

# TIME MANAGEMENT

Vysoká škola ekonomie a managementu  
2024



# Time management

**Autor:**

**Doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D.**

**Recenzenti:**

**Ing. Dana Junková, Ph.D.**

**PhDr. Dominika Kovářová, Ph.D., MBA**

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu 2024

Vydání první. Všechna práva vyhrazena

ISBN: 978-80-88502-87-6

Vysoká škola ekonomie a managementu

[www.vsem.cz](http://www.vsem.cz)

Žádná část této publikace nesmí být publikována a šířena žádným způsobem a v žádné podobě bez výslovného svolení vydavatele.



# Obsah

Seznam obrázků	8
Seznam tabulek	9
Značky a symboly v učebním textu	10
Předmluva	11
<b>1. KAPITOLA: ČAS A ŘÍZENÍ ČASU</b>	<b>15</b>
1.1 Čas a jeho limity	16
1.2 Přesčasová práce	17
1.3 Pracovní a osobní čas	21
1.4 Time management	22
1.5 Sebeanalýza času	24
1.6 Zdroje ztráty času	25
<b>2. KAPITOLA: PLÁNOVÁNÍ ČINNOSTÍ A ČASU</b>	<b>31</b>
2.1 Plánování a cíle	32
2.2 Dlouhodobé plánování a cíle	34
2.2.1 Zaměření	34
2.2.2 Metody dlouhodobého plánování	35
2.2.3 Odkládání realizace úkolů a činností – prokrastinace	37
2.3 Střednědobé cíle a plánování	39
2.3.1 Princip	39
2.3.2 Týdenní křivka	39
2.3.3 Biorytmy a kondiciogramy	39
2.4 Krátkodobé (denní) plánování a cíle	40
2.4.1 Zaměření a cíl	40
2.4.2 Vnitřní hodiny	41
2.4.3 Denní výkonnostní křivka	41
2.4.4 Bloky podobných činností – shlukování	43
2.4.5 Časová rezerva a její využití	43
2.4.6 Přestávky v práci	43
2.4.7 Metody pro postup zpracování denních plánů	44
<b>3. KAPITOLA: DELEGOVÁNÍ</b>	<b>51</b>
3.1 Princip delegování	52
3.1.1 Význam a cíl delegování	52
3.1.2 Symptomy nízké úrovně delegování	54
3.1.3 Bariéry delegování	55
3.2 Proces delegování	58
3.2.1 Příprava k delegování	58

3.2.2	Pravomoc manažera k delegování	59
3.2.3	Komu delegovat	60
3.2.4	Co delegovat	61
3.2.5	Jak delegovat	62
3.2.6	Průběh realizace delegované činnosti	63
3.2.7	Zpětná vazba (kontrola)	64
<b>4.</b>	<b>KAPITOLA: ROZHODOVÁNÍ</b>	<b>71</b>
4.1	Manažerské rozhodování a time management	72
4.1.1	Kdy se manažeři rozhodují	72
4.1.2	Priority v rozhodování	72
4.1.3	Individuální a týmové rozhodování	73
4.2	Metody pro stanovení priorit v rozhodování	74
4.2.1	Význam metod	74
4.2.2	Metoda ABC(D)	74
4.2.3	Metoda ABCDE	76
4.2.4	Paretovo pravidlo 80/20	76
4.2.5	Paretův diagram	78
4.2.6	Eisenhowerův princip	79
4.2.7	Pay-off matice	81
4.2.8	Myšlenková (mentální) mapa (mind map, mind mapping)	82
4.2.9	Checklist	82
4.3	Informace pro rozhodování	83
4.3.1	Informace podle stupňů řízení	83
4.3.2	Kvalita a kvantita informací pro rozhodování	84
4.3.3	Occamova břitva a jiné břitvy	84
<b>5.</b>	<b>KAPITOLA: ORGANIZOVÁNÍ A TIME MANAGEMENT</b>	<b>91</b>
5.1	Organizování	92
5.1.1	Pojem, význam a nedostatky v organizování	92
5.1.2	Analýza procesů a činností	92
5.2	Organizační normy	93
5.2.1	Význam organizačních norem	93
5.3	Organizování porad a jednání	95
5.3.1	Druhy porad a jejich cíl	95
5.3.2	Destruktivní a konstruktivní prvky porady	96
5.3.3	Cíl porady	96
5.3.4	Kdy konat poradu	97
5.3.5	Výběr prostředí pro konání porady	97
5.3.6	Příprava na poradu	97
5.3.7	Koho pozvat na poradu	98
5.3.8	Zápis z porady	100
5.3.9	Průběh a vedení porady	100
5.3.10	Když porada skončí	102
5.3.11	Videoporady	103
5.4	Pracovní jednání	103
5.4.1	Komunikační partneři	103

5.4.2 Zásady pro pracovní jednání s vnějšími partnery, obchodní jednání	104
5.4.3 Zásady pro pracovní jednání s podřízenými a dalšími spolupracovníky z organizace	104
5.5 Sekretariát manažera a organizování	106
5.5.1 Pozice a role sekretariátu manažera	106
5.5.2 Podílení se na plánování času	106
5.5.3 Delegování činností na sekretariát	106
<b>6. KAPITOLA: OSOBNÍ PRACOVNÍ STYL MANAŽERA</b>	<b>113</b>
6.1 Osobní pracovní styly	114
6.1.1 Manažer a jeho okolí	114
6.1.2 Asertivní Ne	114
6.1.3 Nutnost dokonalosti	115
6.1.4 Multitasking	115
6.1.5 Tvůrčí zanedbání	116
6.1.6 Systém na pracovišti	116
6.1.7 Rozptylování a intimní narušení	116
6.1.8 Zápisník	116
6.1.9 Home office	117
6.2 Komunikace	117
6.2.1 Komunikace a informace	117
6.2.2 Mailování	118
6.2.3 Telefonování	118
6.2.4 Racionální čtení	119
6.2.5 Manažerský reporting	120
6.3 Kontrolní činnost	121
6.4 Interpersonální konflikty a jejich řešení	122
Příloha	126
Glosář	128
Seznam literatury	131
Vzorový test	134

## Seznam obrázků

Obrázek 1.1 Vztah time managementu k manažerským funkcím a činnostem (zdroj vlastní)	23
Obrázek 2.1 Ganttův diagram (Zdroj vlastní)	35
Obrázek 2.2 Princip síťové grafu (zdroj Depoo, 2022)	36
Obrázek 2.3 Křivka týdenní výkonnosti	39
Obrázek 2.4 Graf průběhu biorytmů (zdroj Seiwert, 1995)	40
Obrázek 2.5 Průběh výkonnosti během dne (zdroj vlastní)	42
Obrázek 2.6 Graf koncentrovanosti (zdroj Seiwert, 1995)	44
Obrázek 2.7 Formulář denního plánu (zdroj vlastní)	45
Obrázek 2.8 Formulář pro denní plán (upraveno podle Seiwert, 1995)	46
Obrázek 3.1 Model procesu delegování (zdroj upraveno podle Seiwert, 1995)	52
Obrázek 3.2 Míra využití delegování z hlediska postavení manažerů (zdroj Maddux, 1998)	53
Obrázek 4.1 Individuální a týmové rozhodování (zdroj vlastní)	73
Obrázek 4.2 Vztah podílů času a úkolů (zdroj upraveno podle Seiwert, 1995)	75
Obrázek 4.3 Schéma pravidla 80/20, Paretova principu (zdroj vlastní)	77
Obrázek 4.4 Příklad použití Paretova diagramu (zdroj vlastní)	79
Obrázek 4.5 Struktura Eisenhowerova principu (zdroj vlastní)	80
Obrázek 4.6 Matice Pay-off (zdroj upraveno podle Jílek, 2020)	81
Obrázek 4. 7 Princip myšlenkové mapy (zdroj vlastní)	82
Obrázek 4.8 Podíl naléhavosti v rozhodování manažerů podle stupňů řízení (zdroj vlastní)	84
Obrázek 5.1 Opakované a unikátní neurčitosti (zdroj vlastní)	93
Obrázek 5.2 Komunikační partneři manažera (zdroj vlastní)	103
Obrázek 5.3 Průběh výkonu vlivem rušení (zdroj vlastní)	105
Obrázek 6.1 Rozhodovací schéma pro čtení textu (upraveno podle Seiwert, 1995)	119



# Seznam tabulek

Tabulka 1.1 Formulář pro sebeanalýzu času (upraveno podle Seiwert, 1995)	25
Tabulka 1.2 Přehled vnitřní a vnějších „zlodějů času“ (zdroj vlastní)	26
Tabulka 2.1 Vhodné činnosti pro odlišné vnitřní hodiny (upraveno podle Pink, 2018)	41
Tabulka 3.1 Nejčastější symptomy nízké úrovně delegování (upraveno a doplněno podle Maddux, 1998)	55
Tabulka 3.2 Nejčastější argumenty manažerů, proč nemohou delegovat (zdroj vlastní, Šuleř, 1995, Seiwert, 1995)	56
Tabulka 3.3 Checklist manažera pro delegování (upraveno a doplněno podle Maddux, 1998)	58
Tabulka 3.4 Úrovně pravomocí (upraveno a doplněno podle Maddux, 1998)	62
Tabulka 4.1 Negativní faktory ovlivňující čas skupinového rozhodování (zdroj vlastní)	74
Tabulka 4.2 Aplikace metody ABC(D) v denním plánování (zdroj vlastní)	75
Tabulka 4.3 Aplikace metody ABC pro stanovení priorit (zdroj vlastní)	76
Tabulka 4.4 Metoda ABCDE (zdroj upraveno podle Tracy, 2017)	76
Tabulka 4.5 Oblasti s možností použití Paretova pravidla (zdroj vlastní)	78
Tabulka 4.6 Eisenhowerův princip – příklady činností a úkolů v jednotlivých segmentech (zdroj vlastní)	80
Tabulka 4.8 Informace pro manažerské rozhodování podle stupňů řízení (zdroj vlastní)	83
Tabulka 5.1 Počty komunikačních vztahů při počtu účastníků (vlastní podle Plamínek, 2012)	98
Tabulka 5.2 Taktika jednání předsedajícího poradou (zdroj upraveno podle Trojanové a Svobodové, 2020)	99
Tabulka 5.3 Rozdíly mezi průběhy porad (zdroj upraveno podle Šuleř, 1997)	102
Tabulka 6.1 Příklad obsahu a formy reportingu (zdroj vlastní)	121
Tabulka 6.2 Příklady příčin osobních konfliktů (zdroj vlastní)	123
Tabulka P1 Analýza míry hodnocení oblastí (zdroj Allen, 2021)	126
Tabulka P2 Kroky a akce metody GTD (zdroj Allen, 2021)	127

## Značky a symboly v učebním textu

Struktura distančních učebních textů je rozdílná již na první pohled, a to např. v zařazování grafických symbolů – značek.

*Specifické grafické značky umístěné na okraji stránky upozorňují na definice, cvičení, příklady s postupem řešení, klíčová slova a shrnutí kapitol. Značky by měly studenta intuitivně vést tak, aby se již po krátkém seznámení s distanční učebnicí dokázal v textu rychle a snadno orientovat.*

### Definice



*Upozorňuje na definici nebo poučku pro dané téma.*

---

### Příklad



*Označuje příklad praktické aplikace učiva včetně řešení.*

---

### Otázky k procvičení a úkoly



*Označuje otázky a úkoly s postupem řešení na konci kapitoly.*

---

### Klíčová slova



*Upozorňuje na důležité výrazy či odborné termíny nezbytné pro orientaci v daném tématu.*

---

### Shrnutí kapitoly



*Shrnutí kapitoly se zařazuje na konec dané kapitoly. Přehledně, ve strukturovaných bodech shrnuje to nejpodstatnější z předchozího textu.*

---

# Předmluva

Čas je faktorem, který je každému více nebo méně dán, a každý by tento čas měl efektivně využít. Čas, který uplynul, již nelze vrátit. To je důvodem, proč se kategorie času stala předmětem zájmu filozofů, odborníků na management, psychologů a odborníků v řadě dalších oborů.

Předkládaný studijní text si klade za cíl připravit studenty denního i kombinovaného studia na situace v praxi bez ohledu na to, jestli budou v manažerských nebo řadových pozicích, jelikož time management se více nebo méně týká všech pracovníků. Současně se time management promítá do osobního života ve vazbě na zaměstnání i mimo něj, ale i a do dosahování osobních cílů. Text je postaven na poznacích a zkušenostech českých a zahraničních odborníků a také na dlouholetých manažerských a osobních zkušenostech autora. Poskytuje řadu praktických návodů, jak nakládat s disponibilním časem a jak v něm dosahovat efektivnosti. Uvádí řadu především knižních titulů, které se problematikou time managementu zabývají podrobně, současně je jejich pohled zaměřen mimo na management na další aspekty a problémy osobního využití času.

Roman Zuzák, prosinec, 2023



kapitola

1

# Čas a řízení času



# 1. kapitola

## Čas a řízení času

### Úvod

První kapitola učebního textu je zaměřena na vysvětlení základních pojmů, které se týkají time managementu. Zaměřuje se především na specifický charakter, který má veličina času, především jeho omezenost a důvod pro jeho efektivní využití v pracovním a osobním životě. Obě oblasti využití času by měly dodržovat efektivní proporce a její porušování často vede k osobním problémům. Znalost využití zvláště pracovního času a jeho výsledky (efekty) by měly být základem pro dosažení harmonie práce a smyslu života. Time management může být k tomu důležitým nástrojem.

### Cíle kapitoly

- Vysvětlit základní pojmy a seznámit s nimi čtenáře.
- Představit efektivnost práce přesčas.
- Charakterizovat význam času a jeho řízení.
- Vymezit time management (řízení času).
- Objasnit pojem sebeanalýza času.

## 1.1

## Čas a jeho limity

„Čas je bezplatným statkem, jímž každý z nás disponuje stejnou měrou. Současně však patří k tomu nejdrahoccennějšímu, co vůbec máme. Nelze ho nijak nahradit, a pokud ho využíváme špatně, nebo vůbec ne, můžeme ho pouze nenávratně promarnit“ (Schaeffer K. J. In Seiwert, 1995). V souvislosti s časem se používá aforismus, že „čas jsou peníze“ (Time is money). Obvykle se uvádí, že byl poprvé použit v eseji Benjamina Franklina „Rada mladému obchodníkovi“ uveřejněné v knize George Fishera v roce 1748, *The American Instructor: or Young Man's Best Companion*, ve které Franklin napsal: „Remember that time is money“.

Čas je **limitním faktorem**. Denní časové penzum je dáno, až na dvě výjimky v roce (přetrvávající současná změna letního a zimního času; další možností je přechod do jiného časového pásma), 24 hodinami a neexistuje, kromě uvedených výjimek, které se vždy vyrovnají, žádné další rozšíření.

Kromě toho čas má ještě další **specifika**, která je třeba jak v osobním, tak i pracovním životě akceptovat:

- neustále „**probíhá**“ a nelze ho zastavit, zpomalit a urychlit;
- uplynulý čas nelze **vrátit**, stejně tak špatně prožitý čas nelze opravit a využít jinak, je nenávratně ztracen;
- čas si nelze „**uskladnit**“ do zásoby na pozdější využití.

Pomíjivost času a nemožnost jeho zastavení nebo návrat vyjádřil již starověký řecký filozof a myslitel Herakleitos z Efesu (asi 540–480 př. n. l.) výrokem „Nevstoupíš dvakrát do téže řeky“.

Denní časový limit využívá aktivní člověk k činnostem, které můžeme rozdělit do **tří základních skupin**:

- pracovní aktivity (cesta do místa pracoviště a zpět a pobyt na pracovišti);
- spánek;
- osobní aktivity (odpočinek, sport, zábava, vzdělávání apod.).

Naplnění a přidělení z limitního času do jednotlivých částí je individuální. Obvyklý denní podíl spánku by se měl pohybovat v rozmezí 7–8 hodin a zákonná pracovní doba při pětidenním pracovním týdnem je 40 hodin. Někteří lidé tráví v zaměstnání více času, nebo je jejich cesta na pracoviště podstatně časově delší. Pracovní doba na pracovišti delší než „povinných“ 40 hodin v týdnu, nebo denní cesta na pracoviště a zpět dvě hodiny, zkracuje podíl času v jiné skupině. Obvykle se to projevuje v oblasti osobních aktivit. Další odlišnosti mohou být v délce spánku a v mimopracovních aktivitách v jejich omezování.

Pokud dochází k dlouhodobému překračování pracovní doby či k absenci dostatečného spánku, tak se to může projevovat negativně v psychickém nebo ve fyzickém, či dokonce v obojím stavu jedince. Reakce bývá individuální, protože každý člověk je odlišný a zvládá takové situace jinak.

„*My všichni máme denně k dispozici stejných 24 hodin, a skutečně úspěšní (spokojení) lidé věnují práci necelých 8 hodin... přílišné soustředění se na nedostatek času nám často brání nalézt cestu ze začarovaného kruhu. Jedná se o fenomén, který se v psychologii nazývá pohled tunelem nedostatku*“ (Giovannetti, 2022). Každý člověk je postaven před základní otázky, jak s disponibilním časem naloží a jak ho využije. Právě lidé, kteří mají problém s organizováním svého času, argumentují, že je to důvod, proč si ho nemohou zorganizovat, protože na to nemají čas.

Snahou každého člověka by mělo být hospodárné využívání toho nejcennějšího má, svého času ze dvou důležitých hledisek, kterými je:

- dosahování osobních a pracovních cílů s co **nejmenším vynaložením času** a
- využití disponibilního času pro dosažení maximálního možného **efektu** prováděné činnosti.



# 1.2

## Přesčasová práce

Obvykle se práce přesčas přisuzuje manažerům a zdůvodňuje se to jejich velkým pracovním vytížením. To je omyl, protože najdeme manažery, kteří úspěšně zvládají své pracovní povinnosti obvykle ve své pracovní době s menšími odchylkami, a na druhé straně řadové pracovníky, kteří tráví na pracovišti nebo svými pracovními povinnostmi podstatně více času, než co jim ukládá pracovní doba. Existuje několik příčin, proč k tomu dochází.

### Neschopnost zorganizovat si svůj čas

Tato neschopnost se netýká pouze pracovního života, ale také času osobního. Kdo si nedovede zvládnout podíl času při řešení svých osobních aktivit, povinností a problémů, tak to není schopen zvládnout ani v zaměstnání. Neschopnost se obvykle projevuje neustálým napětím, neschopností soustředit se na práci nebo na jednotlivé činnosti, neustálé přecházení z jedné činnosti na druhou, pozdními příchody na jednání a porady apod. Pracovník se pak občas projevuje jako postavička z dětského Večerníčku: „Chvátám, chvátám, nemám chvilku klid, já tam, já tam dávno už měl být. Ne, ne, ne nesnídám, nesvačím, nestihnu to, nestačím...“

### Neschopnost zvládnout své pracovní povinnosti efektivně

Neschopnost přímo souvisí s odbornou kvalifikací pro vykonávanou práci. Pokud pracovník nedisponuje potřebnou kvalifikací, tak mu zvládnání pracovních povinností trvá déle. To, co jeden pracovník zvládne bez problémů v pracovní době, na to druhý potřebuje více času.

### Podniková kultura

V podniku může existovat podniková kultura, v níž se prezentuje a hodnotí přesčasová práce jako samozřejmost a podpora zaměstnance pro úspěšnost podniku. V doporučeních, co má zaměstnanec očekávat od práce v zahraniční společnosti, se v případě japonské společnosti uvádí, že může z práce odejít až po odchodu svého nadřízeného, i kdyby už neměl co dělat. Japonští manažeři jsou pak známí svojí dlouhou pracovní dobou (v Japonsku hrozí asi 20 % zaměstnancům smrt z přepracování, stejné procento firem vyžaduje od svých zaměstnanců přesčasovou práci v měsíčním rozsahu až 80 hodin).

### Absence osobních aktivit

Jedná se o situace, kdy zaměstnanec nemá žádné osobní koníčky, zaměstnání a práce v organizaci je jeho celým světem. Často mu chybí pozitivní kontakt s lidmi. Nemá důvod, proč by odcházel z práce. Snahou může být prezentování své osoby z hlediska důležitosti pro organizaci a loajálnosti.

Dlouhodobá práce přesčas nad 40 hodin v týdnu se obvykle negativně projevuje na fyzickém a duševním stavu člověka. Bylo zjištěno, že lidský organismus „zadržuje“ po tuto dobu projevy únavy a onemocnění jejich nahromadění se projeví až po delší době, dokonce pak v situaci, když psychická a fyzická zátěž pomine. S nadměrným zatížením je spojen především **workoholismus, stres a syndrom vyhoření**.

### Workoholismus

#### DEFINICE

#### Workoholismus

Dlouhodobá závislost na práci, kdy člověk se věnuje pouze a žádným dalším aktivitám.

Zdroj vlastní



Je nutné rozlišovat mezi workoholismem a pracovitostí. Jestliže je člověk pracovně pilný, práce ho baví a může být i jeho koníčkem, je v práci úspěšný a má výsledky, tak zdaleka ještě nemusí být workoholikem.

Workoholik a workoholismus je u člověka specifický především:

- neustálou vnitřní potřebou pracovat, pracuje obvykle mnohem více hodin denně a dnů v týdnu, má pocit stále nedodělané práce, a proto si nezaslouží odpočinek;
- cítí se provinile, když nepracuje nebo nemůže pracovat, svoji práci považují jako oběť pro zaměstnavatele;
- absencí zájmu o nějaké další především mimopracovní aktivity (zájmy, hobby), je pouze zcela soustředěn na práci;
- absencí nebo potlačováním mezilidských vztahů (k životním partnerům, příbuzným, přátelům, kolegům v práci).

Způsob života workoholika se postupně negativně projeví v/ve:

- zdravotních a fyzických problémech, především v depresích, nespavosti, podráždění, nervozitě při současném omezování spánku a odpočinku;
- zvýšené konzumaci kávy a povzbuzujících prostředků;
- izolovanosti od svého okolí, rodiny, přátel, spolupracovníků, které může považovat za líné, neschopné a nezodpovědné s projevy konfliktů s nimi („jsou samá zábava a žádná práce“);
- vnitřním považováním sebe a svého jednání za správné;
- svém důsledku může dojít k úplnému vyčerpání, ke zdravotnímu kolapsu a k syndromu vyhoření.

Workoholismus nemá negativní dopad na zdravotní stav jedince, ale může způsobovat problémy na pracovišti. Jedinec – workoholik obvykle nebývá týmovým hráčem, takže se od něho nemůže očekávat větší zapojení do týmu, a naopak způsobuje na pracovišti ve vztahu ke spolupracovníkům problémy.

Workoholik často:

- není kooperativní, prosazuje svůj přístup a není ochoten ustoupit;
- zdůrazňuje svoji důležitost, význam a zásluhy;
- není schopen navazovat s okolím neformální vztahy, zúčastňovat se neformálních aktivit, dává to najevo slovy „někdo tady musí dělat“, což se může navenek projevit v konfliktu s okolím, a ani okolí s ním nechce moc spolupracovat.

## Stres

### DEFINICE

#### Stres

Fyzická a psychická reakce živého organismu na výraznou zátěž.

Zdroj vlastní

Stres může být způsoben několika faktory:

- **fyzikálními** – např. práce v hlučném, horkém prostředí;
- **psychickými** – delší vysoké, nebo naopak nízké pracovní zatížení, řešení obtížných problémů, vysoká míra odpovědnosti;
- **sociálními** – konflikty na pracovišti, mobbing, bossing, klima na pracovišti;
- **traumatickými** – ztráta zaměstnání, úmrtí blízké osoby.

### Poznámky

**Mobbing** – forma šikany ze strany spolupracovníků, která se obvykle projevuje v psychických útocích na jedince a jejich cílem je donutit pracovníka, aby z pracoviště odešel.

**Bossing** – forma mobbingu, tzv. „zasednutí“ si na podřízeného, např. v situacích, kdy ho svými schopnostmi ohrožuje.



Pokud je člověk stresován v **zaměstnání**, tak se to přenáší i na jeho osobní život, rovněž tak opačně se působení mimopracovních zdrojů stresu (např. rozvod, úmrtí blízké osoby, finanční problémy) projevuje na jeho pracovní výkonnosti a jednání na pracovišti. **Vysoká míra stresu** se může projevovat bolestmi hlavy, stavem úzkosti, nervozity, neadekvátních reakcí na různé podněty, vysoké konzumace alkoholu, cigaret a léků, kožních problémů apod. S tím se snižuje výkonnost pracovníka a na pracovišti vznikají konflikty mezi ním a okolím. Každý člověk na působení stresových faktorů reaguje individuálně. Záleží na stresové odolnosti a způsobu, jak ji zvyšuje a preventivně řeší negativní působení stresu.

Zvládání působení stresu je individuální a každý člověk je tomu schopen s odlišnou mírou odolávat. Někteří jedinci jsou dokonce schopni vyhledávat určité krizové nebo adrenalinové situace. Velkou roli má při zvládání stresové situace také to, zda se souběžně vyskytuje působení několika stresových faktorů. Pokud je působení stresu do hladiny únosné pro jedince, tak se uvádí jako **hypostres**, a pokud tuto hladinu překročí, tak je používán pojem **hyperstres** (Křivohlavý, 1994).

## DEFINICE

### Stres a odolnost vůči němu

Stres je výsledkem interakce mezi určitou silou působící na člověka a schopností organismu tomuto tlaku odolat.

Zdroj Selye, 2016

Pro identifikování individuálních faktorů a míry jejich působení na jedince se používají dotazníky, které jsou založeny na individuálních pocitech. V České republice byla vyvinuta exaktní metoda měření hladiny odolnosti na působení stresu, která je založena na měření procesů, které vznikají v lidském těle při zátěži. Rovněž lze použít metodu outdoortrainingu, která je založena např. na pohybu v náročném terénu při současném identifikování schopnosti rozhodování při zátěži. Další možností jsou trenažery, kde se navazují zátěžové situace, nebo pak zjišťování podvědomých reakcí na různé situace.

**Preventivními nástroji**, které se používají ke snížení hladiny stresu a ke kompenzaci psychického a fyzického zatížení, nebo ke zvyšování odolnosti proti působení stresu, jsou v oblasti osobních činností:

- **aktivní odlišná činnost**, např. ve sportovních aktivitách (běh, pěší turistika, cyklistika), koníčky (hobby), provozování hudby apod.;
- **dostatek spánku**;
- **sebepoznání**, poznání svých limitů, slabých a silných stránek;
- **změna pracoviště** (v případech mobbingu, bossingu, špatného klimatu na pracovišti, nevhodného pracovního zaměření);
- **přísné rozlišování** mezi pracovním a osobním časem a jeho oddělením (psychické odpoutání), nepřenášení si problémů a práce „domů“, nezabývání se těmito problémy; uvědomění si, že tento čas je vyhrazený pouze jemu.

## PŘÍKLAD

V českém prostředí je obvyklé, že se lidé např. na podnikových večírcích baví o práci a řeší pracovní problémy. Německý manažer bere takovou akci za společenskou záležitost, ne za pracovní (Nový, 2007). Manažeři přísně rozlišují čas, během kterého jsou v práci, a čas určený pro zábavu.

Práce přesčas, workoholismus a stres nejsou cestami k vysoké pracovní výkonnosti, ale jsou pouze projevem neschopnosti vlastního ovládnutí času a cestou ke zhoršení vlastního zdraví.

Někteří autoři (např. Gmelch, 1982, Selye, H., 2016) vidí ve stresu také **pozitivní stránku** (tzv. eustres). Podle Gmelche střední míra stresu stimuluje výkonnost člověka a nízká míra stresu (např. při nevyužití potenciálu člověka, rutinní a jednoduché práci) má stejně negativní dopad jako vysoká hladina stresu. Některé organizace toho využívají a snaží o umělé zvýšení hladiny stresu.



## Syndrom vyhoření

### DEFINICE

#### Syndrom vyhoření (syndrom vyhasnutí, vyhaslosti, burn out)

Profesionální selhávání na základě vyčerpání vyvolaného zvyšujícími se požadavky od okolí či od samotného jedince. Syndrom se projevuje ztrátou zájmů a potěšení, ztrátou ideálů, energie i smyslu práce a života. Dále zahrnuje negativní sebeocenení a negativní postoj k povolání.

Zdroj Venglářová, 2011

Syndrom vyhoření má úzkou vazbu na workoholismus a stres. Je možné ho považovat za určitou „konečnou fázi“ působení uvedených faktorů, kdy dochází ke zhroucení organismu. K syndromu vyhoření často dochází náhle, ale proces, který k němu vede, je skrytý a dlouhodobý. V současné době je syndrom vyhoření považován za onemocnění.

K syndromu vyhoření může také docházet v situacích, kdy:

- jedinec chce být v práci lepším než jeho spolupracovníci, chce vyniknout;
- práce jedince ho plně pohlcuje, baví ho, těší ho;
- jedinec má problémy mimo zaměstnání (např. stará se dlouhodobě o těžce nemocného člena rodiny).

Syndrom vyhoření byl dlouho považován za stav, který postihuje manažery. Výzkumem bylo zjištěno, že se dotýká především **pracovníků v dalších profesích**, kteří dlouhodobě pracují pod stresem, zvláště pokud jsou v neustálém kontaktu s lidmi – tedy u policistů, zdravotníků, pedagogů, sociálních pracovníků. Jeho vznik může být i u workoholiků a dalších lidí, kteří dlouhodobě žijí nebo pracují ve vysokém tlaku na výkon, nebo mají obavu z vlastního selhání.

V podstatě se při syndromu vyhoření kumulují vlivy workoholismu nebo stresu a výsledkem je neschopnost člověka vykonávat běžnou práci, vysoký stupeň únavy, psychické potíže vedoucí až k hospitalizaci, pochybnost o významu své práce. Východiskem po odeznění bývá změna zaměstnání a stylu pracovního a osobního života.

Venglářová (2011) uvádí jednotlivé fáze pracovníka, který začíná pracovat s nadšením, až po jeho postih syndromem vyhoření:

- **nadšení** (ideály, jasný cíl, motivace, smysluplnost práce);
- **stagnace** (počáteční nadšení ochabuje, slevování ze svých ideálů);
- **frustrace** (pochybnosti o efektivitě a smysluplnosti své práce);
- **apatie** (povolání se chápe pouze jako zdroj obživy, vykonávání pouze nejnudnějších prací);
- **vyhoření** (vyčerpání, negativismus, lhostejnost a naprosté vyhýbání se pracovním požadavkům).

### CVIČENÍ 1

V jaké formě se projevuje dlouhodobé fyzické a psychické zatížení lidského organismu?

### CVIČENÍ 2

U kterých profesí bývají pracovníci nejvíce postihnuti syndromem vyhoření?



# 1.3

## Pracovní a osobní čas

V posledních desetiletích se prosazuje názor, že cílem člověka není vlastní jeho práce, ale **život**. Tento přístup se prakticky projevuje ve snaze souladu pracovního a osobního života a způsobu přidělování disponibilního času mezi obě oblasti.

Workoholismus, stres a syndrom vyhoření jsou v podstatě „produktem“ nadměrného dlouhodobého porušování podílu času, který je určen na práci, zpravidla na úkor podílu času, který by měl člověk věnovat osobním aktivitám, případně i spánku. Když se porovná efekt pro zaměstnavatelskou organizaci a člověka, tak je v podstatě záporný. Větší přínos pro organizaci a jedince je v dodržování pracovní doby, nebo dokonce v jejím snižování, kdy je pracovník schopen pracovat s vysokou efektivitou bez negativních důsledků na jeho zdraví a spokojenost.

*„Pokud jedinec pracuje 60 nebo více hodin po dobu delší než dva měsíce, kumulativní efekt klesající efektivity způsobí zpoždění data odevzdání práce proti kolegům, kteří pracují pouze 40 hodin“* (Roundtable, 1980). K obdobnému poznání dospěl Henry Ford v roce 1926, když snížil denní pracovní dobu v automobilce z 10 na 8 hodin a pracovní týden zkrátil ze šesti dnů na pět. Výsledným efektem bylo zvýšení produktivity pracovníků v kratší pracovní době (Giovanetti, 2022).

Prováděné výzkumy dokázaly, že vyšší počet hodin na pracovišti nebo jinak věnované práci neznamenají vyšší produktivitu práce, ale naopak určité snížení počtu hodin vede ke zvýšení produktivity. Výzkumy rovněž prokázaly, že pracovníci (kromě práce na výrobním pásu) při osmihodinové pracovní době ve skutečnosti pracují šest i méně hodin.

### PŘÍKLAD

Poradenská firma Boston Consulting Group prováděla experiment (Červený, 2020) se dvěma týmy. Jeden nechala pracovat jako doposud, druhý tým musel práci stihnout za čtyři dny po osmi hodinách a nesměl doma pracovat. Po půl roce bylo provedeno vyhodnocení u členů týmů a firemních klientů. Členové „tradičního“ týmu se cítili být unaveni, u druhého týmu si naopak pracovní dobu chválili a tvrdili, že dokonce udělali více práce, mají z ní dobrý pocit a pochvalovali si rovnováhu mezi prací, rodinou a osobním rozvojem.

V České republice je zvykem, že lidé často tráví v zaměstnání více než 40 hodin týdně. V mezinárodním porovnání je týdenní průměrná pracovní doba v České republice 39,9 hodin (včetně přesčasů a částečných úvazků, jejichž podíl je v porovnání se západní Evropou dosti nízký), kdy evropský průměr je 37 hodin, ve Francii je týdenní pracovní doba 35 hodin. Prezentuje se názor, že „Češi prodávají více svůj čas než svoji práci“. V řadě zemích, a to i v České republice, se uvažuje o zavedení čtyřdenního pracovního týdne. Předpokládá se, že automaticky dojde ke zvýšení pracovní intenzity a produktivity. Uplatní se tak v praxi jeden ze zákonů profesora Parkinsona, který říká, že *„každá práce trvá tak dlouho, kolik je na ní k dispozici času“* (Parkinson, 1984).

V současné době se často v literatuře a ve společnosti objevuje názor, že člověk tady není jen pro práci, ale proto, aby „žil“ a měl k tomu příslušný podíl času. Z toho vyplývá, že by měla být snaha o dosahování proporce mezi pracovním a osobním životem. Součástí osobního života je také odpočinek. *„...na umění správně odpočívat bychom měli nahlížet jako na dovednost a nejefektivnějším druhem odpočinku je ten aktivní – pokud je správně praktikován, dokáže zlepšit kreativitu i výkonnost, aniž bychom na sebe zároveň museli hledět do pokřiveného zrcadla nekonečných pracovních povinností a vzrůstajících očekávání“* (Giovanetti, 2022). Ještě dnes se dosti často udává, že činnost manažerů zahrnuje mnoho hodin přesčasové práce. Praxe ukazuje, že tomu tak nemusí být, že úspěšní manažeři dosahují rovnováhy mezi pracovním a osobním životem a že svůj odpočinek aktivně prožívají.



## CVIČENÍ 3

**Zaujměte stanovisko ke zkrácení pracovního týdne na 35 hodin.**

Organizace, které vyžadují od svých zaměstnanců v jejich činnostech vysokou kreativitu, jim poskytují naprostou volnost, mají vytvořené podmínky, kdy si mohou v pracovní době číst, lehnout do houpací sítě, zahrát si stolní fotbal nebo biliár. To by se občas mělo projevovat i u manažerů, kteří si potřebují udělat prostor „lenošení“. *„Nejlepší výsledek vaší práce (přemýšlení) se zpravidla dostavuje ve chvílích, kdy nepracujete (‘dobijíte baterky’)*“ (Giovanetti, 2022). Rozhodujícím kritériem pro hodnocení jejich práce je kvalita výstupů.

## 1.4

**Time management**

Čas nelze řídit, měnit jeho rozsah, lze pouze řídit aktivity ve vymezeném časovém prostoru. Z tohoto pohledu je název disciplíny zavádějící. Aktivity každého člověka se skládají ze dvou oblastí. Jedna oblast je vymezena určitými povinnostmi, které musí jedinec realizovat, a to ještě často v určitém časoprostoru. Druhou částí jsou aktivity, které si jedinec zvolí, a to včetně způsobu a časoprostoru. Jak pro první, tak i pro druhou oblast existuje relativně velká možnost jejich realizace v čase. To znamená, že si každý „řídí“ svůj disponibilní čas, tedy používá time management.

## DEFINICE

**Řízení času/Time management**

Důsledné, cílené používání osvědčených pracovních postupů, jenž nám pomáhá vést a organizovat sebe i jednotlivé oblasti našeho života tak, abychom optimálně a smysluplně využívali čas, který máme k dispozici.

Zdroj Seiwert, 1995

Pojem **time management** začal být používán v USA začátkem 80. let minulého století (Gruber, 2017). V současnosti je používání anglického pojmu v České republice častější než **řízení času**. Metody time managementu jsou mnohem starší než používaný pojem, a v průběhu času byly ovlivněny jednak praktickými zkušenostmi, jednak novými technickými prostředky, které jsou v této oblasti využitelné. Naopak nové informační technologie a jejich používání nemají na využívání a řízení času jenom pozitivní vliv, ale také mají vliv negativní. Pro uživatele neznamenají pouze čas na zvládnutí jejich užívání, ale např. zahlcení informacemi a různá lákadla (např. „surfování po internetu“, trávení času na sociálních sítích).

Time management se často pojímá ve vztahu k manažerům, a to z hlediska jejich vysokého pracovního vytížení. Je to jen částečná pravda. Lze konstatovat, že každý člověk má svůj time management. Otázkou je, jestli je efektivní, jestli vede k nějakému efektivnímu cíli, nebo zda se rozplývá v nicotě a nic nedělání.

Kriticky se k time managementu vyjádřil Koch (2015). *„Time management vzniknul v Dánsku jako nástroj, který měl manažerům pomoci s efektivnější organizací času. Nyní se z toho stal byznys s obratem jedné miliardy dolarů a s celosvětovou působností. Hlavním záměrem time managementu není dnes ani tak trénink, jako prodej manažerských diářů či osobních pořadačů v tradiční papírové i ve stále častější elektronické podobě.“* Od doby jeho výroků došlo k určitému posunu ve vnímání času a v dosahování rovnováhy mezi časem pracovním a mimopracovním, především v současné době dochází v této oblasti k dosti dramatickým změnám.

**Efektivní time management** by měl být součástí činnosti každého pracovníka a v podstatě i osobního života každého člověka, který chce využít svůj disponibilní čas, který mu byl přidělen. Některé postupy, které jsou uvedeny v tomto textu, jsou aplikovatelné pro každého pracovníka, a to jak v pracovním



procesu, tak i současně v osobním životě. Time management je záležitostí každého, a ne každý je chopen ho dobře zvládat. Velkým problémem je, že nezvládnutelný time management jedince nemá negativní dopad pouze na něj, ale i na jeho okolí, na další lidi. Současně je důležité vidět time management v souvislosti s energií člověka, kterou vynakládá na činnosti, a její zdroje jsou rovněž omezené. Schopnost zvládnání vlastního času je jedním z faktorů úspěšnosti člověka.

Negativní působení nezvládnutelného time managementu se projevuje ve vztazích:

- kdy má člověk problém se zvládnutím času ve svém osobním životě, tak se to projevuje i v jeho pracovním životě (např. v nedodržování termínů, práce přesčas, jednání se zákazníky);
- není schopen zorganizovat si svoji práci v pracovní době, pracuje přesčas;
- přenáší svoji neschopnost na podřízené pracovníky a spolupracovníky (např. dlouhé a zbytečné porady, vyrušování apod.).

Time management není a nemůže být absolutním nástrojem pro řešení nedostatku času, dosahování perfekcionismu a dosažení všeho. Zvládnutí jeho principů a metod přináší spojité efekty:

- v dosahování pracovních a osobních cílů v daném (plánovaném) časovém úseku;
- zvládnutí více práce v daném časovém úseku, to je v pracovní době, respektive za kratší dobu (kvantitativní hledisko);
- dosažení lepších efektů v práci, dělat „efektivní věci“ (kvalitativní hledisko, které je důležitější než kvantitativní);
- snížení hladiny stresu (zdravotní hledisko, větší klid a „pohoda“ v zaměstnání a v osobním životě);
- snížením zátěže a stresu se vytváří prostor pro kreativitu a sebevzdělávání (na které obvykle manažeři „nemají čas“);
- přenesení pozitivního efektu time managementu i na své podřízené a spolupracovníky;
- vytvoření si prostoru pro rovnováhu pracovního a osobního života;
- vytvoření si pověsti schopného člověka (což se může projevovat i negativně).

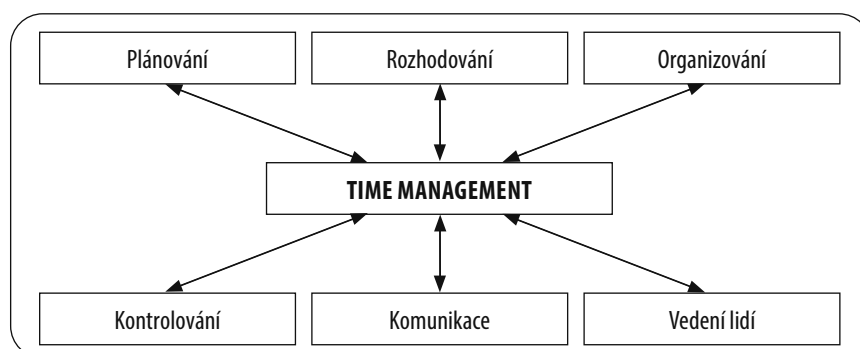
Techniky time managementu je třeba aplikovat z hlediska **efektu** a vlastního **stylu práce**. „Všechny techniky time managementu byste měli poměřovat tím, jestli vám pomáhají zanedbávat ty nesprávné věci“ (Burkeman, 2022). Světový odborník na management, P. Drucker (2008), prohlásil, že „čas je kapitál, kterého není nikdy dost, a pokud ho neumíme řídit, neumíme řídit ani cokoli jiného“. Drucker (2008) rovněž zdůrazňuje, že práce manažera musí být efektivní, což znamená poznání toho, čemu věnuje svůj čas, a dále že této efektivnosti je možné se naučit.

Mezi **metody a techniky**, které mohou manažeři, ale i řadoví pracovníci používat pro řízení svého času, a současně u manažeři s pozitivním dopadem na jejich podřízené, lze zařadit:

- **plánování** času a činností (od dlouhodobého až po operativní časový horizont);
- **organizování** času a činností (realizace činností);
- **rozhodování** (především v oblasti priorit);
- **kontrolní** činnosti (z hlediska míry jejího provádění);
- **informací a komunikace** (především z hlediska snižování časových ztrát a efektivnosti);
- **vedení lidí** (konflikty na pracovišti, styl vedení).

## OBRÁZEK 1.1

Vztah time managementu k manažerským funkcím a činnostem (zdroj vlastní)



## 1.5

## Sebeanalýza času

Dosažení efektu vyplývajícího z time managementu obvykle vyžaduje změnu pracovního stylu. Nejen manažeři, ale i řadoví pracovníci si často neuvědomují, nebo mají mylné představy o tom, jak a na co v pracovním dnu vynaložili svůj čas. Následně pak na jeho konci konstatují, co všechno ještě nestačili udělat.

Seiwert (1995) uvádí následující příčiny nesprávného pracovního stylu, kdy pracovník neví:

- k **čemu** využívá svůj disponibilní čas;
- **kolik** času vyžadují konkrétní činnosti;
- jaké jsou **přednosti a slabiny** stávajícího pracovního stylu;
- které osoby a jiné faktory **napomáhají** či naopak **brání** výkonu činnosti.

### DEFINICE

#### Sebeanalýza času

Metoda, která je založena na „inventuře“ vlastního času v určitém časovém úseku.

Zdroj vlastní

Základním předpokladem pro dosažení efektu time managementu je provedení **sebeanalýzy času**.

Cílem analýzy je především identifikovat:

- **činnosti a úkoly**, které pracovník provádí, a spotřebu času na jejich provedení;
- **zdroje** časových ztrát (tzv. „zloděje času“ „časožrouty“, „pojídače času“);
- **příčiny** zbytečné potřeby času na realizaci činnosti;
- **efekty** z prováděné činnosti.

#### Poznámka k použité terminologii

Pod pojmem **činnosti** se v tomto učebním textu budou rozumět aktivity pracovníka, které se zpravidla dlouhodobě opakují. Pod **úkoly** se budou rozumět zpravidla jednorázové aktivity, které jsou ukládány k realizování ze strany nadřízeného.

Zcela nejjednodušší metodou pro analýzu času je provést si **odhadem zjištění**, co pracovník dělal, čím se zabýval, co se podařilo a nepodařilo v pracovním dnu udělat a co bylo příčinou odchylek. Metoda není přesná, ale pomůže alespoň k získání přehledu o základních faktorech, které způsobují časové prodlevy a rušivé vlivy.

Sebeanalýza času je poměrně jednoduchou metodou, která je založena na časovém snímku typického pracovního dne, nebo několika dnů až jednoho týdne. Jedná se o **časový deník**, který může být prováděn odhadem, nebo trochu náročnějším postupem založeným na porovnání toho, co se v pracovním dnu podařilo realizovat a co ne a proč se to nepodařilo zvládnout. Pracnější, ale efektivnější postup je založen na provádění **snímků pracovního dne nebo dnů**. V odborné literatuře existuje řada vhodných formulářů, do kterých si analyzátor průběžně a okamžitě nejlépe v 15 nebo 30minutových intervalech zaznamenává činnosti, jejich časový průběh (od – do), případně ještě další údaje.

Snímky pracovního dne a každou prováděnou činnost je třeba následně kvantifikovat podle jednotlivých činností a ztrátových časů a podrobit je analýze. Výstupem jsou údaje o vlastní práci. Z analýzy by mělo zejména **vyplýnout**, zda

- bylo nutné všechny prováděné činnosti realizovat;
- byl čas věnovaný činnostem adekvátní nebo nadměrný;
- měly prováděné činnosti efekt;
- se činnosti realizovaly ve vhodné době;
- byla rušení a přerušování výkonu činností důležitá, z hlediska času nutná, nebo zda byla zbytečná.





Sebeanalýza času je následně důležitým podkladem pro změnu stylu práce, ale i pro odstranění některých činností, které jsou zbytečné a neefektivní, pro identifikování „zlodějů času“ a činností a úkolů, které jsou prováděny nevhodnou dobu. Pokud chce manažer či řadový pracovník efektivně využívat svůj disponibilní čas, nepracovat zbytečně přesčas, nebýt stresován a řídit svůj čas, tak je toto prvním důležitým krokem, který musí udělat.

TABULKA 1.1

Formulář pro sebeanalýzu času (upraveno podle Seiwert, 1995)

Analýza činnosti a času					
Pořadí	Činnosti	Od - do	Délka v min.	Vnější rušení*	Vnitřní rušení*

Cílem sebeanalýzy je rovněž identifikování vnitřních a vnějších rušitelů (viz následující kapitola). Vnitřní a vnější rušitele lze podle označení rozdělit do skupin a následně analyzovat. Vnitřním rušitelem je sám **manažer** nebo **pracovník**, vnějšími rušiteli bývají **nadřízení**, **podřízení**, **kolegové**, **zákazníci** a další **partneři** organizace, **rodinní příslušníci** a další (viz Tab. 1).

## 1.6 Zdroje ztráty času

Největší podíl na ztraceném a neefektivně využitém času mají faktory, pro které se používají názvy „**zloději času**“, „pojídači času“, „žrouti času“, „rušitelé“. Právě sebeanalýza času by je měla odhalit. Zloději času se rozdělují do dvou základních skupin, a to na **vnitřní** a **vnější**. **Vnitřní** jsou takoví, které si způsobuje člověk sám, zdrojem **vnějších** je pak okolí. Z toho potom vyplývá, že vnitřní si může každý jedinec odstranit, u vnějších je možnost omezená, protože jejich původci jsou nadřízení, spolupracovníci a zdroje mimo organizaci. **Třetí kategorií** zlodějů času jsou takoví, kteří jsou vnější, ale jejich působení může odstranit především manažer, nebo jejich působení může alespoň podstatně eliminovat.

Následující tabulka ukazuje nejčastější **zloděje času** z pohledu manažera, případně i řadového pracovníka, v rozdělení na vnitřní a vnější, případně v obou kategoriích, jejichž negativní působení může manažer často svým opatřením odstranit. Jejich seznam je hodně dlouhý. Pokud jsou zloději uvedeni jako vnitřní, tak je jejich řešení zcela záležitostí manažera, vnější nemůže ovlivnit (např. je to vlivem nadřízeného, systému v organizaci, spolupracovníků). V případě vnitřního i vnějšího zdroje může manažer provést alespoň částečné ovlivnění. Podrobnější uvedení zlodějů času, jejich zdroje a působení a postupy, jak je odstranit, budou uvedeny v následujících kapitolách.