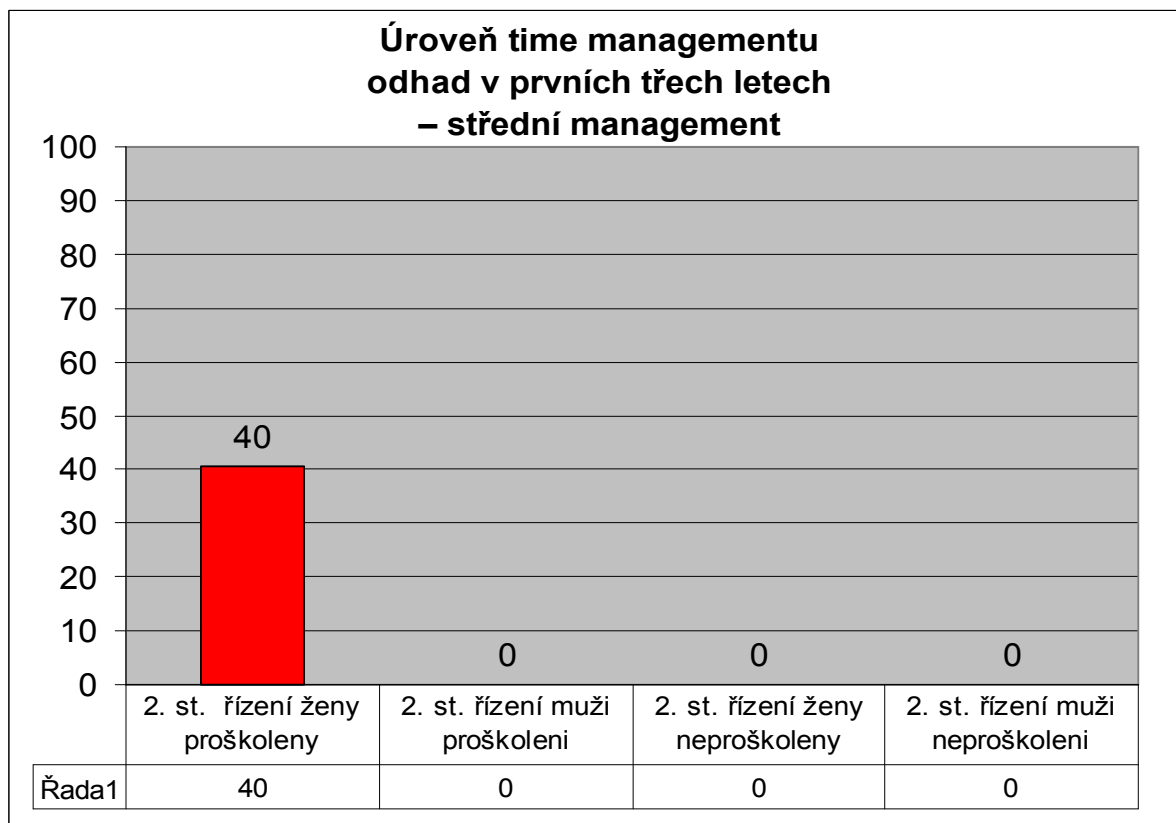
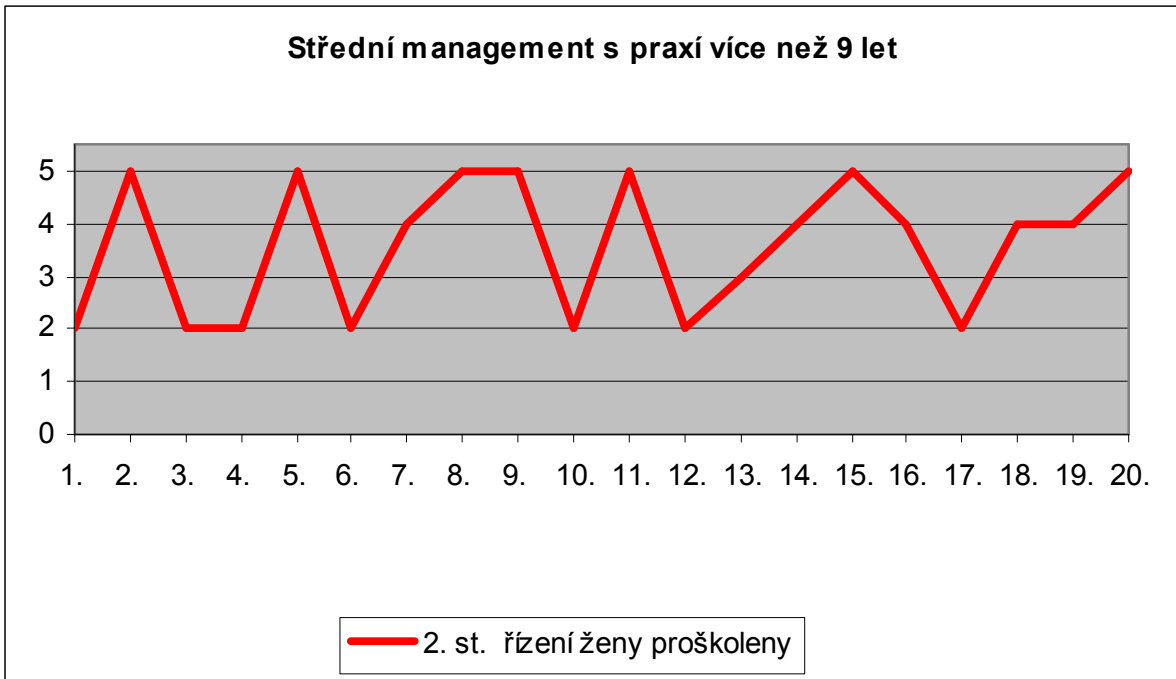
Tyto aktivity lze z hlediska time managementu zařadit mezi neefektivní.

Při vyhodnocení úrovně jednotlivých podskupin středního managementu jsem došla k následujícím výsledkům.

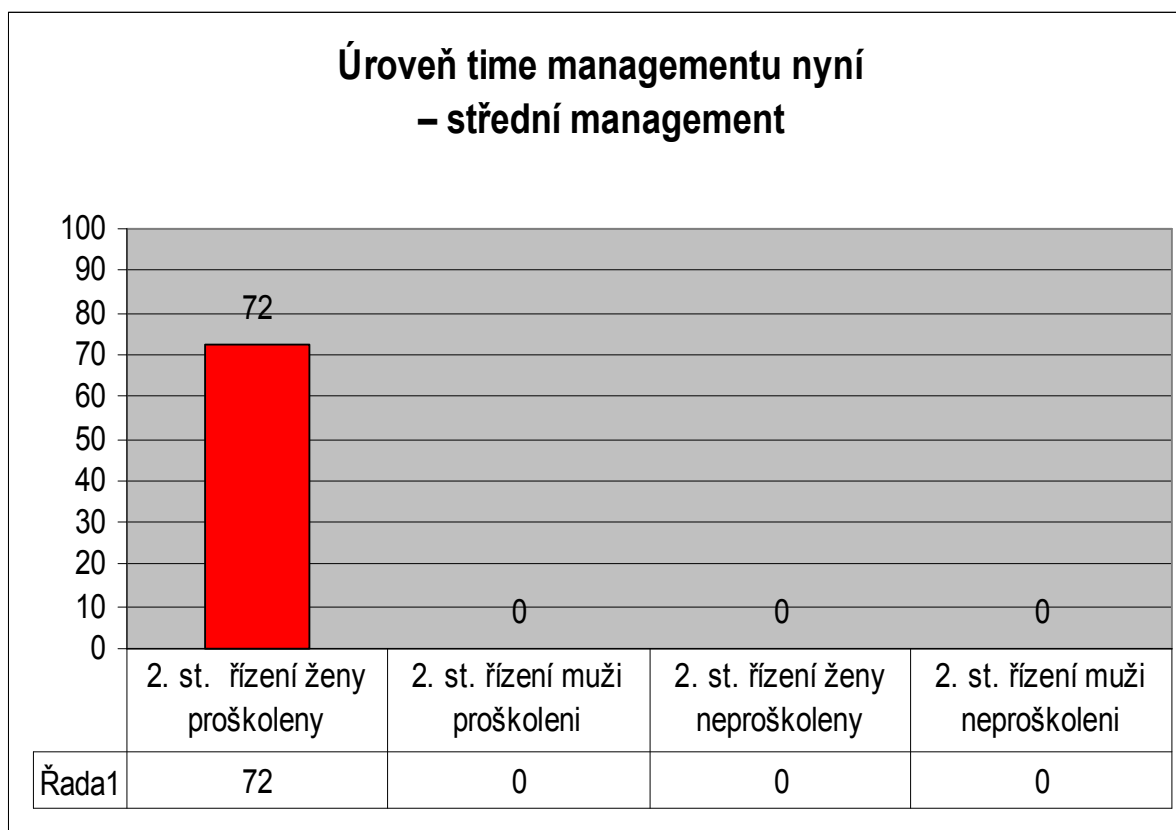
Všechny podskupiny proškoleného středního managementu se shodly na tom, že se jejich osobní time management zefektivňuje. Největší zlepšení bylo zaznamenáno

u proškolených manažerek i manažerů. U manažerek je to posun o 24 bodů, u proškolených manažerů se zvýšilo bodové hodnocení o 13 bodů. U neproškolených manažerů se zvýšení pohybovalo v rozmezí 3 až 4 bodů.

Střední management nad 9 let praxe



Střední management nad 9 let praxe



Šetření mezi proškolenými **manažerkami** na druhém stupni řízení s praxí větší než 9 let nezjistilo žádné aktivity, které lze označit za neefektivní.

Při vyhodnocení úrovně jednotlivých kategorií středního managementu jsem došla k následujícím výsledkům.

Podskupina manažerek proškoleného středního managementu se shodla na tom, že se jejich osobní time management zefektivňuje. Byl zaznamenán bodový posun o 32 bodů.

V této podskupině se šetření zúčastnily pouze proškolené manažerky.

Zhodnocení šetření ve druhé cílové skupině – střední management

Následující tabulka zaznamenává posun středního managementu v osobním time managementu.

Posun středního managementu				
Délka praxe	Proškolené manažerky	Proškolení manažeři	Neproškolené manažerky	Neproškolení manažeři
Do 3 let	–	–	–	–
Do 5 let	15	10	0	5
Do 7 let	13	11	–	–
Do 9 let	24	13	4	3
Nad 9 let	32	–	–	–

Hypotéza A – Pokud si vedoucí pracovník uvědomuje svůj pracovní styl, pak může lépe organizovat svůj čas, se potvrdila. Proškolení manažeři muži i ženy svůj time management zefektivnili vždy o více bodů než neproškolení manažeři.

Dále lze usuzovat, že proškolení manažeři hledí na svou práci kritičtěji než neproškolení manažeři, protože problematiku time managementu znají lépe. Zajímavý je ten okamžik, kdy hodnotí manažeři svůj počáteční time management. Proškolení manažeři vždy hodnotí počáteční stav méně body.

Hypotéza B – Pokud rozpozná vedoucí pracovník slabé stránky osobního time managementu, pak hospodáří se svým časem efektivně, se potvrdila. Manažeři označili své slabé stránky nízkým bodovým hodnocením.

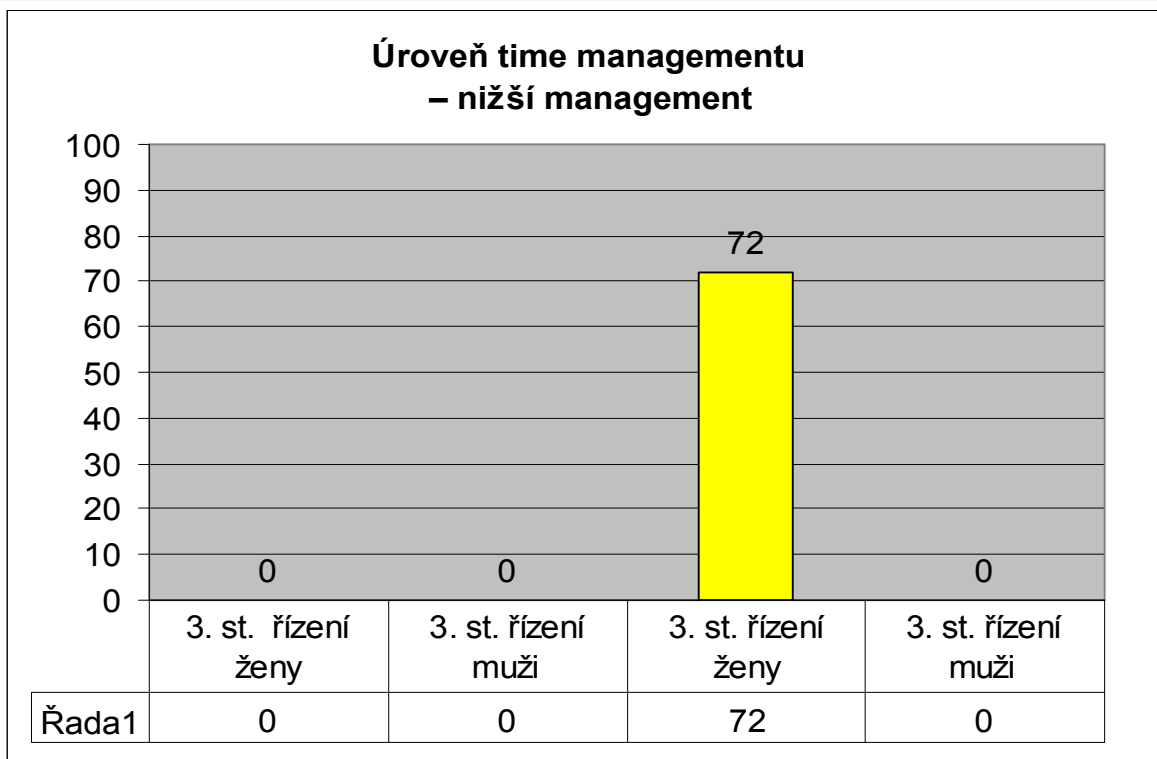
Následující tabulka zachycuje nejproblematictější oblasti time managementu manažerů na 2. stupni řízení.

Problematické oblasti time managementu středního managementu		
5.	Jsem zvyklý využít několik minut pro naplánování celého týdne a dne.	2x
7.	Rozeznávám úkoly, které nejsou ve skutečnosti důležité, i když jsou naléhavé.	2x
13.	Mezi soukromým životem, ambicemi a prací je soulad.	2x
17.	Dostávám se domů v rozumnou hodinu a práci domů si беру pouze v případě, rozhodnu-li se tak já.	2x

Do šetření v cílové skupině střední management vstoupilo celkem 41 respondentů. Oblasti time managementu, které jsou uvedeny v předchozí tabulce, lze vzhledem k množství zúčastněných respondentů zařadit mezi ty, které již vykazují odchylku od normy (ve smyslu mínus).

Výsledky šetření ve třetí cílové skupině – nižší management

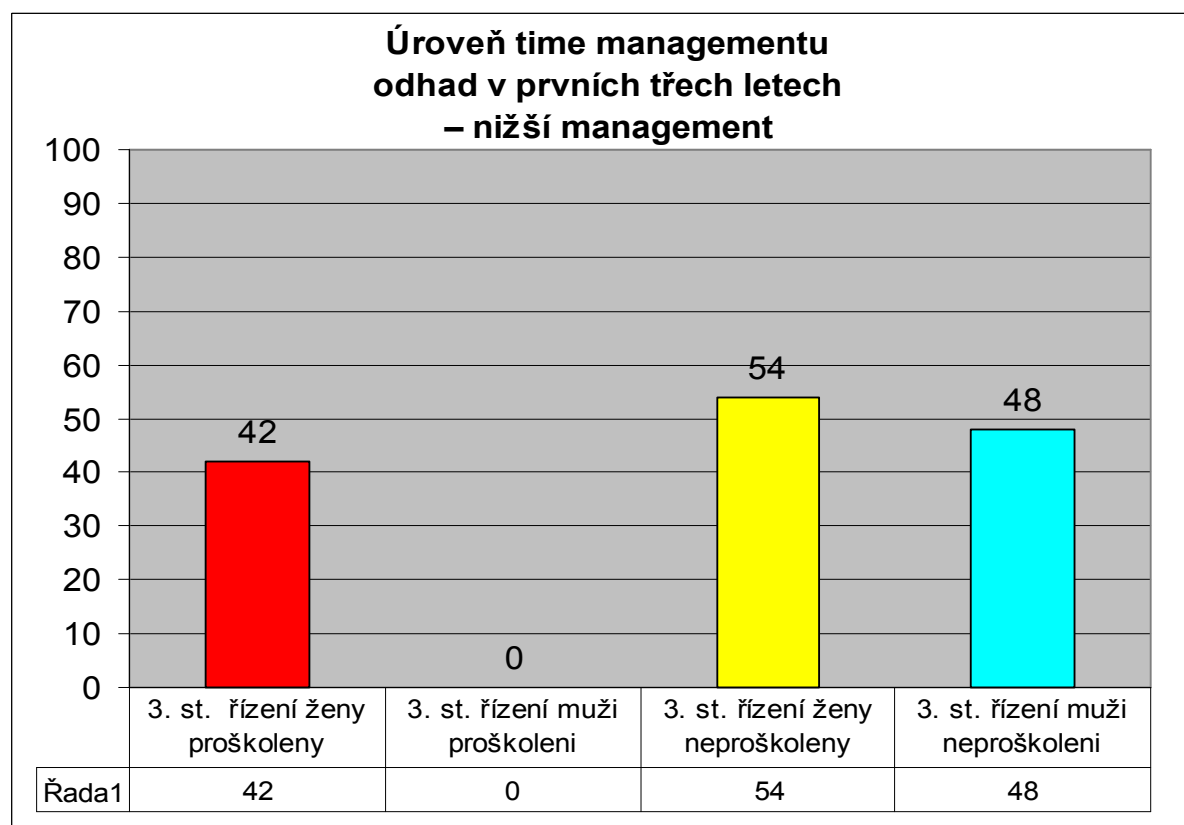
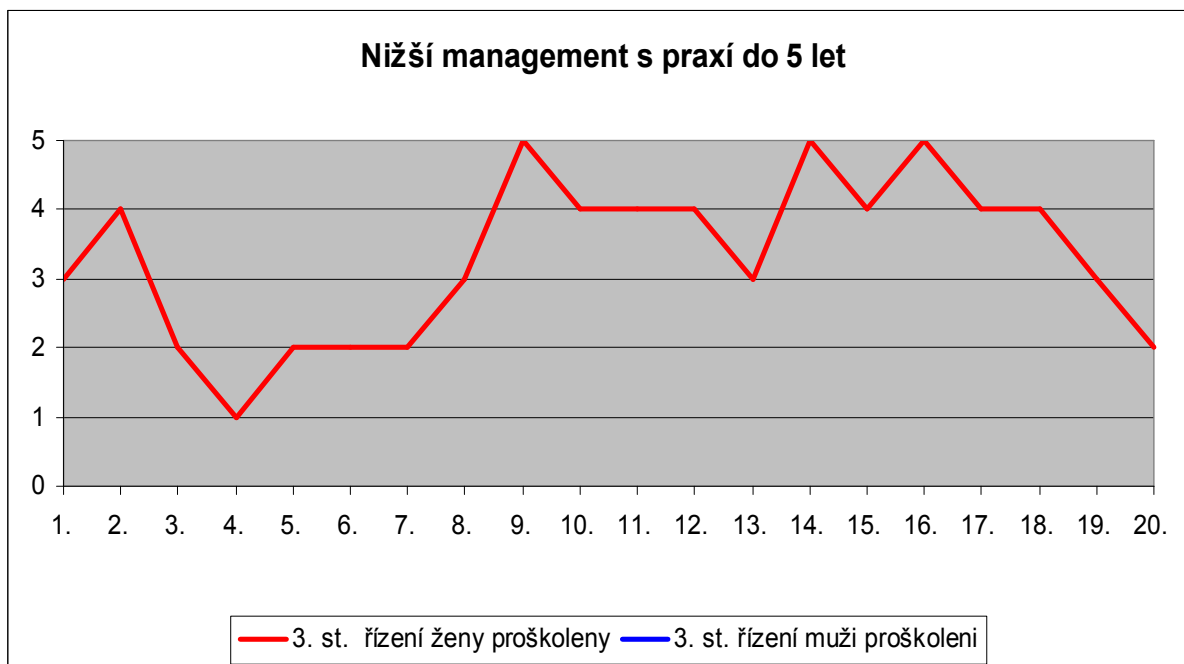
Nižší management do 3 let praxe



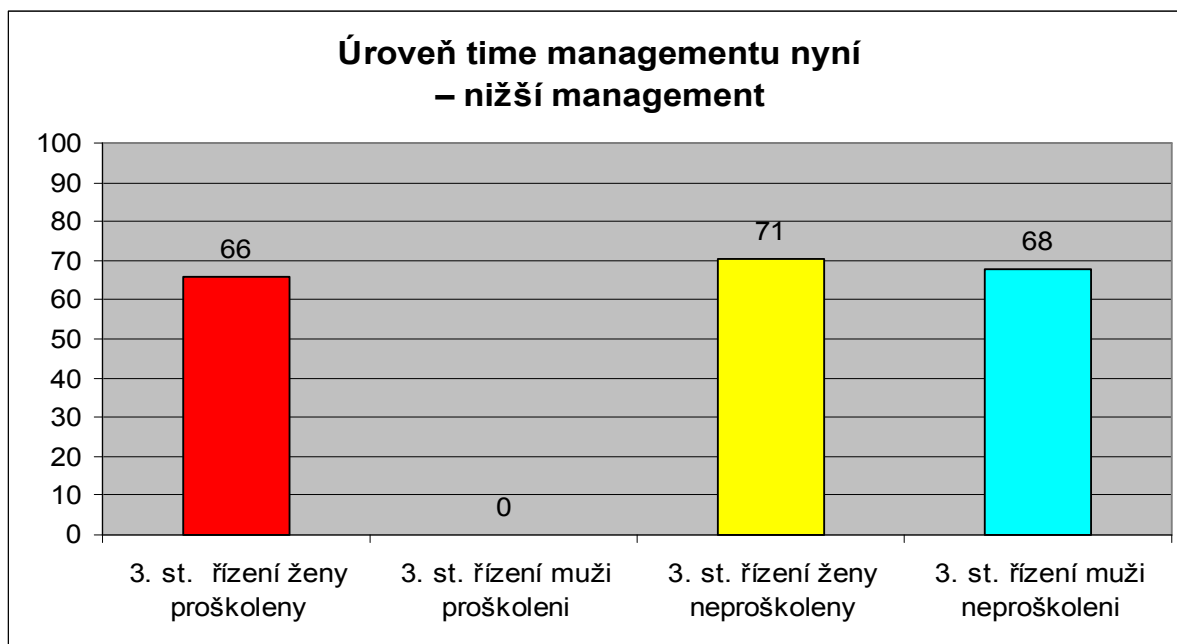
Do šetření mezi nižším managementem (3. stupeň řízení) vstoupila v kategorii do 3 let praxe pouze podskupina neproškolených manažerek.

Hodnocení jejich počátečního time managementu je překvapivě vysoké. Hodnocení 72 bodů je nejvyšší ze všech podskupin, které vstoupily do šetření.

Nižší management do 5 let praxe



Nižší management do 5 let praxe



Šetření mezi **manažerkami** na 3. stupni řízení ukázalo, že nemají pocit kontroly.

Otázka č. 4 „Mám pocit kontroly nad všemi pracovními událostmi“ byla hodnocena průměrně **1,0 bodu**.

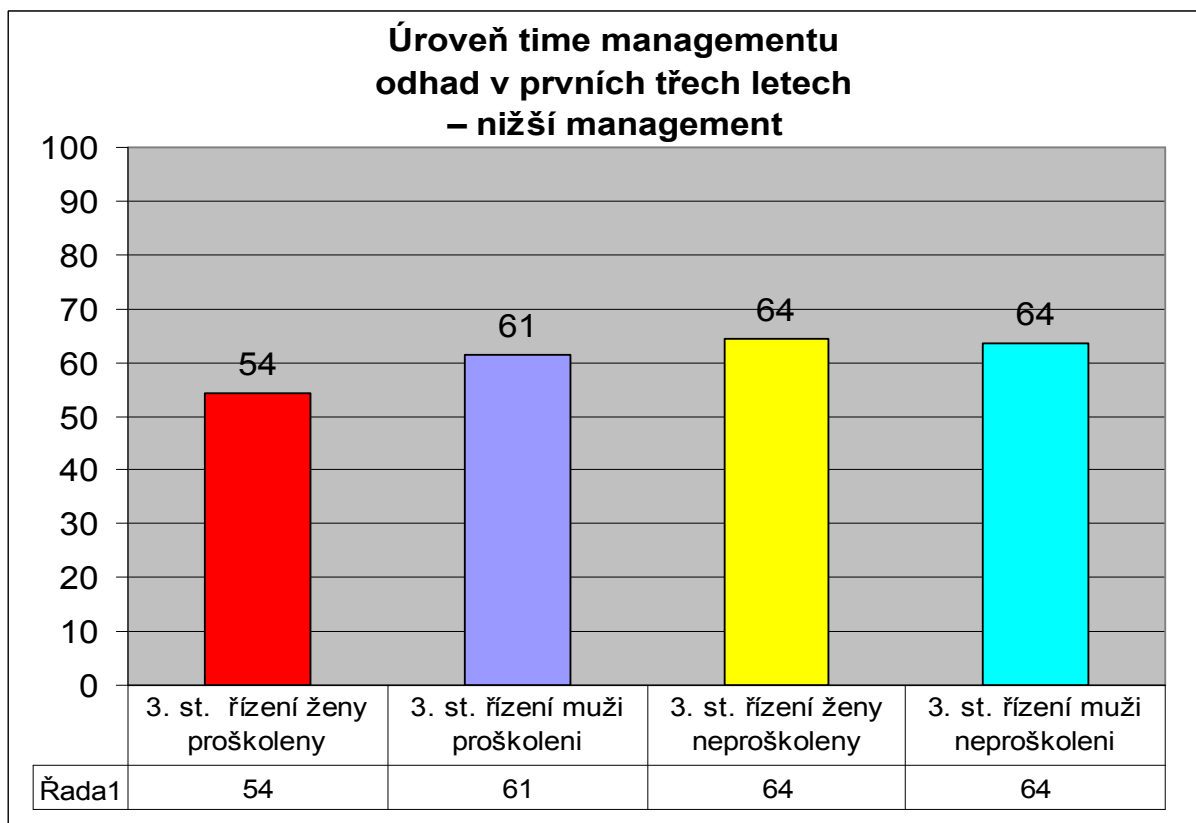
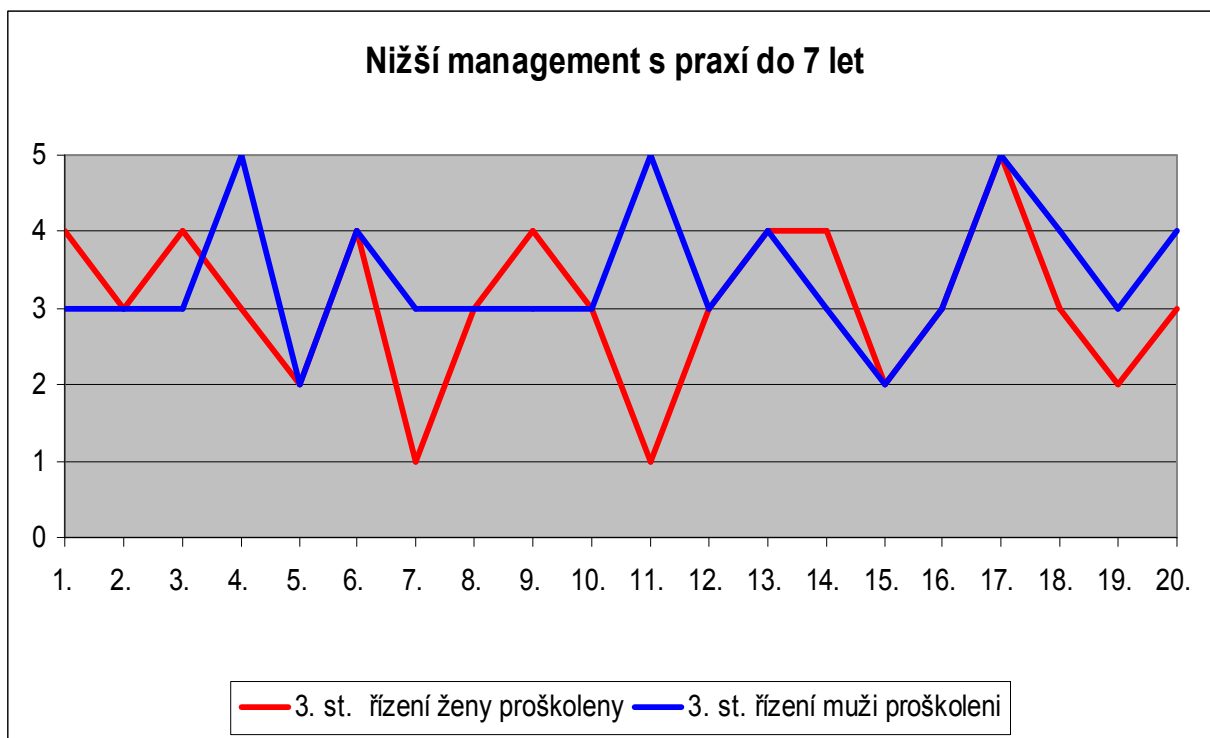
Proškolení **manažeri** na třetím stupni řízení do šetření nevstoupili.

Tuto aktivitu lze z hlediska time managementu zařadit mezi neefektivní.

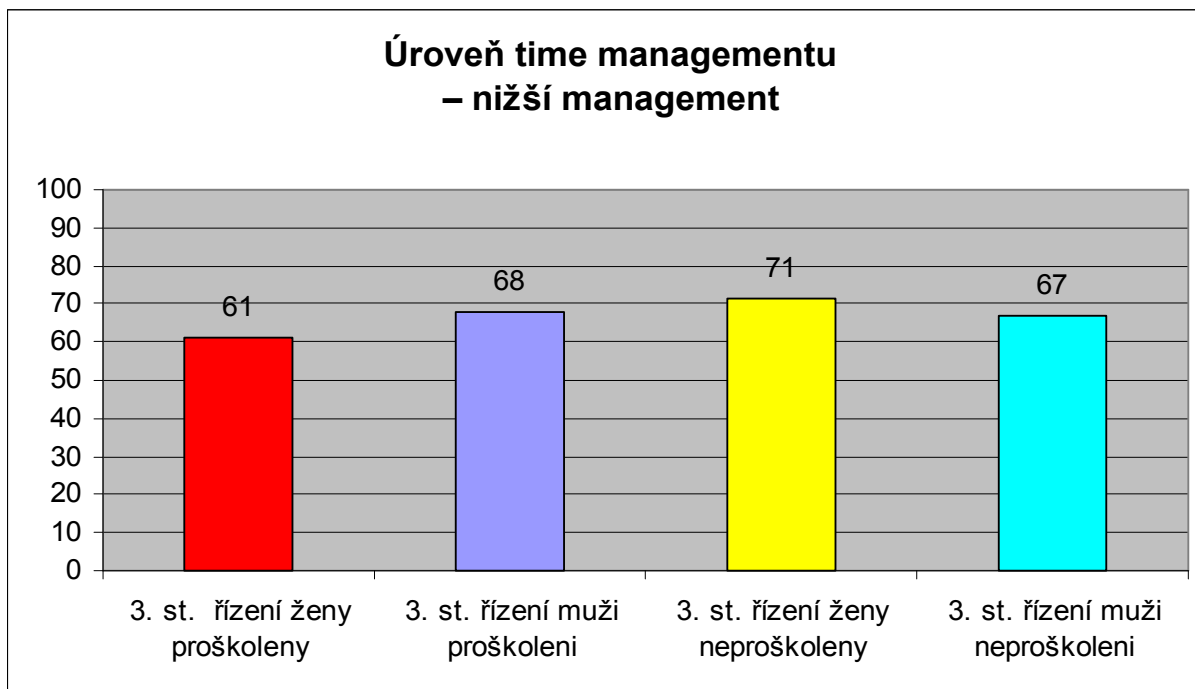
Při vyhodnocení úrovně jednotlivých podskupin nižšího managementu jsem došla k následujícím výsledkům.

Všechny podskupiny proškoleného nižšího managementu se shodly na tom, že se jejich osobní time management zefektivňuje. Největší posun byl zaznamenán u proškolených manažerek, a to o 24 bodů, u neproškolených manažerek a manažerů se zvýšilo hodnocení v průměru o 17 a 20 bodů.

Nižší management do 7 let praxe



Nižší management do 7 let praxe



Šetření mezi **manažerkami** na 3. stupni řízení ukázalo, že nerozeznávají důležitost a naléhavost úkolu. **Otázka č. 7 „Rozeznávám úkoly které jsou ve skutečnosti důležité, i když jsou naléhavé“** byla hodnocena průměrně **1,0 bodu**. **Otázku č. 11 „Mám pod kontrolou přerušování práce včetně telefonických rozhovorů“** hodnotily manažerky také **1 bodem**.

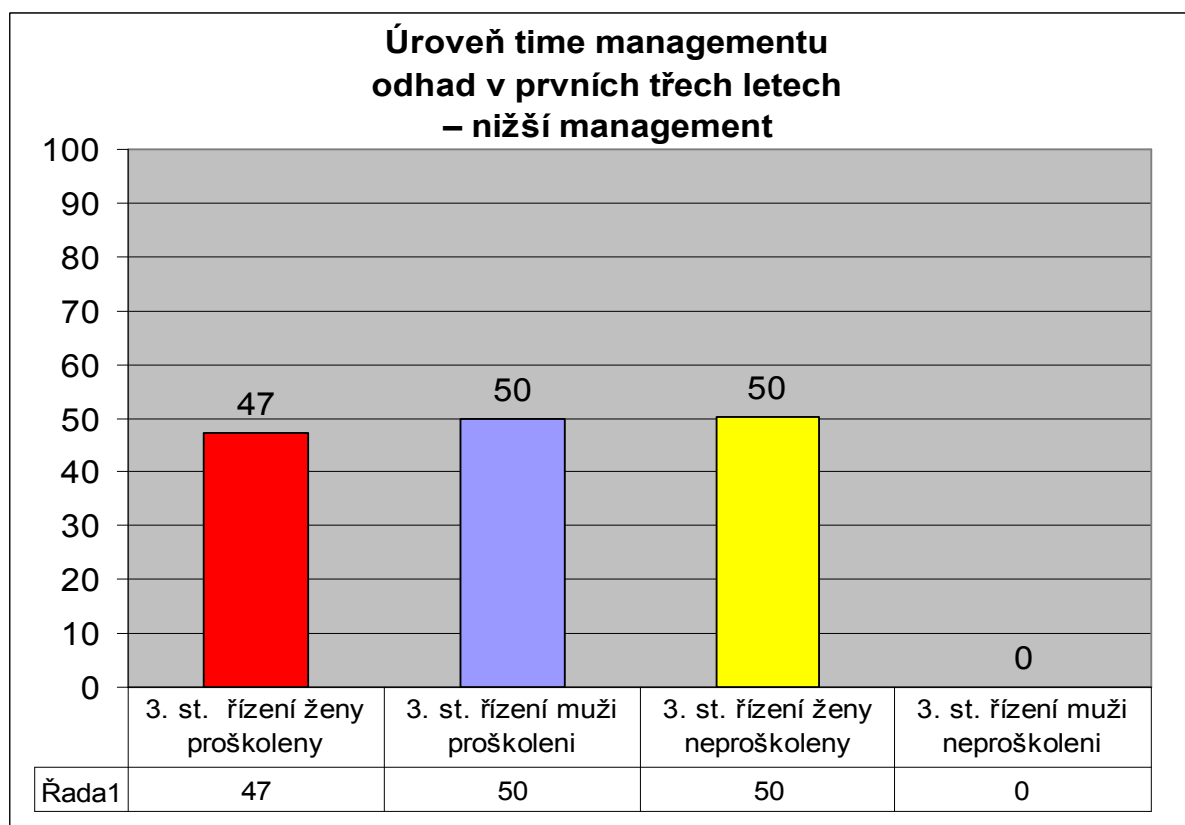
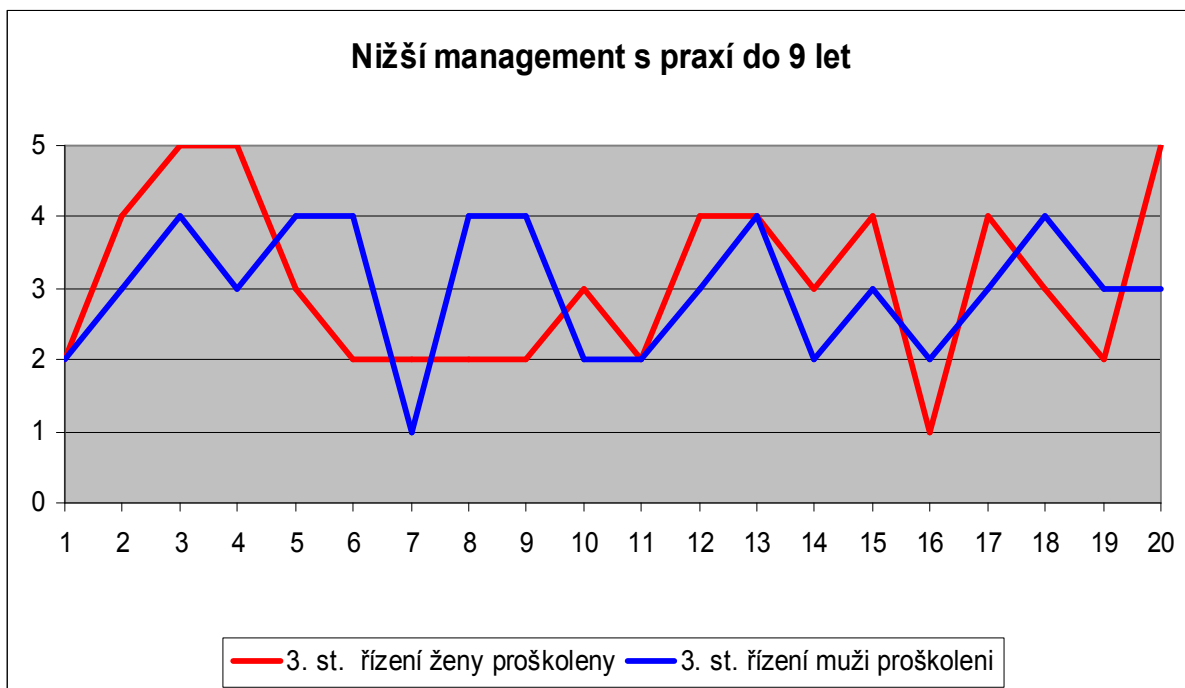
Proškolení **manažeři** na třetím stupni řízení do šetření neoznčili žádné tvrzení nižším bodovým ohodnocením (tj. hodnocení nebylo nižší nebo rovno 1,99 bodu).

Tyto aktivity lze z hlediska time managementu považovat za neefektivní.

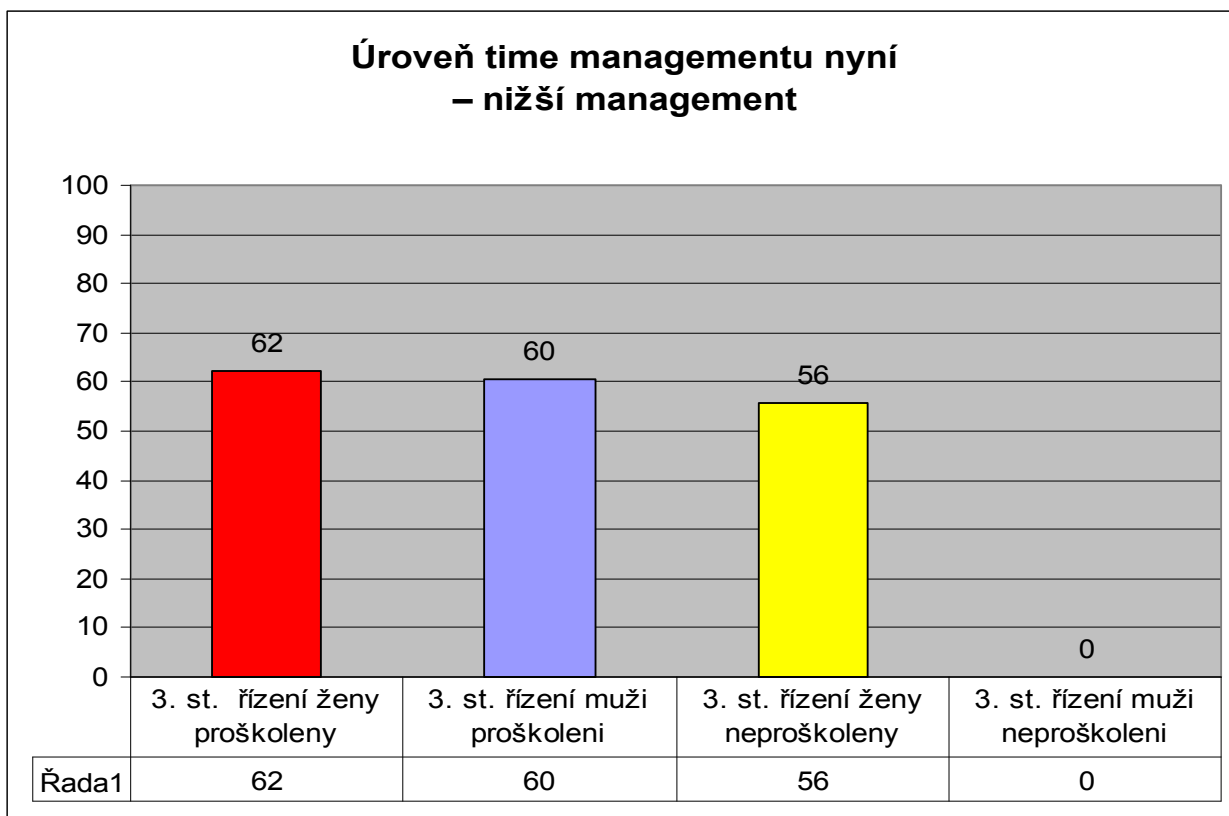
Při vyhodnocení úrovně jednotlivých podskupin nižšího managementu jsem došla k následujícím výsledkům.

Všechny podskupiny proškoleného nižšího managementu se shodly na tom, že se jejich osobní time management zefektivňuje. U proškolených manažerů a manažerek byl zaznamenán posun jen o 7 bodů. Stejně jako proškolení manažeři ohodnotily tento posun neproškolené manažerky. Neproškolení manažeři zefektivnili time management jen o 3 body.

Nižší management do 9 let praxe



Nižší management do 9 let praxe



Šetření mezi **manažerkami** na 3. stupni řízení ukázalo, že nepoužívají záznamníky. **Otázka č. 16 „Můj diář je pro mne nezbytný“** byla ohodnocena **1,0 bodu**.

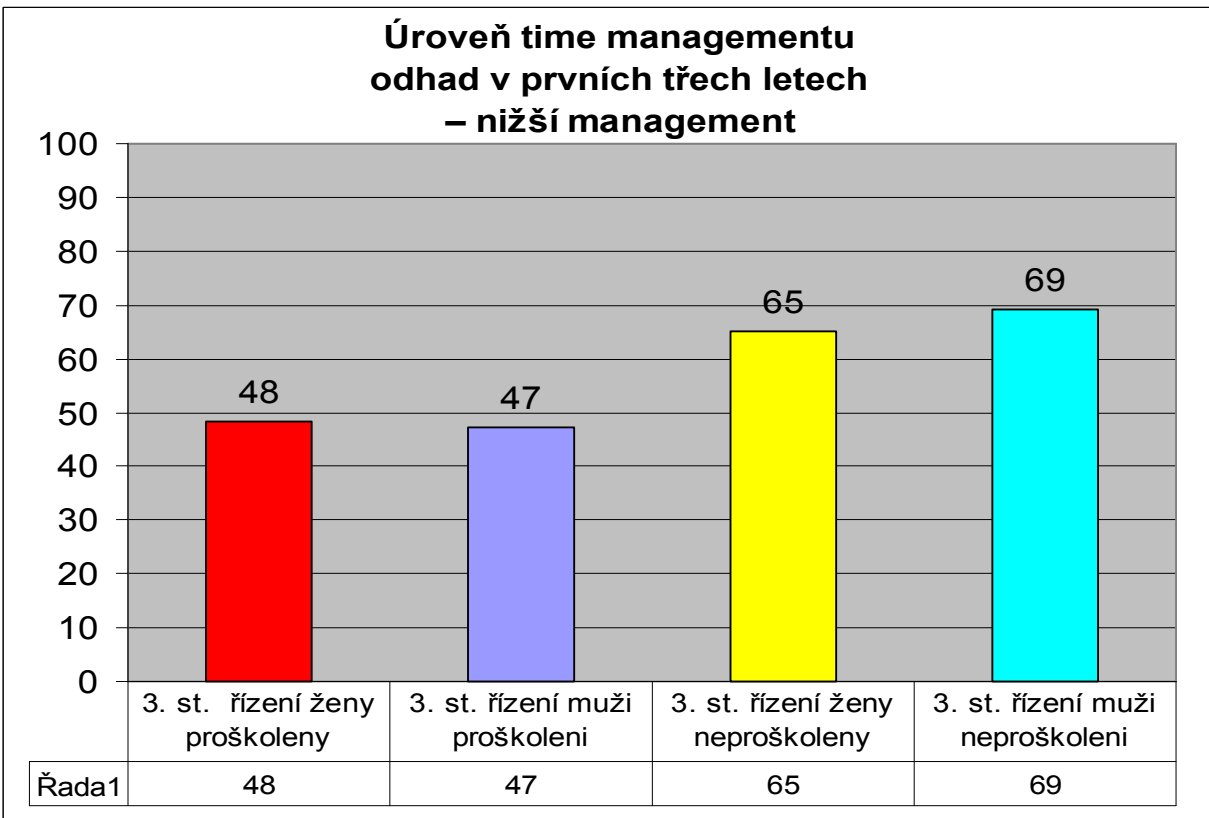
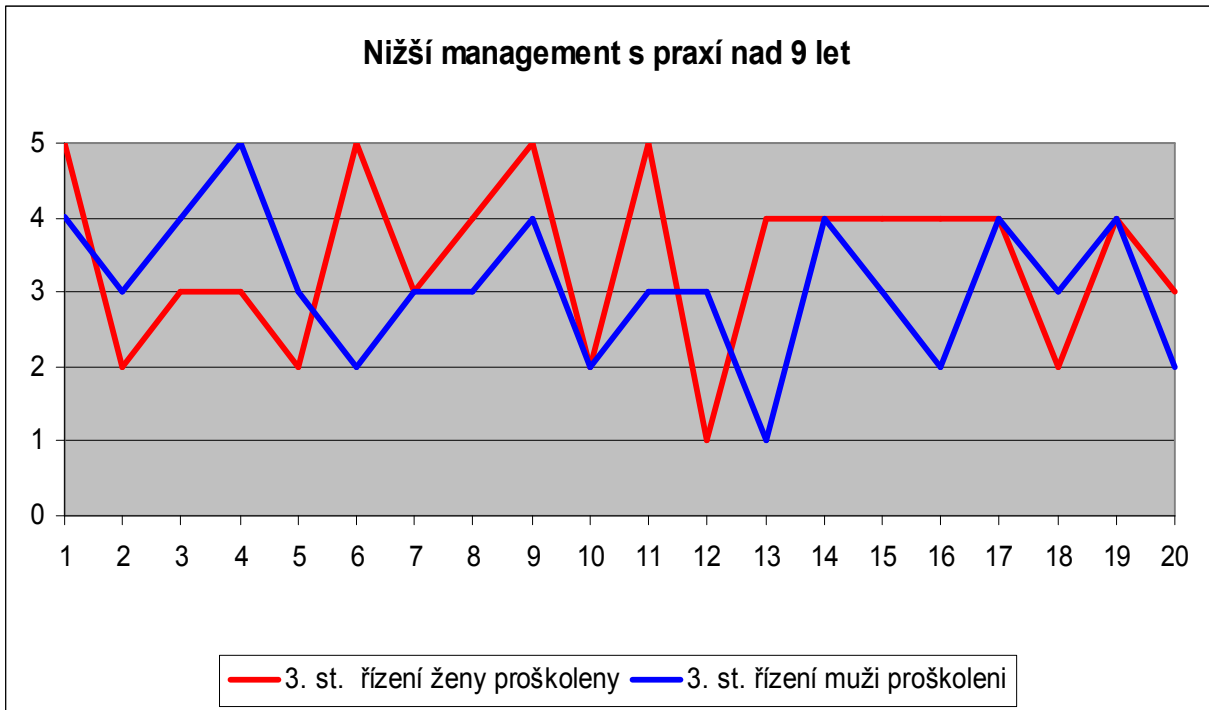
Manažeři na 3. stupni řízení nerozeznávají důležitost a naléhavost úkolu. **Otázka č. 7 „Rozeznávám úkoly které jsou ve skutečnosti důležité, i když jsou naléhavé“** byla hodnocena průměrně **1,0 bodu**.

Tyto aktivity lze z hlediska time managementu zařadit mezi neefektivní.

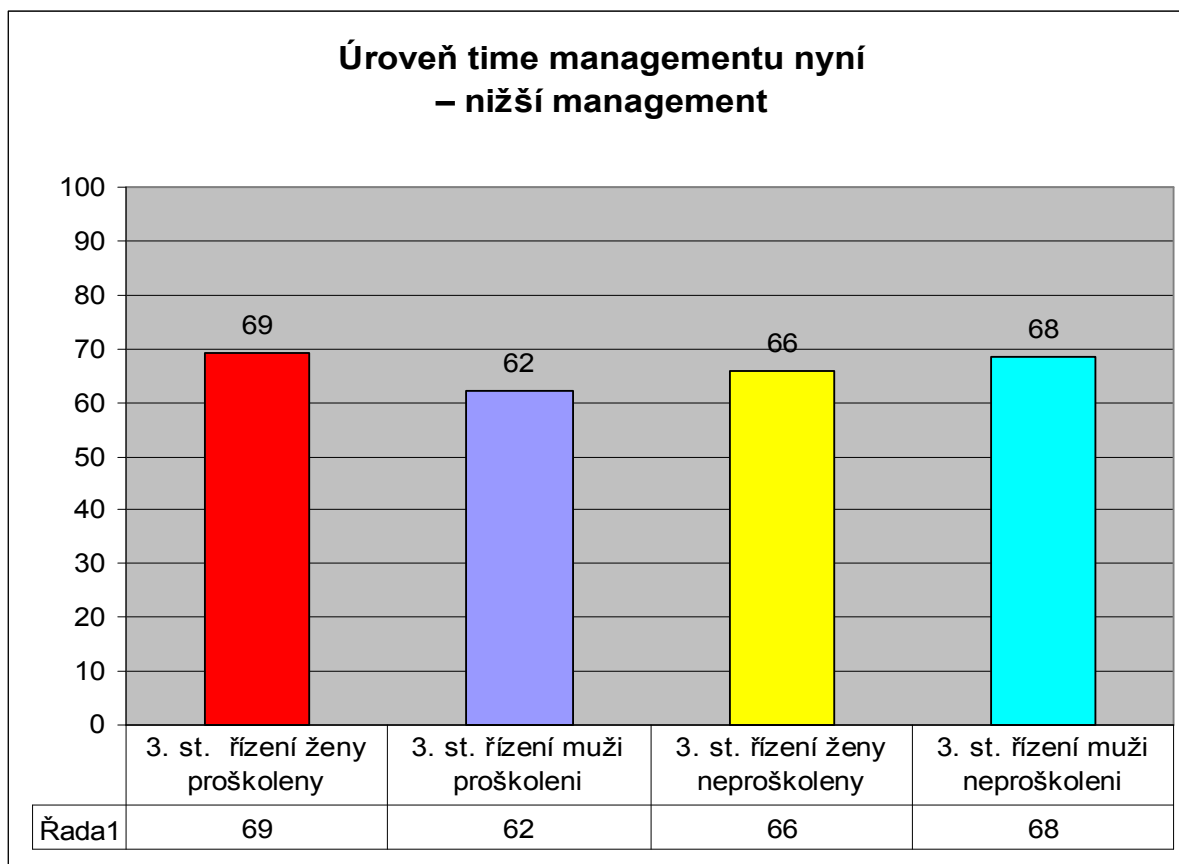
Při vyhodnocení úrovně jednotlivých podskupin nižšího managementu jsem došla k následujícím výsledkům.

Všechny podskupiny proškoleného nižšího managementu se shodly na tom, že se jejich osobní time management zefektivňuje. Největší posun byl zaznamenán u proškolených manažerek a manažerů, a to o 15 a 10 bodů.

Nižší management nad 9 let praxe



Nižší management nad 9 let praxe



Šetření mezi **manažerkami** na 3. stupni řízení ukázalo, že nemají vhodně uspořádané pracoviště. **Otázka č. 12 „Moje pracoviště je dobře uspořádané, najdu všechno, co zrovna potřebuji“** byla ohodnocena **1,0 bodu**.

Manažeři na 3. stupni řízení označili **otázku č. 13 „Mezi soukromým životem, ambicemi a prací je soulad“** bodovým ohodnocením **1,0**.

Tyto aktivity lze z hlediska time managementu zařadit mezi neefektivní.

Při vyhodnocení úrovně jednotlivých podskupin nižšího managementu jsem došla k následujícím výsledkům.

Obě podskupiny proškoleného nižšího managementu se shodly na tom, že se jejich osobní time management zefektivňuje. Největší posun byl zaznamenán u proškolených manažerek, a to o 21 bodů. U proškolených manažerů o 15 bodů. Neproškolené manažerky i manažeři se v time managementu neposunuli.

Zhodnocení šetření ve třetí cílové skupině – nižší management

Následující tabulka zaznamenává posun nižšího managementu v osobním time managementu.

Posun nižšího managementu				
Délka praxe	Proškolené manažerky	Proškolení manažeři	Neproškolené manažerky	Neproškolení manažeři
Do 3 let	–	–	–	–
Do 5 let	24	–	17	20
Do 7 let	7	7	7	3
Do 9 let	15	10	6	–
Nad 9 let	21	15	1	–1

Hypotéza A – Pokud si vedoucí pracovník uvědomuje svůj pracovní styl, pak může lépe organizovat svůj čas, se potvrdila. Proškolení manažeři muži i ženy zefektivnili svůj time management ve většině případů o více bodů než neproškolení manažeři obou pohlaví.

Hypotéza B – Pokud rozpozná vedoucí pracovník slabé stránky osobního time managementu, pak hospodaří se svým časem efektivně, se potvrdila. Manažeři označili své slabé stránky nízkým bodovým ohodnocením.

Následující tabulka zachycuje nejproblematičtější oblast time managementu manažerů na 3. stupni řízení.

Problematické oblasti time managementu nižšího managementu		
7.	Rozeznávám úkoly, které nejsou ve skutečnosti důležité, i když jsou naléhavé.	2x

Do šetření v cílové skupině nižšího managementu vstoupilo celkem 20 respondentů. Oblast time managementu, která je uvedena v předchozí tabulce, lze vzhledem k množství zúčastněných respondentů zařadit mezi ty, které již vykazují odchylku od normy (ve smyslu mínus).

8.6 Závěrečné shrnutí výzkumné části

Šetření, které proběhlo mezi manažery ve třech definovaných cílových skupinách vrcholového, středního a nižšího managementu, je postaveno na subjektivním hodnocení respondentova osobního time managementu. Jsem si vědoma toho, že někteří manažeři mohli svůj time management nadhodnocovat a jiní naopak podhodnocovat. Ale pokud se tak stalo, s největší pravděpodobností to manažeři učinili v obou šetřených rovinách, tj. při hodnocení „úrovně time managementu v prvních třech letech“ kariéry i při hodnocení „úrovně time managementu nyní“. Právě proto jsem definovala hodnotu „posun“. Vypočtená hodnota „posun“ je pak údajem, který lze zjistit objektivně a srovnávat.

Skutečnost, že šetření proběhlo nejen mezi manažery základních a středních škol, ale i mezi manažery ziskového neškolského sektoru, přidává získaným výsledkům na objektivitě.

Výsledky šetření poukazují na tyto skutečnosti.

- Proškolení manažeři hodnotí vždy počáteční stav svého time managementu nižším bodovým hodnocením než neproškolený management.
- Neproškolený vrcholový a střední management posunul osobní time management vždy o výrazně nižší počet bodů než proškolený vrcholový a střední management.
- Nižší neproškolený management se ve svém time managementu neposunul vůbec.
- Proškolený management se ve všech třech cílových skupinách posunul o výrazně více bodů, než neproškolený management.

Na základě předchozích tvrzení lze tedy považovat hypotézu **„Pokud si vedoucí pracovník uvědomuje svůj pracovní styl, pak může lépe organizovat svůj čas“** za potvrzenou.

Stejně tak lze považovat za potvrzenou druhou hypotézu **„Pokud rozpozná vedoucí pracovník slabé stránky osobního time managementu, pak hospodaří se svým časem efektivně“**. Manažeři ve všech cílových skupinách dokázali označit oblasti time managementu, které vykazují určité anomálie (ve smyslu mínus). Pro začínající manažery může být prostudování těchto odchylek přínosem. Mohou to být oblasti, na které se ve svém

osobním time managementu soustředí více a budou je rozvíjet intenzivněji. Zkušeným manažerům může celá tato práce poskytnout zpětnou vazbu.

A jaké další zjištění přináší šetření oblasti time managementu?

Zatímco nástrojem prvních dvou generací time managementu byl papír, nástrojem třetí generace time managementu byl papírový záznamník, čtvrté generace záznamník elektronický, tak hlavním nástrojem time managementu nové generace bude vzdělání.

9 ZÁVĚR

Time management vychází z historických souvislostí, poznatků a praktických zkušeností odborníků, kteří se zasloužili o to, aby se stal důležitou vědní oblastí. Staví na zkušenostech a poznatcích manažerů té doby. Time management stále sleduje a vyhodnocuje nové zákonitosti, které se stávají jeho součástí a posouvají tuto oblast dál v čase tak, aby odrážela aktuální potřeby managementu a všech lidí. Vytváří se tak time management naší generace, time management současnosti.

Co je podstatou time managementu současné generace? Práce jednoznačně odpověděla, že je to neustálé se vzdělávání, pronikání do podstaty řízení času a uvědomování si nových souvislostí, které člověk bez znalostí nemůže ani postihnout. Dále práce naznačuje aktivity oblasti time managementu, na které by se měl začínající manažer soustředit, aby se posunul ve svém osobním time managementu rychleji dále a nedopouštěl se chyb, kterých se dopouštěli jeho předchůdci.

Do oblasti time managementu pronikají stále nové a moderní techniky. Tato práce to potvrzuje.

Otázkou teď už jen zůstává, kam až se posune time management nové generace dál. To může ukázat pouze čas.

10 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:

- 1) DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.: *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80–7169–422–3.
- 2) ADAIR, J.: *Hospodaření s časem*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN: 80–86851–07–9
- 3) UHLIG, B.: *Time management*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN: 978–80–247–2661–8
- 4) FISCHER, W. A.; SCHRATZ, M.: *Vedení a rozvoj školy*. Brno: Paido, 1997. ISBN 80–85931–34–6.
- 5) GAVORA, P.: *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6.
- 6) HENDL, J.: *Přehled statistických metod zpracování dat*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80–7367–123–9
- 7) HENDL, J.: *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80–7367–040–2.
- 8) CHRÁSTKA, M.: *Základy výzkumu v pedagogice*. Olomouc: VUP, 1998.
- 9) STÝBLO, J.: *Personální management jako nástroj řízení změn*. Praha: VOX, 2004. ISBN 80–86324–43–5.
- 10) ŠULEŘ, O.: *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, 1995. ISBN 80–85839–89–X.
- 11) ŠULEŘ, O.: *Manažerské techniky II*. Olomouc: Rubico, 1997. ISBN 80–85839–87–3.
- 12) ŠULEŘ, O.: *Manažerské techniky III*. Olomouc: Rubico, 2003. ISBN 80–85839–87–3.
- 13) HAYNESOVÁ, E., MARION – SPAL, Jozef.: *Management osobního času; Jen tak uniknete časové pasti*. Praha: Linde, 1993. ISBN 978-80-85647-22-8

11 PŘÍLOHY

Příloha č. 1

Průvodní dopis k dotazníkům

Příloha č. 2

Dotazník „TIME MANAGEMENT“

Příloha č. 3

Datové tabulky

Příloha č. 1

Průvodní dopis k dotazníkům

Vážené kolegyně, vážení kolegové.

Jsem si vědoma, že na Vás doléhá stále větší zátěž v podobě nejrůznějších formulářů, dotazníků, výkazů činnosti apod. Přesto doufám, že si najdete zhruba 20 minut na vyplnění přiloženého dotazníku. Management, stejně jako celý systém vzdělávání na základních a středních školách, ale i ve všech organizacích, prochází snad nejvýraznější proměnou za posledních několik let. Tento fakt se ne vždy dostatečně zohledňuje při výběru budoucích manažerů, vedoucích zaměstnanců, učitelů a zaměstnanců.

I s Vaší pomocí bych mohla získat komplexnější informace o aktuální situaci v jednom z klíčových aspektů managementu – ve vedení lidí, konkrétně v oblasti TIME MANAGEMENTU.

Dotazníky můžete vyplňovat přímo do přiloženého formuláře. Jelikož byl dotazník původně formulován pro manažery s praxí do 5 let, žádám Vás (kteří máte praxi delší než 5 let) o vyplnění dotazníku tak, že ve sloupci s textem „Po 3 – 5 letech kariéry“ uvedete Váš současný názor na osobní time management bez ohledu na délku Vaší praxe.

Velmi si vážím Vaší spolupráce.

Děkuji Vám.

S pozdravem

Mgr. Lenka Proschková

Příloha č. 2

Dotazník „Time management“ (13)

V následujících otázkách zvolte, prosím, jednu z možností klepnutím na nabídku nebo doplněním údaje.

1. Jsem muž žena
2. Pracuji v základní škole střední škole mimo školství
3. Na jaké pozici ve Vaší organizaci pracujete?

Následující odpovědi vyjádřete číslem, které je zaokrouhlené na celé roky.

4. Jak dlouho působíte u firmy, organizace?
5. Jak dlouho působíte jako vedoucí pracovník na Vámi uvedené pracovní pozici?
6. Byl/a jste proškolená v oblasti TIME MANAGEMENTU? Zvolte jednu z možností:
 - nebyl/a nikdy
 - hned při nástupu na uvedenou pozici
 - po jednom a více rocích práce na uvedené pozici

U každého následujícího tvrzení zakřížkujte hodnotu na hodnotící škále podle toho, jak vystihuje Vaše názory, poznatky z praxe a chování v roli vedoucího. V první části vyplňte údaje, které odpovídají Vašemu chování na počátku kariéry, tzn. přibližně do 3 let praxe, v druhé části vyplňte údaje, které se vztahují k době pozdější, tj. asi kolem 3 – 5 let praxe. **Pokud tvrzení naprosto vystihuje stav, názor, zakřížkujte 5 na hodnotící škále, pokud nevystihuje vůbec stav, myšlenku, poznatek, zakřížkujte 0.**

Hodnocení:

0	1	2	3	4	5
Nikdy (vůbec)	Zřídka	Občas	Často	Velmi často	Vždy (výborně)

TIME MANAGEMENT	Na počátku kariéry (0 – 3 roky)						Po 3 – 5 letech kariéry						
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	
Prosím, ohodnoťte následující tvrzení body 0 – 5, přičemž 0 je velmi málo, 5 je výborně.													
1. Mám jasno o tom, co je pro mě důležité.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mám jasné pracovní cíle v souladu s prováděním svých úkolů.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Dávám přednost všem svým pracovním cílům.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Mám pocit kontroly nad všemi pracovními událostmi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TIME MANAGEMENT	Na počátku kariéry (0 – 3 roky)						Po 3 – 5 letech kariéry					
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Prosím, ohodnotte následující tvrzení body 0 – 5, přičemž 0 je velmi málo, 5 je výborně.												
5. Jsem zvyklý využít několik minut pro naplánování celého týdne a dne.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Umím skloubit důležité úkoly v průběhu celého dne.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Rozeznávám úkoly, které nejsou ve skutečnosti důležité, i když jsou naléhavé.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Přinutím se udělat si čas na důležité věci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Často říkám ne, pokud se týká úkolů, které nejsou důležité, nebo pokud úkoly nespádají do náplně mé práce.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Rozpoznávám banální záležitosti, vypořádám se s nimi rychle a efektivně.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Mám pod kontrolou přerušování práce včetně telefonických rozhovorů.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Moje pracoviště je dobře uspořádané, najdu všechno, co zrovna potřebuji.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Mezi soukromým životem, ambicemi a prací je soulad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Nezapomínám na závazky, které jsem učinil, a plním je.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Když si na něco stanovím termín, vím, že to bude tehdy k dispozici.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Můj diář (plánovač) je pro mě nezbytný.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Dostávám se domů v rozumnou hodinu a práci domů si беру pouze v případě, rozhodnu-li se tak já.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Držím svůj stres na ovladatelné úrovni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Mám zcela jasně vymezené nejdůležitější věci, kterých chci dosáhnout.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Každý den dávám přednost denním úkolům.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Převzato: SVOBODA, J.; TŘEŠTÍKOVÁ, M.: *Vedení lidí*. Praha: UK ČSM, 2001.

Audiokniha

Příloha č. 3

Datové tabulky

Klíč k datovým tabulkám											
											bílá
1 - 3 roky ženy	1 - 3 roky muži	4 - 5 let ženy	4 - 5 let muži	6 - 7 let ženy	6 - 7 let muži	8 - 9 let ženy	8 - 9 let muži	nad 9 let ženy	nad 9 let muži	proškoleni	neproškoleni
Ve sloupci „Respondent“											

Dotazník "Time management"

Vrcholový management

Respondent	Počáteční stav																				∅ součtů
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	
1.	3	2	2	3	3	2	3	1	2	3	2	4	2	4	4	3	3	1	3	3	
2.	1	2	2	2	1	2	1	3	2	1	2	3	2	4	4	1	2	3	3	1	48
3.	3	4	4	4	1	2	3	3	3	1	2	3	3	4	2	2	4	3	5	1	
4.	3	4	4	5	1	3	4	4	4	2	3	5	4	5	1	4	5	4	4	2	
5.	4	4	4	4	2	4	3	4	5	1	4	4	4	3	2	3	4	3	3	1	
6.	3	4	3	3	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	1	4	3	5	4	2	66
7.	4	5	4	4	2	3	3	5	3	2	4	3	2	4	4	3	4	3	2	4	
8.	3	3	3	4	1	3	1	1	3	2	2	1	2	3	4	2	2	3	2	3	58
9.	3	4	3	4	2	2	2	2	2	3	2	4	3	2	3	3	2	3	2	2	53
10.	2	3	2	1	2	2	1	1	1	4	1	2	3	4	2	1	1	2	2	1	
11.	3	2	3	1	2	3	2	1	4	2	3	2	3	4	3	1	1	3	3	2	
12.	2	3	3	2	2	2	4	2	3	4	2	4	2	2	2	2	1	2	3	1	
13.	2	3	1	2	3	4	3	1	4	4	2	5	2	2	3	1	1	4	2	1	
14.	3	2	2	1	2	2	4	2	3	3	2	4	2	2	2	1	2	3	2	1	
15.	2	2	2	2	2	3	4	1	3	4	2	4	2	4	3	1	1	3	3	1	
16.	2	2	2	1	2	3	2	1	2	3	2	3	2	2	3	1	1	4	3	2	
17.	1	1	3	1	2	3	4	1	3	2	2	4	1	3	3	1	1	2	3	1	45
18.	3	3	3	5	4	3	3	2	1	3	4	1	2	1	3	3	3	3	4	3	57
19.	4	2	3	2	1	1	4	2	3	4	4	4	4	1	3	4	2	1	3	2	
20.	2	2	3	2	1	1	2	4	3	2	4	2	2	1	3	2	2	3	1	2	49
21.	3	2	3	3	4	2	2	3	2	2	4	2	3	2	3	3	3	3	4	3	56
22.	2	1	3	2	2	2	3	3	1	3	1	2	3	2	2	1	2	4	2	1	
23.	2	2	3	1	2	3	2	1	2	2	3	2	3	2	2	3	4	3	3	2	
24.	2	3	2	2	2	3	4	2	3	4	2	4	2	2	2	2	3	4	2	3	
25.	2	2	3	2	2	3	3	1	2	4	2	3	2	2	3	2	3	4	2	1	
26.	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	4	2	3	
27.	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	3	1	3	3	1	1	48
28.	2	3	3	2	2	2	3	1	1	1	3	2	4	1	1	3	2	1	4	3	
29.	1	2	3	1	2	3	4	1	2	2	3	2	4	1	2	3	4	2	3	2	
30.	1	3	2	2	2	3	4	2	1	1	3	4	4	2	1	3	3	1	4	3	
31.	1	4	3	2	2	3	4	1	1	1	2	3	4	1	1	2	3	1	4	3	47
32.	2	1	3	4	2	2	1	1	1	1	1	2	3	1	1	4	2	1	4	2	
33.	3	2	4	4	1	1	2	1	4	2	3	2	4	1	1	4	2	3	3	2	
34.	3	1	4	3	1	2	1	2	3	1	2	4	2	2	2	3	1	1	4	3	
35.	2	1	4	3	1	3	3	1	4	1	2	3	3	2	1	4	3	2	4	4	
36.	3	1	3	4	1	2	1	1	3	2	2	4	2	1	2	3	2	3	4	4	46
37.	3	2	3	2	3	1	0	2	1	2	3	0	1	4	4	3	4	2	2	3	45
38.	1	2	2	3	1	1	2	2	3	1	3	5	1	1	4	1	3	4	2	2	44
39.	3	2	3	2	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	60

Dotazník "Time management"

Vrcholový management

Respondent	Koncový stav																				∅ součtů
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	
1.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10.	3	3	5	2	2	3	3	4	1	2	4	2	5	4	5	5	1	2	3	5	
11.	3	3	5	2	2	3	3	4	2	3	5	2	5	2	4	5	3	2	3	3	
12.	2	3	5	2	2	4	4	5	2	2	5	4	5	2	4	5	2	2	3	4	
13.	3	3	5	2	2	4	3	4	3	4	5	5	5	2	5	4	3	2	4	4	
14.	3	3	4	3	2	4	4	5	2	3	4	4	5	2	5	5	2	2	3	4	
15.	2	2	4	1	2	4	4	5	2	3	5	4	4	2	5	5	3	1	4	3	
16.	2	3	5	2	2	3	3	5	2	2	5	3	5	2	5	5	2	2	5	2	
17.	2	3	4	2	2	3	4	5	3	2	5	4	4	3	5	3	1	2	3	1	66
18.	5	3	3	4	4	2	3	4	3	4	2	3	3	4	5	3	3	4	2	4	68
19.	4	5	5	2	5	3	4	5	2	5	1	3	4	3	3	4	2	1	3	2	
20.	2	3	4	3	4	5	3	4	1	4	1	2	1	2	3	2	1	3	3	3	60
21.	1	0	2	1	4	5	3	4	3	5	5	3	3	3	2	5	4	4	3	4	64
22.	4	4	4	4	2	1	4	3	1	2	1	2	3	4	2	1	4	4	3	4	
23.	4	4	3	4	2	2	3	3	3	1	3	2	5	3	2	3	4	3	3	4	
24.	5	5	5	5	3	1	4	2	3	1	2	4	5	3	2	2	3	4	3	5	
25.	5	5	5	3	3	1	5	4	2	1	2	2	4	2	3	2	4	4	3	4	
26.	5	5	4	4	2	2	3	5	3	1	2	2	4	3	2	3	4	4	3	4	
27.	5	5	5	4	3	3	5	2	3	3	2	4	4	3	3	1	5	3	3	3	64
28.	2	5	5	2	2	5	2	1	4	4	3	2	3	4	4	4	1	4	2	3	
29.	3	3	5	3	3	4	2	0	3	3	4	2	2	5	5	4	1	4	2	3	
30.	2	4	4	3	3	5	2	1	5	3	4	2	3	5	5	5	0	3	1	3	
31.	3	4	4	2	2	4	3	1	4	1	3	2	4	4	5	5	1	3	3	3	62
32.	4	4	3	5	3	5	1	3	1	5	3	2	1	1	5	5	2	3	2	2	
33.	4	5	3	5	5	4	2	2	2	5	4	2	1	1	5	5	1	4	3	2	
34.	3	3	3	5	4	4	3	2	2	5	4	3	1	2	5	5	1	4	2	3	
35.	4	4	3	5	4	3	3	1	2	5	5	3	1	2	5	5	3	3	4	4	
36.	5	4	3	5	4	4	1	2	3	5	5	3	0	2	5	5	2	3	3	3	65
37.	4	2	4	3	3	3	2	2	4	2	1	4	5	3	3	5	3	5	3	4	65
38.	5	4	4	3	3	4	5	5	2	1	5	5	5	2	2	4	1	2	2	2	66
39.	3	3	5	3	5	2	4	3	5	4	2	4	2	5	3	4	3	2	5	5	72

Dotazník "Time management"

Střední management

Respondent	Počáteční stav																				Ø součtů
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	
1.	1	2	3	2	3	3	1	3	3	2	3	3	3	2	2	4	2	3	3	3	51
2.	5	2	4	2	3	1	3	4	1	5	5	2	3	2	3	1	2	3	4	2	
3.	5	4	3	1	2	1	2	3	1	5	5	3	2	1	1	3	4	1	4	1	
4.	5	3	5	3	4	1	4	2	1	5	5	1	4	3	2	2	3	2	4	3	57
5.	4	3	3	3	1	3	3	3	1	2	2	3	2	2	2	3	3	3	4	3	53
6.	5	3	1	5	4	3	2	3	5	3	2	1	5	3	4	1	1	3	5	3	
7.	5	2	1	5	2	2	1	2	5	2	2	0	4	2	3	1	2	2	5	5	
8.	5	4	1	5	3	4	3	4	5	4	2	2	3	4	5	1	3	4	5	4	62
9.	5	2	3	3	2	2	2	4	1	2	3	2	2	4	3	3	1	2	3	2	
10.	5	4	2	2	1	2	4	2	3	1	2	2	2	2	1	2	1	2	4	1	
11.	5	3	1	4	3	1	3	3	2	3	2	1	1	2	2	3	3	1	2	3	
12.	5	3	2	3	2	3	3	3	2	2	1	3	3	4	2	4	1	3	3	2	50
13.	4	3	2	3	4	3	1	5	2	1	3	2	4	3	4	4	3	2	3	2	
14.	4	3	1	2	3	4	1	4	1	4	3	2	3	2	3	2	1	2	2	1	
15.	5	2	3	2	2	2	1	5	3	1	2	4	5	4	3	5	2	3	2	1	
16.	3	5	2	2	4	3	1	5	2	3	2	4	4	4	5	5	1	1	3	1	
17.	4	2	2	1	2	3	0	5	2	1	2	4	4	4	5	5	1	2	3	2	55
18.	2	3	1	3	1	5	2	2	3	2	3	4	2	2	5	3	4	3	4	2	56
19.	3	2	3	1	2	1	3	3	1	2	1	2	5	4	2	1	1	4	3	3	
20.	2	3	3	1	4	2	3	3	1	4	3	1	5	3	2	1	1	3	3	2	
21.	4	1	3	1	3	2	4	2	1	3	2	3	5	3	1	1	1	2	3	2	
22.	3	4	4	1	3	3	2	4	1	3	2	2	5	2	3	1	1	4	3	1	
23.	3	5	2	1	3	2	3	3	1	3	2	2	5	3	2	1	1	2	3	2	49
24.	2	2	3	2	4	3	1	1	4	1	3	2	4	4	1	4	1	3	3	1	
25.	3	3	2	3	5	4	1	0	3	1	3	3	3	3	1	3	1	1	4	1	
26.	1	1	2	4	4	2	1	2	4	1	2	4	5	2	1	2	2	2	4	1	
27.	2	2	4	3	3	2	1	1	5	1	4	3	4	3	1	3	0	2	4	1	
28.	1	2	4	3	4	4	1	1	4	1	3	3	4	3	1	3	1	2	5	1	49
29.	1	1	3	3	1	2	1	3	4	1	2	1	1	3	3	5	1	3	1	1	
30.	1	1	3	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	4	3	1	4	3	1	
31.	1	1	4	3	1	2	1	2	3	1	2	1	1	3	3	2	1	3	2	1	
32.	1	1	3	4	1	3	1	1	3	1	3	1	3	3	3	3	1	3	2	1	
33.	1	1	2	3	1	1	1	2	3	1	1	1	3	4	2	2	1	2	2	1	39
34.	3	3	4	2	3	2	3	2	4	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	54
35.	1	5	4	3	3	1	1	3	1	1	4	2	5	3	1	1	3	1	1	3	
36.	1	3	5	5	3	1	1	2	1	1	2	1	4	5	1	1	4	1	3	1	
37.	1	5	4	3	2	1	1	2	1	1	3	3	3	3	1	1	1	1	2	2	
38.	1	3	4	4	4	1	1	4	1	1	3	1	4	5	1	1	5	1	5	2	
39.	1	4	3	5	3	1	1	4	1	1	3	3	4	4	1	1	2	1	4	2	47
40.	3	3	2	2	3	2	2	4	2	3	3	4	1	4	4	3	2	3	2	3	55
41.	2	1	1	1	3	1	1	3	2	3	1	2	1	2	4	2	2	4	3	1	40

Dotazník "Time management"

Střední management

Respondent	Koncový stav																				∅ součtů	
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.		
1.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9.	5	3	3	5	1	3	5	4	3	2	3	2	4	3	3	3	3	4	3	4		
10.	5	3	4	5	1	3	4	3	4	3	4	4	5	2	3	3	4	4	4	4	2	
11.	5	4	3	5	0	4	3	2	3	3	2	3	5	3	2	3	3	3	2	3		
12.	5	3	2	5	1	2	3	3	2	4	3	3	5	3	4	4	2	3	3	3	65	
13.	4	3	2	3	4	3	4	5	2	3	3	2	4	3	4	3	3	2	3	4		
14.	4	3	3	2	3	4	2	4	3	4	3	2	3	2	2	2	3	3	4	3		
15.	5	4	3	2	2	2	4	3	3	2	2	3	5	3	3	4	2	3	2	5		
16.	3	5	3	4	4	3	2	5	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	5		
17.	4	5	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	65	
18.	2	3	3	3	2	5	3	2	3	2	3	4	2	3	5	3	4	3	4	2	61	
19.	2	2	2	1	3	4	2	3	4	1	4	5	2	4	4	1	4	4	3	3		
20.	2	3	3	3	4	2	2	3	5	2	3	5	3	5	2	1	4	3	5	2		
21.	2	2	2	1	3	3	2	4	5	2	4	5	5	3	3	1	5	2	5	4		
22.	3	3	3	3	4	3	2	4	5	2	5	4	3	4	3	1	5	4	5	3		
23.	1	3	2	2	4	4	1	3	4	2	4	5	3	4	3	1	4	2	4	3	62	
24.	2	4	3	2	3	4	2	3	3	2	3	2	1	3	3	4	4	5	3	5		
25.	3	4	2	3	3	4	5	3	3	3	2	3	1	2	4	3	4	4	2	5		
26.	2	5	2	4	3	4	3	2	4	2	2	2	1	2	2	4	2	4	3	4		
27.	2	3	4	5	2	5	3	4	2	4	2	3	1	3	4	4	4	4	4	4		
28.	1	4	4	3	4	4	1	3	3	3	1	3	1	2	2	3	1	4	2	4	60	
29.	4	4	4	3	5	4	5	3	3	5	2	5	1	4	5	5	1	1	5	1		
30.	3	3	5	2	5	3	4	2	2	3	3	4	1	5	4	3	2	1	3	3		
31.	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	2	5	1	5	4	3	2	1	4	2		
32.	3	3	5	4	5	3	4	4	3	3	2	3	1	4	4	3	3	2	4	3		
33.	4	1	5	3	5	2	3	2	3	3	1	3	2	4	5	2	1	2	4	1	63	
34.	3	4	4	1	1	1	4	1	3	5	1	4	2	2	3	4	4	4	4	3	58	
35.	5	5	4	3	3	4	2	2	2	1	2	2	3	2	3	5	3	5	1	3		
36.	4	5	3	2	3	2	3	2	3	4	2	3	2	2	3	4	3	4	3	3		
37.	5	4	2	3	2	4	5	2	4	4	1	2	3	3	2	4	2	3	2	4		
38.	4	4	3	2	4	2	3	2	3	3	2	3	3	2	4	3	5	3	5	2		
39.	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3	2	3	4	1	3	3	2	2	4	3	60	
40.	3	3	2	4	4	1	2	2	2	3	3	3	4	4	5	1	1	4	2	5	58	
41.	2	5	2	2	5	2	4	5	5	2	5	2	3	4	5	4	2	4	4	5	72	

Dotazník "Time management"

Nižší management

Respondent	Počáteční stav																				∅ součtů
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	
1.	4	3	3	4	2	4	3	5	4	3	3	4	5	4	4	3	3	3	3	5	72
2.	1	2	1	1	1	2	3	3	2	2	3	3	1	1	3	4	4	3	1	2	
3.	1	3	1	1	1	2	4	2	3	2	2	4	1	1	2	2	5	2	1	3	
4.	1	1	1	1	1	1	3	4	2	3	4	5	1	1	4	3	5	2	1	1	
5.	1	2	1	1	1	3	2	3	1	1	3	4	1	1	3	3	2	1	1	2	42
6.	2	3	1	2	3	3	3	1	4	4	2	5	2	2	3	3	3	3	2	3	54
7.	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	1	3	3	3	3	3	2	1	2	2	48
8.	3	4	4	4	2	1	3	3	1	2	1	2	3	4	2	2	3	3	3	4	54
9.	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	2	3	4	3	3	4	64
10.	2	5	5	2	2	4	2	1	4	4	3	2	3	4	4	4	1	4	2	3	61
11.	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	4	2	2	5	5	4	2	4	2	3	64
12.	1	3	4	3	2	3	1	2	2	3	1	2	3	1	3	1	4	1	3	4	47
13.	2	4	1	3	1	4	5	2	1	4	1	4	3	1	4	2	4	4	1	1	
14.	3	5	1	2	1	5	4	3	1	3	1	3	3	1	3	4	4	2	1	1	
15.	4	3	1	1	1	3	3	1	1	5	1	5	3	1	2	3	4	3	1	1	50
16.	2	2	5	4	4	2	2	3	1	2	4	1	1	3	2	4	1	3	1	3	50
17.	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	48
18.	3	3	4	3	3	4	5	5	3	3	5	5	5	2	2	3	1	2	2	2	65
19.	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	47
20.	3	3	4	3	3	4	5	5	3	3	5	5	5	2	2	3	3	3	2	3	69

Dotazník "Time management"

Nižší management

Respondent	Koncový stav																				∅ součtů
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	
1.	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
2.	3	4	3	1	2	2	2	3	5	5	4	4	3	5	4	5	5	5	3	2	
3.	2	3	1	1	2	1	1	2	5	4	2	5	4	5	5	5	4	4	2	3	
4.	4	4	1	1	3	3	3	5	5	4	5	5	2	5	4	5	4	4	4	1	
5.	3	5	3	1	1	2	2	2	5	3	5	2	3	5	3	5	3	3	3	2	66
6.	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	3	71
7.	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	68
8.	4	3	4	3	2	4	1	3	4	3	1	3	4	4	2	3	5	3	2	3	61
9.	4	3	2	3	5	4	3	4	2	5	5	3	4	4	2	4	4	4	2	4	71
10.	3	3	3	5	2	4	3	3	3	3	5	3	4	3	2	3	5	4	3	4	68
11.	5	5	4	2	3	2	5	2	2	3	5	3	4	2	4	2	4	3	4	3	67
12.	2	4	5	5	3	2	2	2	2	3	2	4	4	3	4	1	4	3	2	5	62
13.	5	4	2	3	5	2	1	1	5	4	3	4	3	2	4	3	4	1	1	1	
14.	3	2	3	5	3	4	1	1	4	3	5	3	3	3	3	4	4	1	1	3	
15.	4	3	1	4	4	3	1	1	3	5	1	2	3	1	2	5	4	1	1	2	56
16.	2	3	4	3	4	4	1	4	4	2	2	3	4	2	3	2	3	4	3	3	60
17.	5	2	3	3	2	5	3	4	5	2	5	1	4	4	4	4	4	2	4	3	69
18.	4	3	4	3	3	4	4	5	3	3	5	5	5	2	2	3	2	2	2	2	66
19.	4	3	4	5	3	2	3	3	4	2	3	3	1	4	3	2	4	3	4	2	62
20.	3	5	5	4	3	4	2	3	4	4	2	4	2	2	2	3	5	4	4	3	68