

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Fakulta tělesné výchovy a sportu



Time management u sportovních manažerů

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Eva Chalupová, Ph.D.

Zpracovala:

Kristýna Kovaříková

duben 2011

## **Abstrakt**

**Název práce:** Time management u sportovních manažerů

Cílem práce bylo popsat problematiku time managementu u sportovních manažerů. Práce analyzuje současný stav, popisuje a porovnává hospodaření s pracovním časem u pěti manažerů reprezentujících sportovní sféru v České republice: manažer sportovní prodejny, manažer fitness centra, manažer mládeže fotbalového klubu, manažer fotbalového týmu a vedoucí atletického oddílu.

K získání informací od respondentů byl použit kvalitativní výzkum, konkrétně metoda strukturovaného rozhovoru. K analýze jednotlivých zkoumaných osob byla použita Swot analýza, komparativní analýza a pozorování.

Z výzkumu vyplynulo, že time management u sportovních manažerů existuje, ale je jistým způsobem osobitý, pochází z praxe a z vlastní zkušenosti. Jednotliví manažeři svoji organizaci pracovního času zvládají dobře v rámci činností a povinností, které mají na starost. K lepší organizaci jim pomáhají hlavně klasické papírové pomůcky time managementu. Současné hospodaření s časem u zkoumaných vzorků je víceméně vhodné, ale přesto jsme navrhli určitá doporučení. Všichni respondenti se shodli, že hlavní specifikum práce sportovního manažera, pokud jde o čas, je volná pracovní doba, práce o víkendech a flexibilita.

**Klíčová slova:** time management, sportovní manažer

## **Abstract**

**Title:** Time management in sport managers

The main goal of this project was to describe the problems of time management in sport managers. This project analyses the contemporary situation, describes and compares the time management in five managers that represent the sport sphere in the Czech Republic: the manager of sport shop, the manager of the fitness centre, the manager of youth football club, the manager of football team and the manager of track and field club.

A qualitative research was used for getting information from our respondents, concretely a structured interview. To analyse each surveyed person a swot analyse, a comparative analyse and an observation method were used.

The results show that time management in sport managers exists, but it is rather special. It comes from the praxis and own experience. Each of the managers is good at organization of his working time within the activities and work he is responsible for. They use mainly classical paper tools for the better time management. Contemporary time management of the surveyed persons is more or less suitable nevertheless we proposed some recommendations. All of the respondents agreed that the main specific in time management of the sports managers are free working hours, working during the weekends and flexibility.

**Key words:** time management, sport manager

### **Poděkování**

Touto cestou bych chtěla poděkovat PhDr. Evě Chalupové, Ph.D. za odborné vedení práce, za praktické rady a za možnost využít její zkušenosti v této problematice. Dále děkuji za dobrou spolupráci při výzkumu všem dotazovaným respondentům. Bez spolupráce výše jmenovaných by tato práce nevznikla.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a použila jsem pouze literaturu uvedenou v seznamu bibliografické citace.

-----  
Kristýna Kovaříková

Svoluji k zapůjčení své bakalářské práce ke studijním účelům. Prosím, aby byla vedena přesná evidence vypůjčovatелů, kteří musejí pramen převzaté literatury řádně citovat.

Jméno a příjmení: Číslo obč. průkazu: Datum vypůjčení: Poznámka:

# OBSAH

1 ÚVOD.....	9
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	10
2.1 Pohoda.....	10
2.2 Stres.....	11
2.3 Čas.....	12
2.4 Definice time managementu.....	14
2.4.1 Vývoj time managementu.....	16
2.5 Metodický postup time managementu.....	18
2.5.1 Stanovení cílů.....	19
2.5.2 Stanovení priorit.....	19
2.5.2.1 Eisenhowerův princip.....	20
2.5.2.2 Paretův princip.....	21
2.5.2.3 Metoda S.O.R.U.Z.....	21
2.5.3 Plánování času.....	22
2.5.3.1 Denní plán.....	23
2.5.3.2 Týdenní plán.....	24
2.5.3.3 Plánování následujících tří měsíců.....	24
2.6 Pomůcky time managementu.....	25
2.6.1 Papírové pomůcky.....	25
2.6.2 Elektronické pomůcky.....	26
2.7 Zloději času.....	27
2.7.1 Prokrastinace.....	29
2.8 Sportovní manažer.....	30
2.8.1 Prostředí pro práci sportovního manažera.....	32

2.9 Vzdělávání v oblasti time managementu.....	32
3 CÍLE PRÁCE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	33
3.1 Cíle práce.....	33
3.2 Dílčí úkoly práce.....	33
3.3 Výzkumné otázky.....	34
4 METODOLOGIE PRÁCE.....	34
4.1 Kvalitativní výzkum.....	34
4.2 Metody a techniky sběru a zpracování dat.....	35
4.2.1 Strukturovaný rozhovor.....	35
4.2.2 Metoda pozorování.....	36
4.2.3 Doslovná transkripce.....	36
4.2.4 SWOT analýza.....	37
4.2.5 Komparativní analýza.....	37
4.2.6 Určení vzorků pro kvalitativní výzkum.....	37
4.3 Charakteristika výzkumného souboru.....	37
5 VÝSLEDKOVÁ ČÁST.....	42
6 DISKUZE A ZÁVĚRY.....	68
POUŽITÉ ZDROJE.....	71
PŘÍLOHY.....	73



# 1 ÚVOD

V dnešní hektické době pocítujeme potřebu osobní organizace výrazněji než kdykoliv předtím. Vždyť se lidé neustále za něčím honí, spěchají, aby vše stihli.

Současné pracovní prostředí se vyznačuje neustále rostoucím tlakem, který nás nutí vydávat čím dál větší úsilí při čím dál omezenějších zdrojích. V souvislosti s restrukturalizací a snižováním nákladů se od nás očekává, že při menší podpoře zvládneme více úkonů. V mnoha pracovních oborech už nemůžeme očekávat kompletní kancelářské zázemí, ale budeme si muset vystačit s počítačem, mobilním telefonem a komunikací přes internet. Tyto pomůcky by nám sice měly zjednodušovat život, ale častokrát nám ho naopak zkomplikují a nakonec zvítězí obyčejný papír a tužka.

Time management znamená především efektivitu při práci. Každý, kdo chce pracovat efektivně, musí si také dopřát pauzu, aby mohl načerpat nové síly, proto se týká dobrá organizace času samozřejmě i našeho soukromého života a volného času. Musíme se tedy naučit dobře sladit všechny prvky našeho života tak, abychom se v něčem neokrádali či neomezovali a při tom plnili námi stanovené cíle.

Zvolené téma jsem si vybrala hlavně kvůli tomu, že i já patřím mezi lidi, kteří bojují s nedostatkem času, a velmi často pronesu obligátní větu: „Nemám čas.“ Při tom jsem na ni alergická, jelikož každý si může rozvrhnout svůj strávený čas tak, jak chce, a podle toho, čemu dává přednost. Zastávám názor, že když člověk chce, čas na danou aktivitu si najde. Zásadní kámen úrazu zde vidím u stanovení si hodnot a cílů. Je nutné přesně vědět, které z aktivit jsou pro člověka opravdu důležité a někam ho posunou. Pak stačí trocha sebezapření, disciplíny a základy pro kvalitní hospodaření s časem budou na světě.

Vybrala jsem do této práce pět respondentů, manažerů ze sportovního prostředí a mým hlavním cílem bude analyzovat jejich hospodaření s pracovním časem. Na základě nastudovaných teoretických východisek budu hodnotit a srovnávat jejich time management a nakonec navrhnou možná řešení, aby byla jejich organizace času co možná nejefektivnější.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

### 2.1 Pohoda

Jedním z důležitých principů time managementu je péče o pohodu člověka, snaha o to, abychom se cítili dobře. Toužíme prožít život, v němž se budeme cítit dobře nejen my, ale také naše okolí, blízcí, všichni. Pozitivní pocity v nás může vyvolat nějaký příjemný zážitek, úspěch v práci, setkání se se zajímavým člověkem a spousta dalšího.

Celá filozofie time managementu vede právě k pocitu pohody a spokojenosti jako našemu převládajícímu stavu. Mechanizmy pohody jako okamžitého, příznivě vnímaného stavu jsou známé, zjednodušeně můžeme říci, že na úrovni myšlení jde o chemickou záležitost (Pacovský, 2006).

*„O pozitivní pocity v té které situaci se postará zvýšená koncentrace určitých látek (endorfinů) v naší mysli – ke zvýšení koncentrace může dojít pouze tehdy, když dojde k pozitivně vnímané změně oproti stávajícímu stavu. Toto je zákonitost, ze které plynou dva důležité závěry:*

- *Je mylná představa, že život bez problémů a konfliktů bude šťastný. Nebude. Nejsou-li určitá dna, nemůže dojít k pozitivní změně, a trvale dobrý stav radost nepřináší.*

- *Stejně mylná je i představa, že stále lepší vnější podmínky přinesou lepší pocity“ (Pacovský, 2006, s. 76).*

Princip pohody tedy potvrzuje rčení „změna je život“, ale je potřeba zmínit, že naši mysli mnohdy stačí drobné, malé změny. Velké změny nevnímáme většinou dobře, jelikož narušují zaběhlé stereotypy a souběžné myšlení se zabývá spíše obavami než příležitostmi.

Na spokojenosti se nedá pracovat přímo, je svým způsobem vedlejším produktem určitých činností. Také je známo, že hlavním úkolem našeho života není všechno stihnout a nevšimavě běžet za stanovenými cíli, ale radovat se z každého kroku cesty.

## 2.2 Stres

Opakem pohody je stres, často užívaný a bohužel i naplno prožívaný pojem. Hans Selye (1966), otec stresové koncepce, definuje stres jako nespecifickou odpověď organismu na zátěž, respektive na jakýkoliv požadavek, který je kladen na organismus. Stres v tomto pojetí je tedy nespecifickou reakcí jedince na působení nejrůznějších vlivů označovaných jako stresory.

Praško (2003) dělí nejčastější každodenní stresory do čtyř kategorií:

- Vztahové stresory
- Pracovní a výkonové stresory
- Stresory související s životním stylem
- Nemoci a handicapy

*„Vědecký koncept stresu je primárně biologický. Vyvolané stresové reakce jsou nouzovými a obrannými reakcemi, které se snaží zvládnout situaci a obnovit stabilitu systému (organismu). Působí-li tedy nadměrně intenzivní podnět dlouhou dobu nebo ocitne-li se člověk ve velmi obtížné situaci, z níž často nevidí východisko, nemůže se jí vyhnout a musí v ní setrvat, vzniká stres. Pojem stres se velmi často užívá jak pro zátěž (stresor), tak pro stav organismu (stres). Vzhledem k tomu, že určitou míru a typ stresu je možno považovat za adaptivní, zatímco jiné za maladaptivní, respektive s destrukčními účinky na organismus, rozlišují v literatuře někteří autoři eustres (stres prospěšný) a distres (stres škodlivý). Avšak subjektivní emoční doprovod nemusí odpovídat „škodlivosti“ stresu. Velmi záleží na osobní zkušenosti a hodnocení určité situace“ (Šnýdrová, 2006, s. 118).*

Většina z nás trpí bohužel spíše nadbytkem stresu než jeho nedostatkem. Za to může zvýšená komplikovanost a zrychlené tempo života. Naše tělo je na stres připraveno jako na výjimečnou situaci, ale až příliš často se z něj stává běžná součást každodenního života. Dalším problémem je přirozený charakter stresorů. Když získáme přísun adrenalinu a dalších hormonů, tak častokrát neuděláme nic pro to, abychom tyto hormonální změny nějak využili. Necítíme potřebu bojovat nebo utíkat – jednoduše musíme sedět a přijmout to.

Jednorázové případy stresu nepředstavují nijak závažný problém. Opravdové škody může způsobit především téměř konstantní vystavení se stresu.

Ten, kdo neustále balancuje na pokraji stresu, se může snadno nechat strhnout a přehnaně reagovat i na zcela banální incident. Je dobré si uvědomit, že naše tělo není na dlouhodobý intenzivní stres stavěné. Když nenajdeme nějaké východisko, hrozí nám vysoké nebezpečí srdečních chorob a jiné zdravotní komplikace.

## 2.3 Čas

*„Čas je na rozdíl od většiny jiných zdrojů mezi lidmi spravedlivě rozdělen. Všichni lidé ho mají každý den stejně. Rozdíl mezi námi spočívá v tom, jakým způsobem ho využíváme a jak dalece se ho snažíme natáhnout“ (Caunt, 2007, s.15).*

Čas má své specifické vlastnosti (institut Inpro, a.s.):

- Čas nemůžeme koupit. Je nám všem přidělen demokraticky stejně. Rozdíly v tom, kolik ho kdo má, jsou jen výsledkem toho, jak ho řídíme či ztrácíme.
- Čas nelze zastavit či schovat na později. Je nezastavitelný, každou sekundu jsme starší. Ztracený čas už nemůžeme nikdy nahradit.

Osmihodinových pracovních dnů je do roka dvě stě padesát, což znamená dva tisíce pracovních hodin za rok. Rozhodně nemůžeme stačit v těchto dvou tisíci hodinách udělat všechno, co chceme. Jedna hodina představuje dostatek času, pokud se soustředíme a máme klid a dostatečné nástroje, které potřebujeme pro práci.

Jeff Davidson (1996) ukazuje typický přehled stráveného času během 48 nejproduktivnějších let v životě člověka, založený na řadě demografických studií a svých vlastních výpočtů (Tabulka 1).

**Tabulka 1: Přehled stráveného času určitými činnostmi (Davidson, 1998)**

Typ činnosti	Doba trvání
práce	16 let
spánek	15 let
sledování televize	5-7 let
jiná rekreace	2-4 roky
jídlo	3 roky
dojíždění	2 roky

Záhada fenoménu zvaná čas má dlouhé kořeny – Aristoteles a Newton postulovali absolutní, matematický čas, který neustále plyne nezávisle na čemkoli, co je mimo tento čas. Einstein řekl, že čas je relativní a že existuje jen v závislosti na jiných pohybujících se tělesech. K objektivnímu měření času nám slouží hodiny. Diktují v pravém slova smyslu celé naše životy, jelikož nám říkají, kdy máme různé činnosti dělat.

*„Ještě existuje však něco, co nás ovlivňuje mnohem více než hodiny: subjektivní čas neboli naše osobní vnímání času. Staří Řekové rozlišovali dva druhy času. Ze jmen Kronos a Kairos se staly pojmy. Tento antický mýtus a chápání dvojího času stojí v samotných základech time managementu. Z toho dále plyne rozlišování typů lidí podle toho, který z časů preferují“ (Uhlig, 2008, s.14-15).* Nutno podotknout, že v sobě máme zakotvené oba principy zároveň, jen prostě k jednomu z nich více inklinujeme a druhý upozadujeme. Ideální by samozřejmě bylo, kdyby byly v rovnováze.

### **Kronos**

- Bývá znázorňován jako smrtka s kosou coby symbol minulosti. Kronos je bůh měřitelného, pomíjivého, dalo by se říci také vnějšího, povrchově plynoucího času.
- Princip Kronos představuje dochvilnost, strukturovanost a kontinuitu. Lidé tohoto typu umějí zacházet s vnějším časem a dokážou velmi přesně odhadnout, jak dlouho trvá jedna hodina. Často dovedou předem perfektně odhadnout, jak dlouho bude trvat určitá činnost. Jsou velmi přesní a velký respekt chovají také k času ostatních. Jsou

spolehliví, fungují podle strukturovaného denního plánu, dodržují stanovené termíny a pracují velmi efektivně.

### **Kairos**

- Je Kronův vnuk a Diův syn. Také Kairos zastupuje určitý časový princip: vnitřní čas nebo též cit pro čas. Projevuje se v dobrém načasování, v tom, že jsme schopni rozpoznat příležitost a náležitě se jí chopit.
- Princip Kairos charakterizuje spontaneita, umění zapomenout na čas měřený hodinami a zůstat v klidu i při nečekaném zpoždění. Lidé tohoto typu se spoléhají na svůj cit, který jim říká, zda už nastal čas proměnit plány v realitu. Vyhraněný příslušník typu Kairos má často potíže při nakládání s objektivním časem. Jde o notorické opozdilce, kteří většinou nemají žádný plán dne ani rozpis schůzek, nechávají se raději permanentně překvapovat sledem událostí (Uhlig, 2008).

## **2.4 Definice time managementu**

Time management je „*vyvíjející se a praxí neustále prověřovanou metodikou racionálního využití času*“ (Náhlovský, 2002, s. 43). Toto umění efektivního hospodaření s časem se stává čím dál podstatnější a v praxi velice ceněné.

Podle Stephena R. Coveyho (1994) je time management jedna z oblastí managementu, která se zabývá efektivním plánováním času. Jedním z jeho hlavních cílů je podle Susan Ward (2011), abychom nemuseli dělat to, co musíme, ale to, co skutečně chceme a tím dostát vnitřnímu pocitu štěstí a spokojenosti.

Ovšem tato disciplína v sobě zahrnuje daleko širší oblast než jen plánování. V širším pojetí sem lze také zařadit nauku o zvládání konfliktů, metody rychločtení, umění vedení porad a schůzek a podobně. Time management je založen na poznatcích z řady oborů, kromě managementu vychází také například z psychologie, filozofie, fyziologie, sociologie nebo sociální komunikace.

Petr Pacovský (2006) time management definuje jako souhrn poznatků o plánování, uspořádání, řízení času a tím i zlepšování naší osobní organizace. Jeho konkrétním nástrojem je plánovací systém, tzv. time manager (papírová pomůcka) nebo PDA – Personal Digital Assistant (elektronická pomůcka). Podle Uhlig (2008):

- Time management znamená efektivitu při práci. Každý, kdo chce pracovat efektivně, musí si také dopřát pauzu, aby mohl načerpat nové síly
- Time management v sobě obsahuje také cit pro čas, pro sebe sama a vlastní rytmy; cit, který je potřeba rozvíjet.
- Správný time management bude plnit svůj cíl jen tehdy, pokud bude v pořádku řízení sil a zdrojů. Podstatou time managementu je tedy řízení sebe sama – svých potřeb, požadavků, přání a cílů.

Pojem time management je možné do češtiny přeložit doslova jako řízení času. Seiwert (1995) tvrdí, že řízení času je důsledné, cílené používání osvědčených pracovních postupů, které nám v každodenní praxi pomáhá vést a organizovat samy sebe i jednotlivé oblasti našeho života tak, abychom optimálně a smysluplně využívali čas, který máme k dispozici.

Jestliže se všechny tyto definice dají dohromady, pak lze říci, že time management je soubor postupů, doporučení a nástrojů, jak lépe a efektivněji využívat svůj čas za pomoci různých metod, pomůcek a tím dosáhnout celkové spokojenosti a vyrovnanosti jak v práci, tak i v osobním životě.

Proč žijeme ve stresu a nedaří se nám moc věcí změnit? Pojmeme-li time management v obecném kontextu jako přístup k času, pak můžeme podle Pacovského (2006) uvažovat v následujících souvislostech:

#### 1) chybějící znalosti a dovednosti

Čas je téma dosti široké: od umění koncepce až ke každodenním efektivním činnostem v oblastech řízení, vedení, komunikace, rozhodování, týmové práce. Potřebné znalosti se dotýkají filozofie, psychologie, ekonomie.

#### 2) škodlivé názory a předsudky

Starého psa novým kouskům nenaučíš. Nejlépe pracuji ve stresu. Nejsem robot, abych se řídil striktně nějakým plánem. Kdo se v práci usmívá a nepospíchá, je podezřelý.

### 3) pevně zakořeněné zlozvyky

Snaha o okamžité zvládnutí všeho, co přichází. Práce bez přemýšlení. Preferování maličností. Negativistický pohled na sebe i své okolí.

## 2.4.1 Vývoj time managementu

V oblasti time managementu můžeme odlišit několik stupňů – generací přístupu k času (Pacovský, 2006). S jistým zjednodušením se dá hovořit o čtyřech generacích, které postupně vznikly a zastupují odlišné přístupy k této problematice. Tyto vývojové fáze, které se vybudovaly postupně tak, jak se zvyšovaly nároky lidí na využívání času, není bohužel možné ohraničit konkrétními daty.

### I. Generace

První generace time managementu se zabývá tím, **co** mám dělat, jaké činnosti si můj čas vůbec nárokují. Dochází zde k ulehčení starostí, jelikož člověk si už nemusí všechno pamatovat. Své úkoly si začíná psát na papír, vytváří seznamy úkolů, které propojuje se zdroji potřebnými k jejich zajištění.

### II. Generace

Druhá generace seznam úkolů přiřazuje k časové ose, používá kalendáře, diáře. Podrobně se uvažuje nejen, co budu dělat, ale i **kdy** budu určité věci dělat.

Nutno sdělit, že tento model využívá dnes hodně lidí, protože je oblíbený svou jednoduchostí a jsou na něj zvyklí, ale mnohým už nestačí hlavně díky zrychlujícímu se tempu každodenního života.

### III. Generace

Třetí generace nás naučí zachytit rozsáhlejší projekty, pracovat týmově a aktivně přiřazovat priority jednotlivým činnostem. Zpřesňuje, co budu dělat, konkretizuje více, kdy a v neposlední řadě, jak to budu dělat. Nově se setkáváme s pojmy, jako jsou cíle, priority, delegování a další. Tato generace je propracovaná, logická, zaměřená na



dlouhodobé cíle, avšak v jejím zájmu je převážně dnešek, tedy aktuální problémy, což nás nutí k operativnímu řízení.

#### IV. Generace

Čtvrtá generace jde ve všem daleko víc do hloubky. Už je to v podstatě určitá filozofie životního stylu, jejímž nejdůležitějším cílem je dosáhnout spokojenosti člověka, protože ta zajišťuje jeho dlouhodobou efektivitu. Výsledek a zdokonalování lidí jsou ve 4. generaci na stejné úrovni, stejně tak se zájem firmy se zájmem pracovníka. Pocity lidí a výsledky práce by měly být propojeny a navzájem se ovlivňovat. Jako své nástroje používá čtvrtá generace směřování k celistvosti (sebezpoznání), přemýšlení (vedení) a zavádění nových návyků (řízení).

Podle Petra Pacovského (2006) se IV. generace řídí pěti základními principy:

##### **a) člověk je víc než čas**

Tato myšlenka nás utvrzuje v tom, že dosahování výsledků by mělo být stejně důležité jako spokojenost člověka, poněvadž pouze pak jsme schopni dlouhodobě efektivně pracovat.

##### **b) cesta je víc než cíl**

Určení si konkrétních cílů je nesmírně důležité, ale neméně důležité je fakt, jakým způsobem k nim dojdeme. Je třeba využít a prožít naplno každý den, v němž se můžeme posunout zase o krok blíže k jeho naplnění.

##### **c) zevnitř je víc než zvenku**

Heslo zdůrazňující náš osobní vnitřní růst. Musíme rozvíjet, zdokonalovat sami sebe, náš charakter, nestačí si pouze nastudovat techniky a znalosti z daného oboru.

##### **d) pomalu je víc než rychle**

Když chceme něco řešit nebo změnit, hlavně na sobě samých, doporučují se pomalé, žádné zbrklé změny, které jsme schopni dodržovat

### **e) celek je víc než část**

Všechny oblasti v našem životě spolu souvisí. Je třeba se tedy zaměřit na ně jako na celek. Když změníme jen určitý úsek, budeme zase pokulhávat v jiném, tudíž by snaha nikam nevedla.

Time managementu čtvrté generace se často říká life management čili řízení života. K tomuto life managementu podle Čevelové (2009) lze zmínit v zásadě dva přístupy: shora dolů a zezdola nahoru.

První přístup, reprezentovaný například Sephenem R. Coveym (1994) a jeho Sedmi návyky, začíná formulací osobního poslání a stanovením životních priorit. Od těch se pak odvíjí, co je skutečně důležité a co se pro svou naléhavost jako podstatné pouze zdá.

Druhá skupina time managementových teorií začíná tam, kde ta první končí: u konkrétních úkolů. Systém „Mít vše hotovo“ Davida Allena (2008) učí nejprve sesbírat všechny záležitosti, které vyžadují naši pozornost. A až potom je zpracovat, stanovit konkrétní kroky, které je potřeba v souvislosti s nimi podniknout, uspořádat výsledky, vyhodnotit je a nakonec příslušné akce provést.

Obě koncepce se shledávají v jednom místě, kterým je návyk. Covey (1994) ho definuje jako průnik znalostí, dovedností a přání. Zvyky, automatismy a rituály řídí až 90% našeho jednání a výhodou je, že nám neberou zbytečně tolik energie na rozdíl od rozhodování.

## **2.5 Metodický postup time managementu**

Metodický postup time managementu zahrnuje řadu pravidel a praktických pomůcek. Podle Hüttlové (1999) se zpravidla rozlišují tyto etapy:

1. inventura času
2. stanovení cílů a určení jejich priorit
3. plánování práce
4. racionalizace práce

Základ úspěšného řízení času spočívá ve schopnosti získat z minima investovaného času maximální přínos či užitek. Časem jsme se již zabývali v kapitole jedna, teď se především z metodického postupu zaměříme na kroky dva a tři.

### **2.5.1 Stanovení cílů**

Chceme-li lépe řídit svůj čas, pak se úplně na začátku musíme zamyslet nad otázkou, jaké jsou naše cíle. Pochopení základních cílů (krátkodobých, dlouhodobých, ale i životních) je totiž pro nás důležitý odrazový můstek k osobní organizaci. Dalším krokem však musí být rozpoznání praktických záležitostí, které je třeba uskutečnit, máme-li zvolených cílů dosáhnout, což znamená, že zásadní je si je účelně uspořádat (Atkinson, 1990).

Naše cíle by měly být:

- jasně specifikované,
- hodnotitelné
- dosažitelné
- zaměřené na výsledky
- pozitivně formulované
- časově vymezené.

Měly by odrážet věci, které skutečně chceme a pro které jsme ochotni něco udělat. Je potřeba vymežit si naše cíle co nejkonkrétněji, abychom se skutečně snažili plnit postupné kroky, které vedou k jejich dosažení, to jde samozřejmě také v ruku v ruce s vymezením si našich silných a slabých stránek, na nichž je třeba pracovat (Knoblauch, Wöltje, 2007).

### **2.5.2 Stanovení priorit**

Pojem priorita v sobě obsahuje latinské slovo „prio“ (před). Stanovování priorit znamená, že se každý den znovu rozhodujeme pro to, co chceme nebo musíme vyřídit před vším ostatním, abychom naplnily své cíle.

„Existují v zásadě dva způsoby, jak stanovovat priority: na základě naléhavosti a podle důležitosti. Většina lidí stanovuje své priority na základě naléhavosti, což je důvodem toho, proč tráví tolik času hašením kritických situací a proč jen zřídka začnou pracovat na projektu či úkolu dříve, než se jeho termín skutečně kriticky blíží“ (Urban, 1999, s. 61).

### 2.5.2.1 Eisenhowerův princip

Každý úkol můžeme začlenit do jednoho ze čtyř sektorů podle Eisenhowerova principu (Obrázek číslo 1). Tento princip kombinuje obě kritéria – důležité a nutné, takže se vytvoří čtyři třídy priorit (Uhlig, 2008).

My musíme nejprve všechny příchozí úkoly analyzovat a zařadit do konkrétní skupiny, jen tak potom dostaneme pořadí, co, kdy a jak má být vyhotovené.

#### Obrázek číslo 1: Eisenhowerův princip (Uhlig, 2008)

	důležité		
naléhavé	A	B	nenaléhavé
	C	D	
	nedůležité		

#### Sektor A: úkoly, které jsou důležité a naléhavé

Těm bychom měli věnovat okamžitou pozornost, problém však je, že nejsou tak snadno identifikovatelné. Slovo „důležité“ znamená pro nás důležité pro realizaci našich vlastních cílů, tedy těch, na kterých závisí celková kvalita našeho života.

#### Sektor B: úkoly, které jsou důležité, ale nikoli naléhavé

„Úkoly v tomto sektoru obecně představují největší problémy pro ty z nás, kteří máme potíže s osobní organizací. Často souvisejí s dlouhodobými cíli nebo hlavními předpoklady kvalitního života a my si na ně musíme udělat čas. Ale často je odkládáme a zabýváme se namísto nich jinými méně důležitými, ale zdánlivě naléhavějšími nebo zajímavějšími činnostmi. Když ovšem úkolům kategorie B nevěnujeme dostatečnou

*pozornost, záhy se přesunou do extrémní kategorie A, když už „hoří“ termín“ (Caunt, 2007, s.13). Dost často se stává, že tyto úkoly zůstávají nedokončené, jelikož nebyl například termín vůbec určen.*

### **Sektor C: úkoly, které jsou naléhavé, ale nikoli důležité**

Sem patří často uměle vytvořené nebo téměř nedůležité problémy, které můžeme klidně přenechat někomu jinému nebo jednoduše vynechat.

### **Sektor D: úkoly, které nejsou důležité ani naléhavé**

Položky v tomto sektoru slouží jako samovolně vzniklé zdroje rozptýlení a předem vytvořené výmluvy, proč se nepodařilo udělat více podstatnější práce. Je nutné se zaměřit na položky v jiných sektorech.

#### *2.5.2.2 Paretův princip*

Vilfredo Pareto, Italský ekonom, který žil v 19. století objevil relativně stálý poměr mezi náklady a užitekem. Poměr se týká jak času, tak vynaložených sil. Tento fenomén lze aplikovat i v dalších oblastech života ale také hlavně v time managementu.

Paretův princip, či zákon říká, že důležité prvky v každé skupině tvoří většinou poměrně malou část z celkového počtu prvků určité skupiny. Někdy tento zákon nazýváme jako pravidlo 80/20. V souvislosti s naším tématem je tedy nutné vynaložit 20% času nebo úsilí, abychom dokázali splnit 80% výsledku. Základní orientační hodnota je zde vždy poměr 20 ku 80. V praxi to znamená, že když vydáme 20% času, úkol je již z 80% splněn. Je pak však ještě nutné vydat dalších 80% času a energie na to, aby byl výsledek stoprocentní a dotáhnutý do konce (Urban, 1999).

### 2.5.2.3 Metoda S.O.R.U.Z.

Beatris Uhlig (2008) definuje tuto metodu jako pomáhající při strukturaci úkolů, které je třeba splnit. Název metody je odvozen od počátečních písmen dílčích kroků, z nichž se metoda skládá:

#### **S: sumarizace úkolů**

Podstatou je zesumírovat si všechny aktivity a schůzky, které nás v daný den čekají včetně dosud nesplněných povinností.

#### **O: odhad času na jednotlivé činnosti**

Zde je hlavní reálně odhadnout, kolik času nám jistá činnost zabere. Pomoci nám může třeba zkušenost z minula, jak dlouho nám daná aktivita trvala posledně.

#### **R: rezervní čas**

Slouží ke splnění nečekaných úkolů. Měl by tvořit alespoň 20% naší běžné denní pracovní doby

#### **U: určení priorit**

K tomu můžeme použít již dříve zmíněný Eisenhowerův princip.

#### **Z: zpětná kontrola**

Na konci pracovní doby bychom se měly ohlédnout za naším daným dnem, zda byl plán dne realistický, splnitelný, případně je čas přesunout neodškrtnuté položky na příští den.

### 2.5.3 Plánování času

Po té, co jsme si určili naše cíle a stanovili priority, můžeme se zabývat konkrétním plánováním. *„Plánování budoucího času můžeme bez přehánění označit jako nejproduktivnější způsob využívání času, který existuje. Nemáte-li alespoň rámcový*

*časový plán svého dne i týdne, budete svůj čas věnovat prostě čemukoli, co se náhodou ocitne na vašem stole. Vaše priority budou určovány činností a potřebami jiných lidí. A co je ještě podstatnější, zamyslete-li se nad využíváním svého času, zjistíte, že fatální chyba, kterou děláte, spočívá v tom, že se zabýváte hlavně problémy a nikoli především příležitostmi“ (Urban, 1999, s. 58).*

K efektivnímu plánování musíme sladit různé časové rámce. První z nich zahrnuje plánování následujících tří měsíců. Jedná se o obecný pohled na dlouhodobé úkoly. Druhým rámcem je týdenní plánování, kde je největší důraz kladen na dodržování termínů. Třetí část představuje velmi podrobné denní plánování, kde se zaměříme na rozpoznání důležitých a naléhavých položek (Caunt, 2007).

Základní pravidla plánování (Knoblauch, Wöltje, 2007)

- žádné plánování bez termínu
- hlavním principem plánování je písemný záznam
- poznamenejte si všechny aktivity, úkoly a termíny ihned do svého diáře nebo na seznamy. Jen tak si lze udržet v každé situaci přehled a soustředění na to podstatné.

#### *2.5.3.1 Denní plán*

Uhlig (2008) doporučuje si svůj denní plán sestavovat den před tím, tedy nejčastěji na konci předchozího dne. Jednak z důvodu, že večer po pracovní době máme již všechny úkoly splněny a náš mozek je stále aktivní, tudíž je ideální příležitost sestavit si plán na další den. Druhým podstatným důvodem je fakt, že se již ráno se sestavováním plánu nemusíme zabývat a jedeme postupně podle našich úkolů. Samozřejmě do svého plánu je třeba zahrnout také nějaký čas na nečekané situace. Řídíme se pravidlem, že den by neměl obsahovat více jak sedm rozsáhlejších úkolů.

### *2.5.3.2 Týdenní plán*

Ideální je si sestavovat týdenní plán na konci předešlého týdne. Stačí si sepsat obecný přehled a postupy toho, co nás v příštím týdnu čeká a přidat k němu úkoly, které jsme dosud nezvládli.

### **Metoda oblázkového principu**

Stephen R. Covey a kol. (1994) přibližují tuto metodu následovně. Nejdříve si musíme představit velký džbán naplněný ze 40% vodou, ke kterému přisypeme velkou část písku a nakonec oblázky. Džbán je nyní úplně plný, ale my ještě potřebujeme do něj něco vměstnat. Hrozí však, že praskne či přeteče. Tato skutečnost nám zobrazuje hektický nenaplánovaný den plný maličkostí (voda, písek), kde není místo pro velké úkoly (kameny).

Dobré plánování podle oblázkové metody na týdenní úrovni by mělo vypadat takto:

1. Na začátku je potřeba do džbánu umístit velké kameny. Sem patří tedy nejdůležitější priority A, B, které jsme si definovali z Eisenhowerova principu.

I přes velké kameny by ve džbánu mělo zůstat místo ještě pro pár důležitých věcí a pro rezervní čas.

2. Druhým úkolem je obsadit prostor kolem velkých kamenů „maličkostmi“ B, C z grafu Eisenhowerova principu

3. Nakonec se podíváme, že nám ještě nějaké oblázky venku mimo džbán zbyly. Ty však považujeme za nedůležité ve srovnání s ostatními, které jsou již uvnitř umístěné.

### *2.5.3.3 Plánování následujících tří měsíců*

Zde se jedná o odlišnou dlouhodobou úroveň, která se týká velkých vývojových projektů. Hlavním cílem je dodržení termínů vzhledem k různým závazkům a umění systematicky a realisticky plánovat. Pokud nám to dělá problém, je dobré začít od týdenního plánování (Seiwert, 1995).



## 2.6 Pomůcky time managementu

Již bylo řečeno, že základním bodem každého time managementu je písemnost. To znamená dostat věci z hlavy, nestresovat se zapomínáním. Existují v zásadě dvě hlavní možnosti: papírové nebo elektronické pomůcky. Každá má své klady a zápory a určitě si lze z nich tu správnou a vyhovující vybrat. Podle Botka (2007) je důležité nepoužívat více než dvě média (a nejlepší je mít pouze jeden hlavní plánovací nástroj).

### 2.6.1 Papírové pomůcky

#### a) Kalendáře a diáře (běžné plánovací záznamníky)

Lze je poměrně levně zakoupit v kterémkoli papírnictví v nejrůznějších provedeních. Problém u nich je ten, že nám umožní zaznamenat pouze omezené množství informací.

#### b) Seznam činností na papíře

Jedná se o nejjednodušší pomůcku, kdy na jednu stranu papíru napíšeme vše, co se musí v daný den vyřídit a na druhou stranu si můžeme zaznamenat, co je nutné vyřídit během týdne. Nevýhodou je, že například na tematické poznámky není na papíře prostor.

#### c) Speciální plánovací systémy

Tvoří je poměrně složité diáře v plastických, koženkových či kožených deskách s velkým množstvím funkcí. Jsou více propracované, ale také dražší.

Výhody papírových organizérů (Knoblauch, Wöltje, 2007)

- Velice známé médium, není potřeba téměř žádná doba k naučení se s ním.
- Jsou přehlednější
- Připojit poznámku můžeme kdekoliv.

Nevýhody papírových organizérů

- Častá změna dat je obtížná
- Není jednoduché si data zajistit, tudíž ztráta se může pro člověka stát katastrofou.
- Je těžké sladit jejich záznamy s daty z elektronického kancelářského systému.

### 2.6.2 Elektronické pomůcky

Jejich význam nabývá velmi rychle na síle převážně díky technologickému pokroku. Nejpodstatnější výhoda je zde, že jsou zdrojem komunikace a také vyhledávání informací.

#### a) Digitální diáře a databanky

Bývají spíše vhodným doplňkem skutečných plánovacích systémů, protože nejsou aktivní. Umožní nám víceméně zaznamenat pouze, co a kdy se má stát.

#### b) Osobní počítač

Je velice kvalitním pomocníkem i co se týče plánování času, má li vhodné programy. Největší handicap je u něj malá mobilita, proto je ideální jako doplňková pomůcka například k mobilnímu telefonu.

Nejpoužívanějším počítačovým prostředím je MS Outlook (MSO). Zde není jen elektronická pošta, ale hlavně se zde nachází několik nástrojů pro řízení času. Jedná se o deník, úkoly a kalendář. Přes tento program lze také zadávat úkoly ostatním a svolávat schůzky v době, kdy mají volno. Podobně je možné ostatním členům skupiny zaslat úkol a sledovat stupeň jeho plnění, resp. zasílat připomenutí například i automaticky. (Botek, 2007)

#### c) Kapesní počítače, počítače do dlaně, mobilní telefony

Tyto pomůcky tvoří nejzajímavější a nejperspektivnější možnost. Největšími přednostmi jsou jejich mobilita, možnost komunikace jejich prostřednictvím a

v neposlední řadě široké spektrum funkcí, například: budík, záznamník, navigace a další.

Výhody elektronických organizérů (Knoblauch, Wöltje, 2007):

- Zanesená data lze kdykoli vymazat, změnit, úplně přepsat.
- Data je možné zaheslovat.
- Je možné variabilní rozdělení dat či úkolů.

Nevýhody elektronických organizérů:

- Vysoká pořizovací cena
- Potřebujeme k nim akumulátor, baterie nebo zásuvku
- Inklinace k vadám a poruchám

## 2.7 Zloději času

Identifikace a analýza vyrušování je zvláště důležitá, abychom se mohli dostat k vlastním úkolům a sledovat své cíle. Vyruší-li nás někdo, je velice těžké se pak navrátit k řešenému úkolu a hlavně se znovu plně koncentrovat. Podrobný přehled zlodějů času lze najít v tabulce číslo 2. „*Vyrušování se nikdy nezbavíte absolutně, ale můžete je do značné míry omezit a zařídit, aby bylo vždy co nejkratší a mělo jasný a smysluplný důvod. Snažte se vyloučit vše kromě toho nenaléhavějšího a nejdůležitějšího – tedy věci, které se klíčovým způsobem týkají vaší práce nebo organizace, jež vás zaměstnává, a které by mohly způsobit vážné komplikace, kdybyste se jim okamžitě nevěnovali*“ (Caunt, 2007, s.64).

V zásadě můžeme „časozrouty“ rozdělit na dvě velké skupiny (Beatris Uhlig, 2008):

A) Vnitřní faktory:

- Neschopnost říci „NE“

- Prokrastinace (odsouvání)
- Nerozhodnost
- Dělání moc věcí najednou

B) Vnější faktory:

- Neztratit přehled
- Eliminace rušivých prvků a hluku
- Neohlášené návštěvy
- Zdlouhavá jednání
- Využívat čekání

**Tabulka číslo 2: Přehled zlodějů času (Smith, 1991)**

<b>Vnější prostředí</b>	<b>Vnitřní prostředí</b>
Vyrušování	Neschopnost delegovat
Čekání na odpověď	Zapomnětlivost
Nejasně definovaná práce	Zmatkování
Zbytečné schůzky	Neumím naslouchat
Pracovní přepětí	Nerozhodnost
Měnící se priority	Přehnaná socializace
Špatná komunikace	Nedostatek sebekázně
Zmatený šéf	Únava
Konflikt priorit	Nepořádky v písemnostech
Nízká morálka ve firmě	Odkládání úkolů na poslední chvíli
Neškolený personál	Nepořádek na pracovišti
Požadavky kolegů – personálu	Perfekcionalismus
Cestování mezi kanceláři	Špatné plánování
Chyby ostatních	Bezmyšlenkovitost
Schůzování	Nejasné osobní cíle
Nedostatky ve vybavení	Nakládání si příliš mnoho
Posunující se termíny	Přehnaná socializace

### **2.7.1 Prokrastinace**

I ti, kdo řízení času jinak zvládají docela dobře, může ohrožovat jiný rozšířený zvyk, takzvaná prokrastinace, která má na naše jednání kontraproduktivní vliv. Tento pojem znamená neustálé odkládání věcí, činností, úkolů na později, nechávání věcí na poslední chvíli. Časový tlak sice může motivovat, ale na druhou stranu pak trpí kvalita vykonané práce a firmě to může přinést značné ekonomické škody (Čevelová, 2009).

Na základě různých výzkumů se zjistilo, že největší podíl prokrastinátorů v populaci je mezi VŠ studenty a že nejvíce se odkládají úkoly, ke kterým máme averzi a pak ty,

jejichž splnění je nejvíce vzdáleno od současnosti. Jedním ze způsobů, jak se prokrastinace zbavit, je nedělat činnosti, které není nutné dělat. Odmítnout úkol, nebo ho delegovat na podřízeného či kolegu (Botek, 2007).

## 2.8 Sportovní manažer

Jelikož nás v této práci zajímá time management u sportovních manažerů, je nutné si objasnit několik pojmů.

*„Kdo je sportovní manažer:*

- *Manažer na úrovni vedení sportovní činnosti (vedoucí sportovních družstev i jednotlivců ve vyšších soutěžích, specialisté, vyškolení pro sportovní akce ad hoc – příprava mistrovství světa, Evropy, Příprava OH apod., specialisté pro uplatnění sportu ve volném čase lidí, v pracovním procesu, mezi zdravotně handicapovanými lidmi atd.)*

- *Manažer na úrovni řízení určitého sportovního spolku, resp. organizace, členové výkonných výborů sportovních a tělovýchovných svazů, sekretáři svazů, vedoucí sportovních středisek řízených armádou a policií apod.*

- *Manažeři v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných služeb, vedoucí fitness, vedoucí výroby sportovního nářadí a náčiní, pracovníci reklamních a marketingových agentur pro TVS apod“ (Čáslavová, 2009, s.25).*

Rozdělení zmíněných typů a zaměření sportovního manažera vyvolává pochopitelně tendenci jeho specializace. Hlavně by měl mít přehled mezi vazbami fungování vrcholové, střední a základní roviny sportovního managementu.

Vedoucí pracovník, tedy manažer vykonává své specifické činnosti, které jsou uvedeny v tabulce číslo 3.

**Tabulka číslo 3: Činnosti manažera v tělesné výchově a sportu (Čáslavová, 2007)**

Základní činnosti manažera	Příklady aplikace základních činností manažera na činnosti sportovního manažera	Specifické činnosti
1. Plánování	- Strategický plán rozvoje přísl. Organizace - Dlouhodobý, střednědobý a akt. Program - Strategický postup manažera při plánování akcí a podniků TVS	1. Sponzorská činnost v TVS
2. Organizování	- Postupy vyhodnocování výsledků	2. Sportovní reklama
3. Vytváření organizačních struktur	- Zdokonalování organizační struktury TVS ČR	3. Transfer hráčů a trenérů
4. Výběr, rozmíst'ování a vedení lidí	- Výběr a rozmíst'ování lidí při práci ve spolcích TVS a jejich stimulační	4. Znalost uspořádání fungování norem vrcholných mezinárodních organizací TVS
5. Kontrola	- Ukazatele finanční kontroly TVS organizací	5. Zabezpečení norem a náležitostí při uzavírání smluv
6. Marketing	- Marketing v oblasti placených TVS služeb	6. Problematika ochrany zdraví, pojištění a soc. zabezpečení
7. Finance	- Přehled o akt.ekonom.trendech a opatřeních ve státní a podnikatelské sféře	7. Kontakty a spolupráce se zájmovými a odbornými organizacemi sportovců, trenérů, učitelů TVS apod.
8. Právo	- Zákony o TVS, stanovy a další normy stát. a spol. organizací TVS	
9. Komunikace	- Ve vedení lidí v organ. TVS	

### **2.8.1 Prostředí pro práci sportovního manažera**

Podle Čáslavové (2009) lze rozčlenit prostředí ve sportu do tří základních sektorů:

1) „*Spolkový sektor tělesné výchovy a sportu:*“

Patří sem tělovýchovné jednoty a kluby na bázi obchodních společností i občanských sdružení; střešní sportovní organizace (sportovní svazy, federace, asociace); další organizace na bázi veřejně prospěšných společností

2) „*Komunální sektor:*“

Do něj zahrnujeme školní sportovní tělovýchovné kluby, řízení tělovýchovných zařízení v komunální správě, obsazování tabulkových míst na obecních úřadech – zajištění komunální péče o tělovýchovné a sportovní aktivity zdravotně postižených a seniorů – zajišťování akcí „sport pro všechny“ v městských aglomeracích

3) „*Podnikatelský sektor:*“

Sem lze zařadit vedení zařízení, poskytujících placené tělovýchovné a sportovní služby, které jsou provozovány jako obchodní společnosti, či podnikání fyzickou osobou či v širším komplexu nabídky služeb; zařízení provozující marketingové a reklamní služby i podniky zaměřené na výrobu sportovního náčiní a nářadí; cestovní kanceláře a rekreační komplexy a jiné

## **2.9 Vzdělávání v oblasti time managementu**

Nejenže existuje řada odborné literatury o tomto moderním, zajímavém oboru, která člověku slibuje, jak ho naučí kvalitně pracovat se svým časem, ale hlavně po celé České republice, hlavně v Praze, je možné najít mnoho různých vzdělávacích institutů, které nabízejí pestrou škálu kurzů time managementu. Vybrat si lze od klasické varianty, kdy se musí chodit vzdělávat přímo do školícího centra, po tu nejmodernější variantu elektronického vzdělávání po internetu, kdy se člověk může učit z práce nebo třeba z domova.



Všechny kurzy slibují základní obecný cíl a to že člověka naučí efektivně hospodařit se svým časem. Tvrdí, že správnou organizací času nám dokážou ušetřit až dvě hodiny denně za pomoci těch nejlepších metod, praktik, strategií, názorných cvičení. Elektronické kurzy používají dokonce i akustické nahrávky. Díky kurzu lze poznat své návyky, slabiny ovlivňující náš denní režim. Tvrdí, že pomohou oprostít se od stresu a získat si správný nadhled.

Kurzy jsou určeny pro pracovníky jakéhokoliv oddělení a na jakémkoli stupni ve firemní hierarchii, kteří si chtějí dlouhodobě zachovat vysokou pracovní výkonnost. Dále pro manažery na všech úrovních, podnikatele, kreativní pracovníky a všechny další profese, kde je nepravidelný režim. Ideální variantou je vzdělání zaplatit přímo celému firemnímu managementu, konkrétní skupině, pakliže to nejde, lze se účastnit otevřeného kurzu pro všechny. Ceny školení se pohybují řádově od 1300,- do 5000,- korun českých. Nejlevnější možností je šesti hodinový jednodenní kurz a pak je také možné chodit na dvoudenní školení.

## **3 CÍLE PRÁCE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY**

### **3.1 Cíle práce**

Hlavním cílem této práce je popsat problematiku time managementu u sportovních manažerů. Analyzovat současný stav, popsat a porovnat hospodaření s pracovním časem u pěti manažerů reprezentujících sportovní sféru: manažer sportovní prodejny, manažer fitness centra, manažer mládeže sportovního klubu, manažer sportovního týmu a vedoucí sportovního oddílu. Praktickým cílem práce je navrhnout těmto manažerům konkrétní opatření pro zlepšení organizace času v práci.

### **3.2 Dílčí úkoly práce**

- Na základě odborné literatury zformulovat otázky do strukturovaného rozhovoru
- Sehnat vhodné respondenty pro výzkum, zorganizovat schůzky, realizovat rozhovory
- Vyhodnotit sebraná data, sdělit vlastní doporučení

### 3.3 Výzkumné otázky

- Existuje vůbec time management u sportovních manažerů?
- Jak dobře jednotliví manažeři zvládají svoji organizaci pracovního času?
- Používají sportovní manažeři nějaké pomůcky, které by jim hospodaření s časem usnadňovaly?
  - Je současný time management (pokud vůbec nějaký je) u zkoumaného vzorku vhodný?
  - Jsou nějaká specifika práce sportovního manažera, pokud jde o čas?

## 4 METODOLOGIE PRÁCE

### 4.1 Kvalitativní výzkum

Slouží ke sběru menšího množství dat. Neexistuje jediný obecně uznávaný způsob, jak vymezit nebo dělat kvalitativní výzkum. Významný metodolog Creswell (1994, s. 12) definoval kvalitativní výzkum takto: *„kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.“*

Kvalitativní výzkum se považuje za pružný, neboť výzkumník má tu výhodu, že může upravovat či doplňovat výzkumné otázky v průběhu výzkumů, během sběru a analýzy dat. Plán výzkumu se přizpůsobuje podle okolností a doposud získaných výsledků. V jeho průběhu mohou vznikat jak výzkumné otázky, tak také hypotézy i nová rozhodnutí, jak modifikovat zvolený výzkumný plán a pokračovat při sběru dat i jejich analýze. Výzkumník během výzkumu provádí deduktivní a induktivní závěry. Používá hloubkové studium jednotlivých případů, nejrůznější formy rozhovorů a kvalitativní pozorování. Seznamuje se s novými lidmi a pracuje přímo v terénu, v přirozených podmínkách, kde se něco děje (Hendl, 2005). Vlastnosti základních metod kvalitativního přístupu lze vidět v tabulce číslo 4.

**Tabulka číslo 4: Vlastnosti základních metod kvalitativního přístupu (Hendl, 2005)**

Metoda	Vlastnost	Výhoda
Pozorování	Delší období kontaktu	Pochopení subkultury
Texty a dokumenty	Rozbor významu, organizace a použití	Teoretické porozumění
Interview	Relativně nestrukturované	Zkušenosti
Audio- a videozáznamy	Přesná transkripce přirozených interakcí	Porozumění průběhu interakcí

## 4.2 Metody a techniky sběru a zpracování dat

### 4.2.1 Strukturovaný rozhovor

Za hlavní techniku sběru dat našeho výzkumu je považován strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami. Strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami se podle Hendl (2005) skládá z řady pečlivě formulovaných otázek, na něž mají jednotliví respondenti odpovědět. Pružnost sondování v kontextu situace je omezenější než v jiných typech rozhovorů. Tento typ rozhovoru se používá, když je nutné minimalizovat variaci otázek kladených dotazovanému. Zmenšíme tak pravděpodobnost, že se data získaná v jednotlivých rozhovorech budou výrazně strukturně lišit.

*„Základním účelem tohoto typu interview je co nejvíce minimalizovat efekt tazatele na kvalitu rozhovoru. Data z takového interview se snadněji analyzují, protože jednotlivá témata se lehce v přepisu rozhovoru lokalizují. Struktura informací je dána sekvencí otázek. Tím je také umožněna replikace celého průzkumu v jiném časovém okamžiku a jinou skupinou vědců“ (Hendl, 2005, s. 173).*

Strukturovaný rozhovor je vhodný, pokud ho nemáme možnost opakovat a máme málo času se respondentovi věnovat. Použijeme ho i tehdy, když jde o vstupní a závěrečný rozhovor v rámci nějakého intervenčního programu a odpovědi se mají srovnávat.

Za nevýhodu strukturovaného interview s volnými otázkami lze považovat restrikcí na předem daná témata. Problém je v tom, že různým respondentům klademe stejně formulované otázky a tím přehlízíme situovanost rozhovoru. Proto tento typ rozhovoru omezuje možnost vzít v úvahu individuální rozdíly a okolnosti. Zároveň tak omezuje i pestrost poskytovaných informací.

Strukturovaný rozhovor pro náš kvalitativní výzkum jsme připravili sestavením vhodných otázek, které souvisejí s teoretickou částí této bakalářské práce. Vypsali jsme si dílčí body, které nás zajímaly, a pak stačilo jen vhodně formulovat otázky rozhovoru tak, aby nám pomohly odpovědět na výzkumné otázky.

#### **4.2.2 Metoda pozorování**

Metoda pozorování je metoda subjektivní, výsledky závisí na osobě pozorovatele, (Hendl, 2005). Bylo ho využito ne u všech zkoumaných vzorků ve stejné míře. Výzkumník užil této metody proto, aby mohl pozorovat chování vzorků obecně, dále k jejich podřízeným, případně ke klientům a také byla pozorována reakce a hbitost odpovědí na jednotlivé otázky interview.

#### **4.2.3 Doslovná transkripce**

Jelikož strukturovaný rozhovor se všemi vzorky výzkumu se uskutečnil na diktafon, bylo zapotřebí data z diktafonu nějakým způsobem dostat. Použili jsme metody doslovné transkripce, text byl pak psán do počítače pomocí textového editoru word. Podle Mayringa (1990) se transkripcí textového materiálu nazývá proces převodu mluveného projevu z interview nebo ze skupinové diskuse do písemné podoby. Ačkoli se jedná o časově velmi náročnou proceduru, je tato metoda pro podrobné vyhodnocení podmínkou. V této práci byl použit literární opis, který zachovává dialekt pomocí normální abecedy. Poněvadž se soustředujeme pouze na obsahově-tematickou rovinu, bylo potřeba přenést text do spisovného jazyka, stylisticky upravit a očistit jej od chyb ve větné skladbě.

*„Kvalitativní materiál ve formě transkripcí rozhovorů se transformuje a interpretuje s cílem zachytit smysluplně komplexitu zkoumaných jevů a případů sociálního světa. Míra smysluplnosti je určena účelem studie a výzkumnou otázkou, která zaměřuje cíle zpracování dat. Při kvalitativní analýze a interpretaci jde o systematické nenumerické organizování dat s cílem odhalit témata, pravidelnosti, datové konfigurace, formy, kvality a vztahy. Všechny kroky tohoto procesu se mají dokumentovat, čímž se zajišťuje průhlednost a kontrola kvality celého procesu. Kvalitativní data nemají strukturovanou podobu dat v kvantitativním výzkumu, což komplikuje jejich vyhodnocení. Kvalitativní*

*data se vyznačují svojí kontextuálností a vzpírají se provedení redukce“ (Hendl, 2005, s. 208).*

#### **4.2.4 SWOT analýza**

Je to metoda, která se používá hlavně v marketingu, ale také nám ve výzkumu pomůže identifikovat silné (angl.: Strengths) a slabé (angl.: Weaknesses) stránky, které se většinou týkají vnitřního prostředí, příležitosti (angl.: Opportunities) a hrozby (angl.: Threats) u jednotlivých vzorků a jejich nakládáním s časem, které se naopak týkají spíše vnějšího prostředí (Kotler, Keller, 2007).

#### **4.2.5 Komparativní analýza**

V neposlední řadě využijeme ještě srovnávací metody, tedy komparativní analýzy. Jak píše ilustrovaná encyklopedie (1995) díky této metodě dokážeme zjistit podobnosti a rozdíly mezi určitými jevy, rysy a procesy. Z toho usuzuje na společné nebo rozdílné historické vlivy, na vzájemné spojení, na stupeň vývoje těchto společností a na minulé, současné i budoucí směry jejich vývoje.

#### **4.2.6 Určení vzorků pro kvalitativní výzkum**

Nejprve si musíme stanovit, jaké jsou skupiny respondentů, ze kterých budou vybrány vzorky výzkumu. My víme, že hledáme manažery ze sportovního prostředí, které bude později definované. Je nutné si určit velikost vzorku. Obecně platí, že čím větší počet zkoumaných je, tím objektivnější výzkum bude, nám však bude stačit 5 osob. Poté ještě musíme zařadit respondenty do konkrétního typu vzorku. V našem výzkumu použijeme vzorky s částečně ovlivněným výběrem - konkrétně vzorek záměrný a zároveň dostupný.

### **4.3 Charakteristika výzkumného souboru**

Jak již bylo zmíněno, výzkumu se účastnilo pět zkoumaných nejvhodněji dostupných vzorků, kteří jsou na pozici vedoucího, respektive manažera ve sportovním prostředí.

Shodou okolností jsou všichni muži a svoji práci vykonávají v Praze. Výzkumu se účastnili zcela dobrovolně, byl jim nabídnut příslib anonymity, ale ani jeden z nich na této podmínce netrval, naopak, všichni si přáli být v této práci konkrétně uvedeni.

### **Zkoumaný číslo 1**

Jméno: Milan Petr

Věk: 28 let

Vzdělání: středoškolské s maturitou, obor management a služby

Praxe: 2, 5 roku

Zkoumaný číslo 1 se nachází ve funkci jednatele fotbalového klubu Králova Dvora od ledna roku 2011. Má na starosti společně ještě s jedním kolegou celý chod oddílu od malých záčků až po A-tým dospělých. Jeho hlavním úkolem je shánět finance pro klub, získávat sponzory, aby klub byl finančně zabezpečený na každou sezónu. Náš první vzorek sám aktivně sportuje, závodně hraje fotbal právě za zmíněný klub za A- tým. Co se týče jeho dalších pracovních aktivit, tak hlavním zdrojem obživy je pro něj, jak sám říká, ještě podnikání. Vlastní několik firem a podniků, které už se sportem nesouvisí.

FK Králův Dvůr je fotbalový klub na Berounsku, založen byl již roku 1949, momentálně hraje třetí nejvyšší soutěž v České republice, a to Českou fotbalovou ligu. V sezóně 2009/2010 se umístil A-tým v tabulce na slušném sedmém místě.

### **Zkoumaný číslo 2**

Jméno: Ing. Tomáš Nakládal

Věk: 43 let

Vzdělání: vysokoškolské, obor elektrotechnika a management

Praxe: 25 let

Zkoumaný číslo 2 se stal předsedou výboru atletického klubu Spartak na Praze 4, který funguje na bázi občanského sdružení, před dvěma lety. Před tím dělal dvanáct let hospodáře ve výše jmenovaném atletickém klubu, ale v jeho výboru je celkem již 25 let.

Funkci předsedy výboru se věnuje ve svém volném čase a zcela dobrovolně po své jiné práci, která ho živí. Na Spartaku má za úkol starat se o plynulý chod klubu, a aby oddíl vhodně vystupoval vůči jednotě a českému atletickému svazu.

Kromě těchto všech pracovních povinností náš respondent ještě trénuje jak mládež, tak i dospělé. On sám je velmi aktivním sportovcem, což dokazuje fakt, že stíhá závodit za veterány v disciplíně běh na 400 metrů, kde je držitelem dokonce i veteránského rekordu nad čtyřicet let z roku 2008.

Jak píše server sp4.cz, atletický klub Spartak Praha 4 slaví letos – tedy v roce 2011 - sedmdesát let svého trvání. Vznikl v roce 1941 uprostřed světové války v motocyklové továrně Jawa jako firemní klub stejného jména SK JAWA s oddíly volejbalu, pozemního hokeje a především atletiky. Mezi první členy klubu patřil Václav Balšán, vynikající chodec a světový rekordman. Až v polovině padesátých let se klub přestěhoval na nově vybudovaný stadion na Děkance. Jméno klubu se podle továrny změnilo na Spartak Závody 9. května a později na Spartak Praha 4. Koncem 50. let se klub nacházel v krizi s pouhými 40 členy. Vzestup byl pomalý, systematická práce se žactvem začala až kolem roku 1975 a teprve konec 80. let je rozhodujícím obdobím. Družstva mužů a žen z přeboru Prahy velmi rychle postoupila do 1. ligy. Ženy v letech 2000 a 2002 ochutnaly i extraligu, rovněž tak i muži v posledních třech letech (2008 – 2010). V současnosti patří Spartak Praha 4 k jednomu z nejlepších, uznávaných atletických klubů v České republice.

### **Zkoumaný číslo 3**

Jméno: Ing. Jan Pulkráb

Věk: 26 let

Vzdělání: soukromá Vysoká škola hotelnictví v Praze 8

Praxe: 1, 5 roku

Zkoumaný číslo 3 je manažerem sportovního centra Olšanka v Praze teprve rok. Před tím dělal půl roku podobnou práci v Jindřichově Hradci, odkud původem pochází. Na starosti má řízení celého sportovního centra, tedy provoz bazénu, tenisu, badmintonu,

sauny, masáže a fitcentra. Spadají pod něj všichni zaměstnanci a on sám je podřízen generálnímu řediteli hotelu Olšanka. Sponzoring a finance jdou mimo něj.

Náš respondent sám aktivně sportuje, žije sportem. Hotelnictví, které má vystudované, ho nezlákalo. V sezóně 2009/2010 se mu sportovně výborně dařilo a stal se druhým nejlepším hráčem ricochetu v Čechách. Sám dále v tomto sportu trénuje začátečníky a juniory v týmu v Jindřichově Hradci.

Sportovní centrum Olšanka je spojené zároveň s hotelovým a kongresovým komplexem, sídlí na Praze 3, na Olšanském náměstí. Díky své dobré poloze a široké škále poskytovaných služeb je jedním z nejvyhledávanějších sportovních center na území hlavního města Prahy. Centrum je určené nejen hotelovým hostům, ale hlavně široké veřejnosti. Na celkové ploše 2 500m<sup>2</sup> se rozkládá prostor vyčleněný pro fitness, wellness, spinning, aerobic a stolní i halový tenis. Hlavním lákadlem sportovního centra je 25 metrový plavecký bazén, kde probíhají mimo jiné i hodiny aqua aerobice. Toto sportovní centrum se vychloubá přijatelnými cenami, ale z mého pohledu je poněkud zastaralé.

#### **Zkoumaný číslo 4**

Jméno: Vojtěch Krapátek

Věk: 23 let

Vzdělání: středoškolské s maturitou

Praxe: přes 3 roky

Zkoumaný číslo 4 má velice široký záběr svého působení. Nejenže podniká, sportuje, ale k tomu všemu ještě studuje vysokou školu – FTVS UK, obor tělesná výchova a sport, letos dokončuje třetí ročník bakalářského studia. Je manažer a zároveň zakladatel internetového obchodu se sportovními pomůckami sportex.cz, který je zaměřený na prodej sportovních potřeb, pomůcek a oblečení hlavně na brankové sportovní hry a některé síťové. Konkrétně jsou to věci na volejbal, florbal, basketbal, házenou, nohejbal, plavání, bojové sporty a stolní tenis. Obchod sportex.cz je malá firma, kterou založil sám a funguje úspěšně od roku 2008. Funguje hlavně na bázi internetového obchodu, avšak existuje i kamenná prodejna. Majitel na svých webových stránkách



uvádí dokonce i roční obrat prodejny činící zhruba tři miliony korun. Náš zkoumaný vzorek se snaží si téměř všechno v práci dělat sám, od prodavače, přes marketing, finance, komunikaci se zákazníky a tak dále, má k dispozici ještě tři brigádníky, na které deleguje méně náročné činnosti. V tom, že se rozhodl podnikat a založit si vlastní obchod, ho hodně ovlivnili jeho známí. Říká, že má spousty úspěšných podnikajících známých, kteří ho podporují. Jelikož sám je aktivním sportovcem, hraje volejbal, pak volba, čím se jednou bude živit, byla částečně daná.

### **Zkoumaný číslo 5**

Jméno: Mgr. Petr Hurych

Věk: 27 let

Vzdělání: FTVS – UK, obor Management sportu

Praxe: přes 3 roky

Zkoumaný číslo 5 vykonává pozici manažera pro mládež ve fotbalovém klubu SK Slavia Praha. Na toto místo se dostal náhodou, jak sám tvrdí, měl obrovské štěstí. Jeho kladný vztah ke Slavii se začal budovat již v dětství, kdy nastoupil do přípravy a postupně s věkem se dostával výš a výš. Za Slávii hrál fotbal od šesti do devatenácti let. Potom sám trénoval mládež. Už při studiu na vysoké škole si odbyl svou vysokoškolskou praxi právě v tomto klubu, dostal se do managementu a chytil se jedinečné příležitosti. O něco později se stal asistentem u sportovního ředitele a před necelým půlrokem ho shoda náhod přivedla až na místo manažera pro mládež. Má na starosti všechny trenéry, kteří trénují od nejstarších devatenáctiletých hráčů až po ty nejmenší, dále veškerou hráčskou agendu, přestupy, jednání s agenty, jedná i se středními a základními školami, jelikož spousta malých hráčů navštěvuje sportovní základní školu, která sídlí vedle stadionu a rozvrh hodin ve škole je potřeba přizpůsobit podle tréninků apod. Náš zkoumaný vzorek se stará o to, aby chod trénování mládeže byl plynulý a všechno správně fungovalo.

Jak jsem už zmiňovala, tento respondent odmalička sportuje, hraje závodně fotbal. Neopustilo ho to ani teď v dospělosti, kdy si sice užije fotbalového prostředí přímo na pracovišti dost, ale to mu evidentně nestačí. Závodně hraje za tým SK Uhelné sklady fotbal na pozici obránce a konkrétně soutěž Pražský přebor.

SK Slavia Praha je nejstarší český fotbalový klub, založený v roce 1892 v Praze. Podle počtu získaných ligových titulů se jedná o historicky druhý nejúspěšnější český profesionální fotbalový klub. V současné době rovněž patří společně se svým pražským rivalem, klubem AC Sparta Praha, k nejpobulárnějším klubům českého fotbalu. Celkem získal 17 ligových titulů (naposledy v roce 2009), třikrát se stal vítězem domácího poháru, a pravidelně se účastní evropských pohárů. (server Slavia.cz)

## 5 VÝSLEDKOVÁ ČÁST

Všem zkoumaným vzorkům byly elektronickou poštou zaslány otázky strukturovaného rozhovoru dopředu, aby věděli, co je bude čekat. Odpovědi si připravoval jen jeden z nich. Dva si otázky krátce pročtli a dva vůbec neměli čas se tím zabývat.

### **Zkoumaný číslo 1: Milan Petr**

Sraz jsme si domluvili telefonicky. Vzorek okamžitě zvedl telefon a řekli jsme si, kde a kdy se náš rozhovor uskuteční. On trval na místě konání, časově se mi přizpůsobil. Sešli jsme se v jednom z jeho dětských koutků, který je spojen s kavárnou v obchodním centru na Zličíně. Měl na mě hodinu času, po našem interview ho čekala další schůzka. Odpovídal jistě, okamžitě a bez zdráhání.

1. Rozhodně musím říct, že mám naprostý nedostatek času. Potřeboval bych, aby měl den minimálně třicet dva hodin, aby se dalo všechno stihnout.
2. Nenapadá mě jediná věc, která by mi dělala problém.
3. Žádné speciální metody či triky nepoužívám.

4. Stanovit si z toho všeho množství práce, co je pro mě nejdůležitější. Přiznám se, že mi potřebné věci hodně odsouvám, až je to někdy špatně. Řeším aktuální věci, zbytek počká. Tam patří většinou věci týkající se přímo mé osoby. Podnikání a fotbal je pro mě velice důležité, soukromý život musí počkat, ačkoli je mi to mnohdy vyčítáno. Například celý minulý týden jsem přizpůsobil fotbalu, jelikož jsme hráli první mistrovský zápas sezóny.

5. Stanovujeme si v práci hlavně dlouhodobé cíle, minimálně na rok dopředu. Jeden z mých hlavních cílů je vybudovat do čtyř let patnáct dětských koutků s kavárnou a občerstvením, co se týče fotbalu, tak tam je nejdůležitější finančně stabilizovat náš oddíl, každého patnáctého v měsíci mít na výplaty a v neposlední řadě zkusit zabojovat a posunout náš tým do druhé ligy.

6. V souvislosti s úkoly jsou pro mne priority podle datové aktuálnosti. A pak pro mě osobně je hlavní být člověkem k lidem, abychom se na sebe všichni mohli podívat, normálně se bavit. Další je, aby mí pracovníci i kluci v týmu dostali za odvedenou práci dobře zapláceno a byli spokojení. Stejně tak razím teorii, že se nemám ze své pozice nad nikoho povyšovat, snažím se být se svými zaměstnanci na stejné úrovni, avšak samozřejmě s určitým odstupem. Všichni si vykáme ve firmě, na fotbale si tykáme. Vše co dělám, dělám jednak pro peníze a jednak, že mě to baví.

7. Plán vám můžu říct rovnou z hlavy. Vím úplně přesně. V pět třicet ráno vstanu, ačkoli mi to bude velice vadit, a pojedu do Ostravy, v jedenáct hodin mám schůzku s paní z České obchodní inspekce. Ve dvanáct mám pohovor se zájemkyněmi o práci do jedné ze svých kaváren. Do čtyř hodin musím být zpátky tady v kanceláři na Zličíně, ve třičtvrtě na pět sedneme se spoluhráči z týmu do auta a pojedeme do Králova Dvora na trénink a jestli se v osm večer dostanu domů, tak budu jedině rád. Celý týden je dost hektický, jelikož přebírám další firmu a rozšiřuji tak svůj podnikatelský záběr.

8. V zásadě roční a týdenní, ale například se sponzory to je velice individuální, tam si já nemůžu vyskakovat, většinou se podřídím časovému plánu klienta.

9. Většinou v pondělí, když přijdu v osm ráno do práce, tak se kouknu, co mě ten daný týden čeká. Pak obvolávám lidi, plánuju schůzky,

10. Hodně schůzek si pamatuju z hlavy, ale raději si je pak i napíšu a následně postupně odškrtnám, začmárám, co mám splněno, a napíšu si k tomu „OK“.

10a. Dávám přednost papírovým pomůckám: papír, tužka, jednoduchý obyčejný diář. Vůbec nepoužívám elektronické pomůcky. Nerad s sebou беру někam notebook, takhle si jednoduše vše nutné zapíšu na papír a je po starostech. Výjimečně si něco poznamenám i do telefonu, ale okamžitě, jak přijdu do kanceláře, tak si vše přepisuji do papírového diáře. Tuto metodu aplikuji již osm let a myslím, že krásně a spolehlivě funguje. Nikdy se mi nestalo, že bych na nějakou naplánovanou schůzku nepřišel, že bych ji zapomněl, leda že jsem ji chtěl zapomenout.

10b. Stoprocentně ulehčuje, proto tomu říkám „blbenka“.

10c. Hlavně jednoduchost, tužku, papír, diář mám pořád u sebe.

11. Ve fotbale na emaily odpovídá kolega a ve firmě mám na to také odpovědného člověka, takže elektronická pošta jde naprosto mimo mě a tudíž mě vůbec nezdržuje.

Největší časožrout je pro mě telefon, proto hovory nejčastěji vyřizuju v autě. Výhoda je, že tam zvládnou dvě věci najednou, nejen že jedu, ale hlavně volám. Pak by to mohly být ještě různé pracovní hromadné schůzky, ale tam většinou za sebe vyšlu někoho jiného.

12. Výjimečně nezvedám někomu telefon, ale pak si na druhou stranu uvědomím, že toho člověka budu určitě ještě někdy potřebovat, tak mu raději hned volám zpátky.

13. Naučil jsem se zaprvé plánovat, rozvrhnout si schůzky, většinou je mám po hodině, ale za druhé jsem se také naučil stanovit si, kdy se přesně bude odpočívat, relaxovat.

14. Pokud jde o čas, tak u sportovního manažera je někdy těžké přesně si něco naplánovat. Ledacos se stane nečekaně, člověk musí být přizpůsobivý. Co nesouvisí s časem, ale napadlo mě také jako specifikum, je určitě osobní přístup. Například konkrétně pro mě je velice těžké být se spoluhráči v jednom týmu, v šatně, na druhou stranu jsem ta osoba, která jim dává výplaty, musím je umět finančně potrestat za přestupky a tak dále. Do budoucna bych tuto situaci chtěl změnit a pohybovat se jen na jedné rovině – spíše té manažerské. Takto mám kolikrát smíšené pocity, ale musím říct, že spoluhráči mého postavení nijak nezneužívají a chovají ke mně respekt.

15. Určitě bych školení v tomto směru neocenil. Zastávám praxi. Myslím, že by to pro mě nemělo smysl.

### **Závěr číslo 1:**

Zkoumaný číslo 1 na mě působil na první pohled jistým, zdravě sebevědomým dojmem. Vypadá, že naprosto přesně ví, čeho chce ve svém pracovním životě dosáhnout, a co všechno pro to má udělat. Nacházeli jsme se na půdě jeho pracoviště a mohla jsem vidět, jak dobře se chová ke svým zaměstnancům. Mají z něj respekt, ale zároveň vědí, že je jedním z nich.

Co se týče jeho time managementu, tak vidím rozpor v tom, že tvrdí, že nemá čas, potřeboval by, aby byl den mnohem delší, ale zároveň říká, že mu v souvislosti s časem nic nečiní potíže, dokonce ani s časozrouty nepotřebuje nějak zásadně bojovat. Dokonce zavrhnul i potenciální účast na školení time managementu, což mě překvapilo, jelikož si myslím, že v jistém směru by pro něj určitě bylo vhodné.

Není pro něj jednoduché určit si, které činnosti z daného dne jsou nejdůležitější. Rozhodně by mu pomohla metoda Eisenhowerova principu. Doporučila bych, aby si vždy zanalyzoval všechny úkoly a postupně je zařadil do jednotlivých skupin. Hned by

důležitost poznával lépe. Cíle dokázal Milan Petr hned a jasně specifikovat. A nejen to: jsou dosažitelné i časově vymezené, takže v tomto směru nevidím žádný problém.

Plánování prvnímu zkoumanému, zdá se, nečiní žádné velké problémy, preferuje dlouhodobé a týdenní plánování, nechybí mu jasně dané termíny, akorát by bylo dobré sestavovat si svůj týdenní pracovní plán na konci předešlého týdne a ne až začátkem nového, jak to náš respondent koná. Ušetřil by si každé pondělí více času a rovnou by mohl začít obvolávat schůzky. Plán na daný den mi dokázal říct hned na místě z hlavy. Věděl přesně, kde a v kolik má daný den být. Obecně se spoléhá hlavně na svoji hlavu, vše se snaží si pamatovat. Na dalším místě preferuje papírové pomůcky, elektronické ho naprosto odrazují, tedy používá zastaralé metody time managementu, konkrétně lístečkovou, pro hodně lidí zmatečnou, metodu. Následně přepisuje do obyčejného diáře. Největší výhodu těchto pomůcek vidí v jejich jednoduchosti a neustálé všudypřítomnosti. Tohoto respondenta bych zařadila maximálně do druhé generace time managementu, jelikož v dosti věcech, co se týče organizace času, ještě zaostává, ale praktikuje svoje metody již přes osm let a je s nimi naprosto spokojený.

### **Swot analýza**

Silné stránky: plánování

Slabé stránky: stanovení si nejdůležitějších úkolů

Příležitosti: zlepšit svůj time management a posunout se do vyšší generace

Hrozby: ztracení se v lístečkovém systému

### **Zkoumaný číslo 2: Ing. Tomáš Nakládal**

Na rozhovor jsme se domlouvali telefonicky a sešli jsme se za dva dny po našem hovoru. Říkal, ať mu ten daný den ještě raději zavolám a schůzku si potvrdíme. Vše nakonec platilo, jak jsme si sjednali. Nejdříve se tvářil rozpačitě, ale potom celkem s chutí a bez problému odpovídal na jednotlivé otázky. Přišla jsem za ním do atletického klubu na Pankráci, vzal mě do kanceláře, kde jsme byli sami. Měl na mě čtyřicet pět minut času, jelikož potom mu začínal trénink.

1. Samozřejmě bojuji s časem, myslím, že snad každý s ním musí svádět boj. Hlavně, když funkci předsedy výboru vykonávám dobrovolně. V mé práci končím ve čtyři hodiny odpoledne, pak jedu sem na stadion, mám tréninky a po nich nastává právě práce kolem stadionu, oddílu klubu a tak dále. Ale snažím se práci rozčlenit mezi lidi, co jsou se mnou ve výboru klubu a to si myslím, že je hlavní úkol správného manažera: vhodně rozdělit práci mezi ostatní lidi.

2. Bohužel mě nic zásadního nenapadá.

3. Určitě ano. Jsem zastáncem elektronického působení na všechny směry. Zapisuji do mobilu do kalendáře, zapisuju na internetu, mám propojené stroje. Na internetu používám google ups, což je kalendář, píšete si do něj úkoly a v podstatě je to součástí google docs. Sdílím pak informace s ostatními, například tréninkový plán máme takto zavedený.

4. Když organizuji závod, tak čas je definovaný dopředu, plánují se v lednu a závody jsou pak až v květnu, takže s „KDY“ problém nemám. Problém nastává s organizováním jednotlivých pracovníků, rozvrhnout jim práci, jelikož každý je vhodný na něco jiného, to mi někdy dělá trochu potíže, co na koho přesně nedelegovat, aby mu to sedlo.

5. Rozhodně ano, stanovujeme si hlavně, co bychom chtěli dokázat na sportovišti, jak ho vylepšit, co opravit, jak sehnat grant. Určujeme si spíše dlouhodobé cíle, převážně roční a delší.

V současné době chceme novou budovu, vylepšit zázemí, což se nedá zvládnout za měsíc ani za rok, reálně bych to viděl do pěti let s pomocí dotace, kterou snad dostaneme od Prahy. Druhým našim cílem je do čtyř let obnovit zeleň v areálu sportoviště, aby to tu vypadalo hezky.

6. Každopádně. Úkoly v kalendáři mám seřazené rovnou podle priorit, vím, co chci stoprocentně udělat, na co se zaměřit. Do další sekce zaznamenávám úkoly, které budu vykonávat, když na ně zbude čas. Priority hodnotím hlavně dle aktuálnosti datové, když mě tlačí čas a dle aktuálnosti přínosu pro klub. Je spousta věcí, u kterých vím, že jsou třeba udělat, ale nejsou tak důležité, tak si je zapíšu do poznámek a vracím se k nim, až když jsem splnil to nejnnutnější.

7. Na svůj zítřejší plán se moc těším, protože po své práci přijdu sem do klubu po čtvrté hodině odpolední a budu jenom trénovat, což je pro mě odměna, když nemusím řešit nic jiného. Zbylé dny v tomto týdnu se budu věnovat přípravám plesu k 70. výročí existence našeho oddílu. Musím tam zařídit nejruznější organizační záležitosti od občerstvení, přes hudbu až po tombolu.

8. Nejrozumnější je pro mě týdenní plánování.

9. Sednu si vždy v pátek večer před víkendem k diáři v mobilu a naplánuji si, co všechno je potřeba příští týden vykonat.

10. Všechno si zapisuji, přeci jen jsem už starší člověk, zapomínám, kdybych si něco nezapsal, tak to prakticky neexistuje. Splněné úkoly si pak průběžně mažu z poznámek, a jakmile uplyne týden, dělám zpětnou kontrolu, zda jsem všechno splnil.

10a. Používám jedině elektronické pomůcky – mobil propojen s internetem google ups. Vůbec nepoužívám klasické papírové pomůcky.

10b. Tyto pomůcky mi každopádně organizaci času ulehčují. Víím, že jinak bych se ve všech těch úkolech úplně ztratil. Plánuji věci do práce, sem do klubu, pak samozřejmě osobní věci, svůj on-line diář používám dokonce i se svojí ženou, abychom si dle toho mohli načasovat dohromady strávený čas.



10c. Největší výhodou této pomůcky je, že ji mám neustále u sebe, ať jsem někde na dovolené, nebo doma, stále mám u sebe přes mobil nejen mail, ale i kalendář, všechny své úkoly.

11. Za největšího zloděje času považuji klasické papírování. Když mi přijdou papíry, které je třeba ručně vyplnit, ačkoli vím, že by se daleko lépe daly udělat na počítači a jejich vyplnění by mi nezabralo tolik času. Kromě papírování mě nic dalšího nenapadá.

12. Papírování je pro mě sice nepříjemnost, zdržuje mě, ale nevidím důvod s ním nějak bojovat. Beru to tak, že ho vyřídit prostě musím a nakonec si s ním dokážu docela rychle poradit. Mám rád, když mám všechny věci v pořádku, vyřízené.

13. Naučil jsem se hlavně přesně plánovat a nezadávat si všechno na jeden den, rozděluji si úkoly do více dnů.

14. Pokud jde o čas, tak na prvním místě je flexibilita a dále práce o víkendech. Jinak u sportovního manažera je nesmírně důležitý osobní přístup, dobré vztahy a známosti. Tady u nás v klubu například neexistuje nadřízenost. Sice jsem předseda klubu, ale nemůžu nikomu nic nařizovat. Všichni si zde tykáme a myslím si, že to je základ cesty za úspěchem.

15. Jednoho školení o time managementu jsem se účastnil v rámci firmy, ve které pracuji, a musím říct, že to pro mě bylo docela přínosné a zajímavé. Člověk si uvědomí hodně věcí, co třeba ví, ale neuvědomuje si je standardně. Asi nejvíc mě zaujalo tvoření pracovních týmů lidí. Každému jde lépe jiná věc, nejsme všichni stejní, jeden pracovník přináší nápady, další je vykonává. Aplikuji tuto metodu i tady v klubu, kdy se jednotlivým lidem snažím podsouvat úkoly, které jim budou blízké a půjdou jim snadno od ruky.

## **Závěr číslo 2:**

Ačkoli byl dotazovaný číslo 2 nejstarší ze všech vybraných respondentů, jeho time management byl nejlépe a nejmoderněji propracován, což mě, musím přiznat, překvapilo. Tato skutečnost je možná daná tím, že jako jediný ze všech dotazovaných absolvoval kurz time managementu, avšak v rámci jiné práce, kde dělá. Atletický klub by mu samozřejmě nic takového nemohl dotovat. Tomáš Nakládal je velice aktivní, jeho činnost je různorodá, jen tak se nezastaví, proto tomu všemu nasvědčuje i jeho dobrá práce s časem. Naprosto přesně plánuje s termínovým mezníkem, všechno si píše do nejmodernějších elektronických pomůcek, řadí si jednotlivé položky dle priorit, vykonává zpětnou kontrolu, zda všechno, co měl, splnil. Používá spíše dlouhodobé plánování a týdenní, přičemž jeho přípravě plánu na konci předešlého týdne, nelze nic vytknout.

Atmosféra v oddílu, kde náš respondent pracuje, je skutečně přátelská, jak jsem mohla vidět, všichni si vzájemně tykají a jsou na stejné úrovni. Náš zkoumaný vzorek by si nedovolil někomu něco nařizovat. Na moje otázky odpovídal klidně, vyrovnaně a jasně, ačkoli si je předem nestihl ani pročíst. Je vidět, že s organizací času nemá žádné potíže. Jediné, s čím má trochu těžkosti, je správně delegovat na lidi některé úkoly, jelikož se snaží vyjít všem vstříc a chce, aby danému člověku práce sedla.

Za specifika u sportovního manažera v souvislosti s rozvržením času pokládá tento respondent jednoznačně flexibilitu a častou práci o víkendech. Tento fakt vidí spíše jako výhodu než nevýhodu. Mezi vedlejší specifika zařadil osobitý přístup a hlavně zdůraznil podstatnost dobrých vztahů mezi lidmi na pracovišti.

Zkoumaného číslo 2 jednoznačně zařazují do čtvrté generace time managementu, jelikož jde v této oblasti opravdu do hloubky, nejenže se snaží propojovat pocity lidí s výsledky práce, ale zvykl si na zavedení nových návyků (řízení). Jeho organizace času se mi zdá být na tolik dobrá, že bych mu nedoporučila ani žádnou další konkrétní metodu.

## **Swot analýza**

Silné stránky: plánování, elektronické pomůcky, moderní přemýšlení o čase, vzdělání v oblasti time managementu

Slabé stránky: delegování

Příležitosti: neustále zefektivňovat svoji pracovní výkonnost díky dobrému plánování

Hrozby: moc pracovních aktivit, moc úkolů

### **Zkoumaný číslo 3: Ing. Jan Pulkráb**

Sraz jsme si domluvili telefonicky, přičemž mobil zvedl téměř ihned. Našel si na mě čas druhý den ráno. Setkali jsme se u něj v kanceláři ve sportcentru Olšanka. Sedla jsem si naproti němu na židli a nabídl mi pití. Hned jsme se pustili do rozhovoru. Byl milý, sympatický, ochotný odpovídat a říkal, že takto také sbíral data do svého výzkumu do závěrečné práce do školy, proto se rád tohoto výzkumu účastní.

1. Času není nikdy dost, neustále bojuji s časem.

2. Není jednoduché si čas plánovat, tak aby zbylo hodně času jak na práci, tak na volný čas. Nejtěžší je pro mě najít správnou hranici mezi pracovním časem a volným časem. Často v práci trávím i dvanáct hodin, ale uvědomuji si, že do budoucna to takto řešit nejde.

3. Používám papírky, upomínky na mobilu, kalendář na plánování schůzek, diář nepoužívám a to proto, že mi působil spíše potíže než užitek, jelikož jsem ho neměl pořád u sebe. Přiznávám, že jsem trochu nepořádník, proto se mi kolikrát najednou nakupí i ta má hromada papírků, ve které se pak těžko orientuji. Když je něco pak skutečně důležité, tak to mám v upomínkách v mobilu. Jinak se snažím pracovní věci mít v práci a nebrat si je domů, doma chci mít čistou hlavu a nic pracovního neřešit.

4. Pakliže si mám vybrat z těchto tří možností, tak přeci jenom největší problém je pro mě určit si „Kdy“ mám něco udělat a odhadnout dobu, kterou na daný úkon budu potřebovat.

5. Stanovuji si v práci určité denní cíle a pak dlouhodobé cíle. Když přijdu do práce, tak se snažím si říct, co ten daný den musím udělat.

Dlouhodobý cíl: stabilizovat personální situaci ve sportcentru a druhý cíl je rozjet další nové služby a to konkrétně badminton. Nedávno jsme nechali udělat dva mobilní badmintonové kurty na místě, kde je vnitřní tenisový kurt, takže určitě hlavní úkol je to propagovat mezi lidmi. Do budoucna je naše představa úplně se zbavit tenisového hřiště a postavit tam čtyři badmintonové kurty.

6. Spadáme pod hotel a v současnosti se hotelnictví tolik nedaří, šetří se, kde se dá a hlavně na lidech. Dříve naše sport centrum fungovalo tak, že tu byl jeden vedoucí a dva provozní, no a nyní v rámci úsporných opatření jsem v podstatě na všechno pouze já sám a musím řešit v této době hodně provozních věcí, které jsou teď pro mě nejdůležitější, obchodní věci jdou trochu stranou, ty vykonávám až na druhém místě. Jinak obecně kritérium je pro mě důležitost a aktuálnost.

Za prioritu tohoto týdne považuji přesvědčit vedení, aby zavedli internetový rezervační systém na hodiny sportování.

7. Na zítra Vám plán nedokážu říct, jelikož plánuji vždy ráno v ten den, kdy přijdu do práce. Dnešní plán je schůzka s Vámi od 9.30, od 10.30 se sejdu s technickým oddělením, jinak pojedou podle papírku, na kterém mám spoustu drobných úkolů, které budu řešit a postupně si je odškrtnout. Úkoly nejsou seřazeny časově.

8. Používám denní plánování a pak až dlouhodobé.

9. Plánuji ten daný den, co se týče dlouhodobého plánování, musím se řídit investičním plánem, který se dělá na konci roku pro rok následující.

10. Jak jsem již zmínil, naprosto všechno si píšu nejlépe na papír.

10a. Na prvním místě vévodí rozhodně lístečky, tedy papírové pomůcky, na druhém místě jsou poznámky v mobilu a používám také kalendář.

10b. Lístečky mi práci usnadňují, snažím se skládat je na jedno místo, ačkoli musím prozradit, že je občas nemůžu najít, když se nějaký papírek zatoulá. Kdyby mi papírové pomůcky práci neusnadňovaly, přešel bych na jinou metodu. Opravdu nejdůležitější pro mě je, mít dané úkoly někde poznamenané, nedržet je v hlavě, to jsem si jist, že bych spousty věcí zapomněl.

10c. Hlavní výhoda je, že to je pevně dané, jednoduché, napsané, můžu úkoly pustit z hlavy. Sice mám rád moderní technologie, ale přece jen bych se bál všechny informace svěřit počítači, měl bych strach, že se ztratí.

11. Největší žrout času je pro mě rozhodně administrativa a rovnocenně s tím i vyřizování e-mailů. Věci, které by se normálně vyřizovaly na recepci, kdyby tam byl internet a normální fungování, by mi ušetřily čas, jelikož některé úkony opravdu dělám zbytečně navíc, daly by se delegovat na jiné, ale musel by tomu odpovídat fungující systém. Někdy vyřizuji dokonce i rezervace na jednotlivé sporty, zaskakuju dokonce i na recepci. Z provozních důvodů to ale bohužel zatím jinak nejde. Doufám, že do budoucna se systém změní a budu mít méně práce.

12. Důležité je si věci co nejvíce usnadňovat a hledat stále nová řešení, jak si ulehčovat práci. Co se týče administrativy, tak co nejvíce využívat moderních technologií, jako je počítač. S mým příchodem do funkce jsem právě tuto stránku hodně zmodernizoval, jelikož zde mnoho let fungoval velice zastaralý systém.

I co se týká plánování určitě do budoucna budu uvažovat o užívání elektronických pomůcek, ale zatím jsem ještě nenašel žádnou pro mě dostatečně jednoduchou a uživatelsky příjemnou pomůcku time managementu.

13. Čím více a kvalitněji se plánuje, tím je to lepší. Jinak však musím prozradit, že jsem nikdy plánování neměl rád.

14. U nás ve fitness centru lidé chodí cvičit hlavně večer, takže když se potřebuji soustředit na něco důležitého, dělám to dopoledne, kdy je tu klid, ale zároveň se zde snažím trávit nějaký čas i večer, kdy máme tzv. „prime time“ (hlavní čas). Oficiálně mám pracovní dobu od půl deváté do půl páté, ale kdybych se tím měl řídit, tak bych vůbec nevěděl, jak to tady ve fitness centru chodí, neviděl bych ten běžný provoz. V půl čtvrté do sedmi, osmi je tady nejvíc lidí, jelikož lidé jdou sportovat po práci. Já jsem samozřejmě také osobně ve styku s klienty, především když je nějaký problém. Snažím se občas zaskočit i na recepci, abych si udržel osobní kontakt s klienty, myslím, že je to vhodné a oni sami to dost oceňují. Člověk vše pak vidí z jiného úhlu. Kdybych měl zmínit obecná specifika sportovního manažera, tak by to byla určitě nepevná pracovní doba, flexibilita a osobní přístup k lidem.

15. Určitě by bylo přínosné se v tomto směru nějak vzdělat, jen si na to najít čas. Nebránil bych se tomu, naopak bych byl rád, jen se bojím, že v současné finanční situaci by mi to vedení neumožnil

### **Závěr: zkoumaný číslo 3**

Respondent číslo 3 má podle mě se svým uspořádáním pracovního času největší potíže. O pořádném time managementu zde nemůže být ani řeč. Zařadit ho lze do maximálně druhé generace time managementu. Vše začíná tím, že nestíhá, bojuje s časem. Chybí mu zde základní systém. Papírové pomůcky, ty nejjednodušší, tedy lístečky, mu celou situaci spíš komplikují. Ukazoval mi v telefonu vyfocenou hromadu papírků na sobě naskládaných na stole, v kterých bylo rozhodně těžké se přehledně vyznat. On sám přiznal také, že se v tomto systému občas ztratí. Jako druhou pomůcku uvedl poznámky v mobilním telefonu a jako poslední diář, který si však nechává v práci. Doporučila bych mu zaměřit se spíše právě na telefon, jenž má neustále u sebe. Tam si může přesně poznamenat, co ho čeká a hlavně, v kolik hodin, jaký den. Sám se svěřil, že zásadní potíže mu činí hlavně říct si, kdy danou činnost bude konat. Vhodná

pro něj by mohla být metoda S.O.R.U.Z., která pomůže nejen při strukturaci úkolů, ale také nám pomůže odhadnout, kolik času na konkrétní věc budeme potřebovat a z toho pak logicky usoudíme, kdy ji můžeme vykonat.

Kancelář Jana Pulkrába byla překvapivě čistá, uspořádaná, na stole se nacházela akorát spousta papírků s poznámkami, počítač a psací potřeby, takže ve věcech ostatních vypadá, že bude mít náš zkoumaný přehled.

Co se týče plánování, není náš zkoumaný také žádný odborník, naopak tvrdí, že plánování mu je spíše cizí. Úkoly má napsané pouze na již zmíněných malých papírkách, kde nejsou časově seřazené, musím však ocenit, že si hotové úkoly alespoň odškrťává. Používá sice denní plánování, ale takové, že jasné mu je až v ten daný den, co bude dělat. S tím souvisí i fakt, že mi nebyl schopen sdělit své plány na další den, ani na jiný další den. V den, v kterém jsme se sešli, věděl jen namátkou, co ho čeká.

Největší zloděj času je pro něj papírování, vyřizování e-mailů a další „zbytečná“ práce. Je si vědom toho, že tuto práci musí na někoho delegovat, jen to z finančních důvodů zatím není možné.

Jako specifikum sportovního manažera v souvislosti s možností si čas plánovat hned uvedl nepevnou pracovní dobu a flexibilitu, což je v souvislosti s jeho konkrétním zaměstnáním logické. Jak sám zmínil, fitness centrum Olšanka ožívá většinou v odpoledních hodinách.

### **Swot analýza**

Silné stránky: vědomí, že systém není ideální

Slabé stránky: plánování, stanovování si cílů a priorit

Příležitosti: úvaha možnosti vzdělání se v time managementu a do budoucna ochota přejít na moderní technologie

Hrozby: špatná orientace v papírovém systému

#### **Zkoumaný číslo 4: Vojtěch Krapítek**

Sraz a místo rozhovoru jsme si domluvili po mailu dva dny dopředu a byl velice přizpůsobivý a vstřícný, jelikož napsal, a to hned ten stejný den, co jsem mu napsala já, ať přijdu do jeho kanceláře (zároveň kamenné prodejny), kdy se mi to hodí.

Rozhovor s Vojtěchem Krapítkem proběhl v přátelském duchu, v jeho prodejně, v kamenném obchodě v Nuslích, ve Svatoslavově ulici, v pátek 17. 3. odpoledne. Měl na mě tolik času, kolik jen chci. Byl nastydlý, ale přesto tak milý, že to na něm nebylo vůbec znát. Na sobě měl sportovní značkové tričko, džíny a přezůvky. Přítomna byla také jedna brigádnice, která ale měla spoustu práce, takže si nás vůbec nevšímala. Nabídl mi místo na sezení proti němu za stolem a hrnek čaje.

Během našeho rozhovoru vstoupili do obchodu dva zákazníci, které musel obsloužit. Byl na ně milý, ochotný, nápomocný a vstřícný. Evidentně je dobrý obchodník, jelikož zákazníci hned nenásilně prodal i to, co původně vůbec nechtěla.

Vojta, ačkoli je v podstatě pánem svého času i co se týče zaměstnání, v práci je každý všední den od 9.00 do 17.00. V začátcích kariéry svého sportovního e-shopu dělal hodně i přesčas, tvrdí, že musel investovat dost peněz v řádech statisíců, aby mohl rozjet svůj projekt, ale teď se snaží dodržovat tuto pracovní dobu, kterou si stanovil. Brigádníci chodí do práce víceméně, jak on potřebuje a někteří chodí přesně určené dny.

1. S časem v zásadě nebojuji, myslím, že co se týče práce, tak ho je tak akorát, nejspíš proto, že si ho umím dobře rozvrhnout. Trochu horší už to je v soukromém životě, který občas malinko zanedbávám a například se svojí přítelkyní bych chtěl trávit více společných chvil. Stane se mi jen sporadicky, že bych si přál, aby byl den delší než dvacet čtyři hodin.

2. Musím říct, že nic konkrétního mě nenapadá, jsem s časem celkem vyrovnaný soupeř. Zkusím si vzpomenout později během našeho rozhovoru, třeba mi něco ještě přijde na mysl.



3. Řídím se heslem: „Co můžeš udělat hned, neodkládej na zítřek.“ Hlavní pro mě je – řešit věci okamžitě, nedokážu držet celý den v hlavě, že mám později něco vyřešit. Když přijde problém, zabývám se jím hned, neodkládám nic na později. Další můj důležitý recept je být co nejvíce flexibilní a přizpůsobit se zákazníkovi.

4. U této otázky je jednoznačná odpověď, jelikož mi nedělá problém ani jedna z těchto věcí. Všechno ve svém pracovním životě dělám přesvědčeně, pečlivě a vím naprosto přesně, co je k tomu zapotřebí učinit, jak i kdy a tím, že jsme malá firma a všechno se snažím řídit si sám, mám o všech těchto činnostech naprosto jasný přehled a to považuji za velice důležité. Nedokážu si představit, že by se ke mně informace dostávaly přes druhou, třetí osobu, pouze zprostředkovaně.

5. Bez cílů to nejde, takže si je rozhodně stanovuji. Pracovní cíle si vyhodnotím maximálně na měsíc dopředu, denní cíle si píšu do tabulky v Excelu. Co se týče mého hlavního dlouhodobého cíle, tak mohl bych tady hovořit o penězích, ale to nepovažuji za úplně nejdůležitější, mým hlavním cílem je cítit se spokojeně. Z toho vše vychází, jen pak můžu podat maximální výkon v práci i v soukromí. Jako druhý dlouhodobý cíl bych uvedl do budoucna rozšíření mé firmy a sortimentu.

6. Priorita je pro mě všechno, co je aktuální, to znamená, vyřídit věci hned a neodkládat je. Nerozděluji věci podle důležitosti, ale podle aktuálnosti, řeším věci časově postupně, jak přicházejí ale okamžitě.

7. Dneska je pátek, takže vám rád řeknu plán na pondělí. Není to tak těžké, jelikož téměř každé mé pracovní pondělí vypadá stejně. Přijdu do práce, vyřídím objednávky, obvolám nebo mailem zkontaktuji klienty, zkontroluji balíky, rozdám úkoly brigádníkům na celý týden a tyto všechny činnosti mi zaberou celou pracovní dobu.

8. U malé firmy, což je ta moje, si myslím, je nejlepší používat týdenní plánování, abychom zachovali možnost flexibility. Uplatňuji ho přes tři roky a zatím mě

nezklamalo. Hodně dlouhodobé plánování považuji u mého typu podnikání za nevhodné.

9. Při aplikaci týdenního plánování, plánuji během toho daného týdne, ne dopředu, jelikož počítám s nepředvídanými úkoly a chci věci řešit operativně. Nutno ještě dodat, že se nikdy neohlížím na zpět, co jsem všechno v daném týdnu stihl, jen zkontroluji, zda jsem vše splnil, jinak koukám časově pouze dopředu.

10. Všechno si zapisuji, poznamenávám si jednotlivé úkoly, pak je odškrťávám, když jsou splněné, ale zpětnou kontrolu již nikdy nedělám.

10a. Upřednostňuji papírové pomůcky a to konkrétně lístečky a kalendář. Papírky mám pořád u sebe a myslím si, že to je věc, která se snad nedá ani překonat. A potom z těch elektronických pomůcek používám google docs a v telefonu na plochu přímo si ukládám poznámky a průběžně je mažu a na lístečkách škrťám.

10b. Neřekl bych, že vyloženě usnadňují, ale především zefektivňují, jelikož fakt, že stále vidím jednotlivé úkoly, které mě čekají, tak mě popohání dopředu, urguje a o to hezčí pocit mám, když si úkoly odškrťávám jako splněné. Já hodně zapomínám hlavně díky všemožným rušivým elementům. Je pro mě v tomto prostředí těžké udržet dlouho nějakou myšlenku, takže jakmile mě něco napadne, okamžitě si to raději napíšu na lísteček, protože tužku a papírek mám vždycky u sebe.

10c. Výhoda je rozhodně ta, že papírek a tužku mám stále u sebe, je to jednoduché. V případě, že mi některá z mých nejoblíbenějších pomůcek chybí, jako druhý přichází na řadu telefon s poznámkami na plochu a jako poslední google docs, ale k tomu zase už potřebujeme počítač.

11. Pro mě jsou zásadní žrouť času neustálé telefonní hovory, e-maily, zákazníci, brigádníci, kteří se pořád na něco ptají. Ideální by bylo zavřít se sám do kanceláře a dělat si v klidu svoji práci, ale bohužel to úplně nejde. A delegovat úplně na někoho určitou důležitou práci nechci, protože to zvládám sám. Jak jsem zmínil, jsme malá firma a zastávám motto: „Co si můžeš udělat sám, udělej si sám.“

12. Ačkoli bych třeba i někdy chtěl, tak se s nimi bojovat nedá. Na svých rušivých elementech jsem v podstatě závislý, jsme přece jen internetový obchod, zákazníky potřebujeme. Telefon vypnout nemůžu, od internetu se odpojit nedá, leda někdy okřiknu zaměstnance, když mě zdržují zbytečnými otázkami. Co se týče nepořádku na stole nebo v kanceláři, tak s tím vůbec žádný problém nemám. Všechno mám uložené přesně na svém místě, různé papíry, faktury se nachází založené v šanonech ve skříních, jsem v tomhle naprosto precizní. Na pracovním stole se u mě nachází pouze papírky s úkoly, kalendář, tužka a počítač. Stejně precizně se snažím vést i celou firmu, zakládám si na solidním přístupu k zákazníkovi, vždy se mu snažím vyjít vstříc, jsem férový a vidím, že se to skutečně vyplácí, zákazníci se rádi vrací, chválí nás a naše dobré jméno se poměrně dobře šíří v široké veřejnosti.

13. Nejvíce jsem se naučil nezabývat se maličkostmi, soustředit se na věci, které jsou skutečně důležité. Ze začátku jsem hodně investoval i do něčeho, co třeba nebylo tolik podstatné, takže s odstupem času vidím, že bych měl příště více promyslet, kam konkrétně investovat, aby se mi investice vrátily. Dále jsem se naučil vážit si soukromého času, kterého mám v poslední době hodně málo, ale to je úděl podnikání a když máte vedle sebe tolerantního partnera, tak se vše dá krásně zvládnout. Naučil jsem se s časem hospodařit. Dříve jsem pracoval i dvanáct hodin denně, teď dodržuji poctivě svoji pracovní dobu každý všední den od devíti do pěti.

14. Sportovní manažer není jen business man, ale má to být částečně kamarád a důvěrník. Když srovnám manažera například v bance, tak tam je přesně daná hierarchie, kdo je nad kým postaven, dále určitě pevná pracovní doba. Naopak ve sportu je přístup daleko osobnější, sportovec se svým manažerem jsou víceméně na stejné úrovni pokud

možno v přátelském, řekněme i v důvěrném vztahu. Sportovní manažer by měl být rozhodně flexibilní a věnovat se zájmu sportovce nebo týmu, kterého zastupuje.

15. Bylo by to bezesporu zajímavé, ale myslím, že by mělo smysl v tom případě, kdyby bylo přizpůsobeno mé pozici, přesně mé funkci. Já sám jsem přečetl několik knih o time managementu, neboť se rád vzdělávám, vybral jsem si z toho věci, co se mi hodily a ty aplikuji do praxe.

#### **Závěr: Zkoumaný číslo 4**

Když jsem se poprvé setkala s respondentem číslo 4, tak mi hned na první pohled bylo jasné, že je to typ člověka, který přesně ví, co a proč dělá, má jasno v tom, jakým směrem se bude ubírat. Zároveň se mi zdál být solidní, férový, pořádkumilovný a rozhodně mu záleží nejen na jeho dobrém jménu, ale hlavně na dobrém jménu jeho firmy. Během našeho rozhovoru jsme museli dvakrát interview přerušit, jelikož jednou se na něco ptala brigádnice a podruhé do místnosti vstoupila zákaznice. V obou případech se náš zkoumaný zachoval naprosto profesionálně. Brigádnici trpělivě vysvětlil, na co se ho ptala, dokud jí nebylo vše jasné, a klientku osobně pečlivě obsloužil, dával jí rady a doporučení o jednotlivých produktech. Byl tak přesvědčivý, že jí prodal dokonce i sportovní pomůcku navíc, o kterou vůbec původně nestála.

Pořádkumilovnost a pečlivost byla znát z celé jeho prodejny, která mimochodem slouží hlavně jako výdejna zboží, které si zákazníci objednají přes internet. Všechno kolem mělo řád a systém a to se týče i respondentova pracovního místa. Jeho velký stůl s manažerským křeslem byl naprosto precizně uklizen a zářil čistotou. Na pracovní desce se nacházel počítač, psací potřeby, papír, mobilní telefon a kalendář. Viděla jsem i srovnané faktury, které mají své místo za stolem ve skříni, kde jsou vzorně zařazené do šanonů. Tyto všechny znaky mi evokovaly vidinu dobrého time managementu. A taky že ano, i když v něčem se samozřejmě malé rezervy najít dají, ačkoli Vojta je se svým hospodařením s časem velice spokojen a říká, že mu to takhle dobře funguje již několik let. Žádné problémy s časovým rozvržením nemá a času má tak akorát, jak sám praví. Možná za to může i odborná literatura o time managementu, kterou náš zkoumaný sám dobrovolně studoval, aby si zlepšil některé metody. Já bych mu přece jen však jisté věci doporučila. Pro něj je nejdůležitější řešit aktuální úkoly, oceňuji, že

prokrastinace se ho vůbec netýká, ale přijde mi, že trochu zapomněl na důležitost daných úkolů. Řeší všechno hned, ale nezabývá se tolik tím, zda to je skutečně zrovna v danou chvíli nejdůležitější. Pomoci by mu mohla metoda Oblázkového principu. Staví na základě týdenního plánování, což by našemu respondentovi mělo přesně vyhovovat. Tato metoda pomůže řešit důležité úkoly i maličkosti ve správné době a ještě počítá s rezervním časem, který by Vojta využil na zbylé nepředvídatelné úkoly. Další nedostatek vidím v procesu týdenního plánování, jelikož náš zkoumaný sestavuje plán během plynoucího týdne. Tento fakt ho nejen zdržuje, ale kazí mu jeho preciznost, můžou pak vznikat ledasjaké nepřesnosti, jako například upřednostnění nedůležitého úkolu před podstatnějším.

Věnujme se teď pomůckám time managementu, které zkoumaný číslo 4 používá. Vyhrávají u něj papírky s poznámkami a dokonce tvrdí, že tento systém je nepřekonatelný. Za další dobrou pomůcku považuje kalendář. Z těch elektronických pak vítězí mobilní telefon s poznámkami na ploše a internetové sdílení úkolů a poznámek prostřednictvím google.docs. Nejjednodušší a nejefektivnější je pro něj však, jak sám praví, papírkový systém, který má všude u sebe a postupně z něj škrtná splněné povinnosti. Problém zde vidím hlavně v obtížnosti sladění záznamů z papírků s daty v počítači.

Poněkud komplikovaní jsou pro Vojtu jeho zloději času, jelikož všechny, které vyjmenoval, k práci nutně potřebuje. Na druhou stranu sám řekl, že necítí důvod s nimi bojovat, jelikož to ani není možné. Někdy by však více klidu a soustředění rozhodně potřeboval.

Specifikum sportovního manažera co se týče času vidí zkoumaný hlavně v nepevné pracovní době, jelikož je třeba řešit spousty neočekávaných úkolů, z toho plyne i flexibilita, která je nepostradatelnou vlastností. Jinak obecně by měl sportovní manažer být v důvěrném vztahu se sportovcem nebo týmem, kterého zastupuje.

Respondenta číslo čtyři bych osobně zařadila do moderní čtvrté vývojové generace time managementu, a to hlavně z toho důvodu, že potvrzuje jeden ze základních principů této generace podle Pacovského (2006), že člověk je více než čas. Náš zkoumaný se časem nějak zásadně netrápí, ačkoli mu není lhostejný, zajímá se o něj. Nepodstatnější je, že mi hned ze začátku našeho interview řekl, že ze všeho nejdůležitější je pro něj dosahovat spokojenosti, což hovoří za vše.

## **Swot analýza**

Silné stránky: preciznost, jasný cíl dosáhnout spokojenosti, zájem o time management

Slabé stránky: plánování, zloději času

Příležitosti: aplikace metody oblázkového principu

Hrozby: přílišné mixování klasických a moderních pomůcek

## **Zkoumaný číslo 5: Mgr. Petr Hurych**

Schůzku jsme si domluvili po telefonu, přičemž mi sám od sebe zavolal zpátky, ačkoli jsem pro něj byla neznámé číslo. Před tím měl obsazenou linku. Sraz jsme si domluvili hned na další den, ochotně se přizpůsobil mé navržené hodině, hned prvnímu termínu.

Přišla jsem za ním na stadion fotbalové Slavie do Synot tip arény. Vzal mě do malé zasedací místnosti, kde bylo všechno krásné, nové a luxusní. Byl tam naprostý klid, a tak respondent mohl v klidu a nerušeně odpovídat na mé otázky. Vlastně jednou se ho přišel zeptat nějaký trenér, zda na něj pak bude mít chvíli. Petr mu ochotně odpověděl, že hned, jak bude moct, přijde. Na mě měl vyhrazenou hodinu svého pracovního času. Odpovídal chytře, měl jako jediný mé otázky vytištěné a do nich napsané poznámky. Odpovědi měl částečně dopředu promyšlené, byl připravený.

1. S časem nebojuji, mám pocit, že ho mám hodně. Rozhodně se snažím nic neodkládat, zmateně někde neběhat, takže myslím, že ho mám hodně.

2. Největší potíže mi dělá rozvrhnutí času pro práci a pro rodinu. Je těžké si něco naplánovat, když kolikrát pracuji i víkendy, či dlouho odpoledne. Někdy je složitější tyto dvě věci skloubit dohromady a občas hledám určitou hranici mezi pracovním a volným časem.

3. Jakmile přijdu na něco, co mám udělat, tak si to hned napíšu buď do mobilu, nebo na papír, nenechávám to raději v hlavě. Jakmile bych odkládal, tak by to byl problém.

4. V této souvislosti mě napadlo hlavně načasování si jednotlivých kroků, což je pro mě nejsložitější. V současné době hodně řeším vztahové věci mezi lidmi. Máme zde 12 až 13 týmů, u každého působí dva až tři trenéři. V tomto prostředí se pohybuji již delší dobu, takže vím ty složité vztahy mezi nimi a je potřeba zvážit jednotlivé kroky, s kým nejdřív budu jednat, s kým budu mluvit jako s prvním. Dříve se zde mezi lidmi málo komunikovalo a vznikaly z toho potíže. Sázím na kvalitní osobní přístup

5. Rozhodně si stanovujeme hlavně dlouhodobé cíle. Za hlavní cíl považuji, aby mládežnické týmy dobře fungovaly, dále bych rád stabilizoval, aby trenéři byli spokojení, práce je bavila a hlavně, aby měli všichni přístup k informacím, což zde dříve nebylo.

Každý pátek máme s trenéry porady, řešíme víkendová utkání, kde si stanovujeme především krátkodobé cíle. Mezi jednotlivými sezonami si pak sdělujeme čtvrtletní cíle.

Současný důležitý cíl je založit občanské sdružení pro mládež, pracujeme postupně na tom a zatím řešíme účetně-legislativní úkoly a také komunikujeme s ministerstvem ohledně financování.

6. Řeším věci hned a okamžitě. Hlavní je neodkládat. Nehrnu nic před sebou. Ale je těžké, když něco závisí ještě na dalších lidech, když potřebuji něco vyřešit ve spolupráci s jiným člověkem a je těžké, když to ta druhá strana zdržuje. Pro mě je všechno důležité, řeším všechno. Dříve šéf hodně věcí odkládal, nechal to být, ale z vlastní zkušenosti vím, že to nebylo dobře. Zpětná vazba je důležitá, takže se snažím řešit všechno. Pak vznikaly problémy, že se fotbal mládeže zanedbává a jiné. Chyběla zde komunikace. Já raději nenechávám nic bez reakce.

7. Zítř mám jednu schůzku domluvenou na ekonomickém oddělení, jinak se půjdu podívat odpoledne na zápasy a na tréninky.

8. Tady v práci týdenní plánování a jinak čtvrtletní.

9. V neděli večer se vždy podívám, co mě ten týden čeká.

10. Plánuji tak, že o všem dobře přemýšlím a poté si to napíšu, abych na nic nezapomněl.

10a. Dávám přednost elektronickým pomůckám. Používám outlook, telefon, synchronizuje se mi počítač s telefonem, který mám stále u sebe. Dříve jsem si psal poznámky do diáře, ale nastával problém, protože jsem ten diář neměl stále u sebe, teď mám propojený mobil s počítačem a mám to pořád u sebe. Můj bývalý šéf mě naučil používat tyto moderní metody. Ideální je, že vytvořím událost a sdílím ji se všemi v práci. Všem, co potřebuji, naskočí do počítače, vidí, co se bude dít. Tuto pomůcku hodně oceňuji nejen já, ale i celý můj tým. Dokonce trenéři začali takto taky fungovat. Domluvíme se na poradě na něčem a stejně jim to pak ještě radši pošlu. Posílám jim i rozvrhy zápasů všech kategorií. Technika nám pomáhá.

10b. Bez pochyby mi zjednodušují práci, neumím si organizaci práce bez těchto pomůcek vůbec představit.

10c. Mezi hlavní výhody patří sdílení s ostatními a potom, že mobil mám pořád u sebe, je lehký malý a přitom se do něj všechno vejde.

11. Rozhodně mezi ně patří internet, sociální síť facebook, ale vždy vím, kdy přestat. Práce je pro mě přednější. Kolikrát mi zprávy z internetu vlastně přidají práci, když se na internetu dočtu nějaké zprávy o fotbalové mládeži nebo nějaké informace ze svazu, tak tím pádem mi to dá podnět začít na daném problému pracovat, týká se to i nás. Když se článek práce netýká, tak určitě na úkor práce nebrouzdám na internetu a řeším práci.

Za dalšího časozrouta považuji situaci, když se na chodbě potkáme s nějakým trenérem a on si chce povídat a netýká se to práce, tak pakliže toho mám hodně, tak mě tyto rozhovory někdy zdržují. Lidé, když si chtějí vyprávět, nemají co dělat, tak to určitě žere čas. Ale jinak maily, smlouvy zvládám v pohodě, to mě nezdržuje, jelikož



hodně věcí se opakuje, to je rutina. Internet mám i v mobilu, takže maily vyřizují kolikrát i z telefonu.

12. Bojovat s nimi zatím nepotřebuji, jelikož mám jasně stanovené priority, že práce je na prvním místě a surfování na internetu je pouze výplň času.

13. Především plánovat, kalendář mi také pomáhá. Podstatné je si všechno psát a mít to pořád u sebe, to je základ. Pak odpadají problémy odkládání, honění něčeho narychlo. Organizování a plánování je priorita. Zpětně nedělám kontrolu. Výjimkou jsou naše pravidelné porady, kde je potřeba dívat se zpátky, zda se splnily věci, co se měly. Kontroluji ostatní, zda vše splnili. Tam je zpětná vazba potřeba, abych nerozdával úkoly jen tak do větru. Těsně před každotýdenní schůzí si projedu dvě předešlé schůze, poznámky z nich a kouknu se, co bylo třeba vykonat a zda se to skutečně uskutečnilo. Myšlenky si napíšu do poznámek a na schůzi pak prezentuji. Porady určitě mají smysl, jednou za týden je třeba se vidět před zápasy, do hodiny stihneme vše probrat, je to nutnost. I ze strany trenérů vidím, že se to hodí. I oni mají napsané poznámky, co mi chtějí říct, co probrat.

14. Napadá mě jako první nepevná pracovní doba jakožto hlavní specifikum, volnost a flexibilita. Musíme mnohdy pracovat o víkendech. Na jednu stranu jsou období, kdy je hodně práce, nezastavíme se, pořád něco píšeme, vyplňujeme, pak je období, kdy není co dělat, prostě sportovní prostředí je dost specifická oblast. Na některých pracovištích jsou pracovníci neustále sledováni, zda nejsou na internetu, mají to zakázané, jelikož skutečně od rána do večera musí makat. Tady u nás by to opravdu nešlo, jelikož jsme tak specifičtí, že není celý den vždycky nabitý od rána do večera, není stále co dělat. Je to nárazové.

Mám sice oficiálně pevnou pracovní dobu od půl deváté do pěti, ale nemáme žádné píchačky. Hlavně se tady snažím být dopoledne, to je toho nejvíc co na práci a odpoledne se snažím být v terénu, dívat se na tréninky. Jak jsem zmínil, kolikrát zde musíme být o víkendech na zápasy A-týmu a v pondělí když někdo přijde pozdě, třeba na dvanáctou, tak s tím není žádný problém. Nikdo této výhody nezneužívá. Když ta

práce je, klidně jsme tu déle, přes čas, ale když vím, že se nic neděje, klidně jdu z práce dřív nebo řeším něco jiného.

Ještě mě napadá další specifikum sportovního manažera. Nefungují zde učebnicové příklady, které jsme se učili na škole v managementu. Ty vzory tu nejdou aplikovat. Možná se tak děje pouze ve fotbale, ale tady u nás na Slávii ve velkém klubu to tak je. Já mám na starosti jenom mládež, v jiném menším klubu by jistě manažer měl toho za úkoly více ať už marketing, finance, sponzoring a jiné. Ale zase mi přijde, že u nás by jednotlivá pracovní oddělení chtěla více provázat, například marketing s mládeží, tam si myslím, že jsou velké mezery a možnosti, které nevyužíváme.

15. Myslím, že zatím všechno zvládám a jsem toho názoru, že obecné školení time managementu by pro nás jako pro sportovní manažery nebylo. Muselo by být aplikováno konkrétně na mě jako jednotlivce. My tady v práci jsme vůbec žádné školení, žádné

#### **Závěr: Zkoumaný číslo 5**

Kancelář respondenta číslo 5 jsem neviděla, ale předpokládám, že bude stejně luxusní a čistá, jako zasedací místnost, v které se konalo naše interview. Během hovoru nás přerušil pouze jeden z trenérů mládeže, který potřeboval s Petrem mluvit. Je vidět, že zkoumaný skutečně sází hlavně na dobré vztahy a kvalitní komunikaci na pracovišti, jelikož ochotně odpověděl, že se hned po skončení našeho rozhovoru za ním staví, a také si tento úkol okamžitě napsal do poznámek v telefonu. Vše nasvědčuje dobrému time managementu. Mile mě překvapilo, že jako jediný z respondentů měl moje otázky předem vytištěné a do nich vepsané odpovědi. Na náš rozhovor se tedy připravoval a předem si promýšlel, co mi bude odpovídat. Byly to spíše záchytné body, jelikož jinak hovořil z hlavy.

Zásadní potíže s časem nepociťuje, všechny poznámky a úkoly si hned zapisuje, jelikož jeho hlavní cíl je vyhnout se prokrastinaci. Z ní má téměř strach, nejspíše z předchozích zkušeností s jeho nadřízeným. I když od něj se zase naučil používat moderní pomůcky time managementu, takže to mělo svá pozitiva i negativa. Před tím používal klasický diář, ale ten mu působil spíše problémy, jak sám tvrdí. Od té doby, co používá mobilní telefon synchronizovaný s jeho osobním počítačem a vše si zapisuje do

outlooku, potíže zmizely a tyto pomůcky naučil dále používat i ostatní zaměstnanci, které má na starosti. Společně pak sdílejí všechna data a potřebné informace, aby nedocházelo k mezerám v komunikaci. Náš zkoumaný mi nepřipadá, co se týče pracovního procesu, nějak zvlášť vyčerpávající, ačkoli kolikrát musí pracovat i o víkendech. Sám ale přiznal, že častokrát nemá co na práci. Pak se nelze divit, že jeho hlavní časoztrout je internet a některé sociální sítě. Na druhou stranu však dobře ví, co jsou jeho priority, takže v tomto směru má jasno. Pozitivně hodnotím i jeho plánování a stanovování si cílů. V práci si přesně časově určuje cíle, které se pak snaží plnit. Pomáhá mu k tomu týdenní a čtvrtletní plánování. Hodně záleží, v jaké fotbalové části sezóny se zrovna nachází.

Jako první specifikum práce sportovního manažera s časem ve srovnání s ostatními manažery uvedl náš respondent volnou pracovní dobu. Dále zmínil celkovou volnost, flexibilitu a v neposlední řadě, že alespoň u nich na Slávii neplatí učebnicové teoretické příklady, které se učil ve škole v managementu. Avšak neříká, že je to dobře či špatně. Myslí, že by bylo daleko lepší, kdyby jednotlivá pracovní oddělení byla více propojena a měl by možnost se více zapojit například do marketingových aktivit.

Dlouho jsem přemýšlela, do jaké generace time managementu tohoto respondenta zařadit. Nakonec jsem se však rozhodla, že patří do čtvrté skupiny, ačkoli mě zaskočilo, že o vzdělání v této oblasti víceméně nemá zájem. Nicméně o svém plánování času přemýšlí do hloubky, zavádí nové návyky, ví, jakým způsobem splnit předem zadané cíle, bez moderních elektronických pomůcek si svůj time management nedovede vůbec představit.

### **Swot analýza**

Silné stránky: moderní pomůcky a metody zaměřené na vyhnutí se prokrastinaci

Slabé stránky: časoztrouti, nedostatky v náplni práce

Příležitosti: využít svůj dobrý time management i v jiných oblastech

Hrozby: zvolit vhodné načasování jednotlivých kroků k dosažení cílů

## 6. DISKUZE A ZÁVĚRY

Po prvním rozhovoru s jedním ze svých respondentů jsem sama sebe ujistila, že můj výzkum bude mít smysl a že nebude zbytečný. Popravdě jsem se trochu obávala, zda zkoumané svými otázkami nezaskočím, zda na ně budou umět odpovědět, zda se s pojmem time management někdy setkali. Avšak byla jsem mile překvapena, že všichni dotazovaní zvládli naprosto s klidem, přesně a promyšleně na všechny otázky interview odpovědět, a že k danému tématu měli co říct. Ani jednoho pojem time management nezaskočil. Naopak, jeden z respondentů dokonce podstoupil školení v této oblasti, jeden o tomto tématu z vlastního zájmu studoval literaturu, další projevil zájem o vzdělávání v tomto předmětu a zbylí dva mají pocit, že by to pro ně nebylo. Řekla bych, že důležitou roli zde hraje určitě věk. Většina ze zkoumaných je stále příliš mladá, mají pocit, že všechno bravurně zvládají, ale mohli by se posunout třeba ještě dál, rozvíjet se, stihnout daleko víc věcí, kdyby na sobě v tomto směru zapracovali. Obecně ale musím přiznat, že jsem byla z jejich odpovědí mile překvapená. Největší problém jsem očekávala u stanovení si cílů a priorit, ale evidentně s touto aktivitou většina z nich nemá zásadní problém. Byla jsem zaskočena, že si je vůbec stanovují. U každého ze zkoumaných sportovních manažerů jistým způsobem přemýšlení o čase existuje. Existuje i jejich osobitý time management, který není většinou nastudovaný z knih, ale pochází z praxe, osobního stylu a vlastní zkušenosti. Každý z jednotlivých respondentů si s časem poradí jinak, ale zdá se mi, že ani jeden z nich není v nějaké krizové situaci, zvládají svůj čas dobře. Řekla bych, že jejich organizace času naprosto odpovídá práci a povinnostem, které mají vykonat, ačkoli toho někdy není zrovna málo, když všichni mí zkoumaní jsou zároveň aktivními sportovci a mají plno dalších mimopracovních aktivit. Pro usnadnění time managementu každý ze zkoumaných vzorků používá jisté pomůcky, které mu vyhovují. Musím přiznat, že mě zaskočil z výzkumu vyplývající fakt, že u zkoumaných sportovních manažerů zvítězily zastaralé papírové pomůcky. V dnešní technické vyspělé době bych sázela na to, že systémy v telefonech a noteboocích budou převažovat. Dokážu si to vysvětlit jedině tím, že používání klasických papírových pomůcek je opravdu nejsnadnější. Mobilní telefon však byl hned druhým nejpoužívanějším.

Současný time management u zkoumaného číslo 1 není špatný, našemu respondentovi evidentně vyhovuje, avšak jisté změny by byly potřeba. Doporučila bych mu zaprvé přejít na modernější pomůcky time managementu, zadruhé pomocí

Eisenhowerova principu si umět stanovit důležité úkoly. Příklad by si mohl vzít třeba z respondenta číslo 2, který vyšel z celého výzkumu nejlépe. Určitě je to věkem a zkušenostmi. Jeho moderní přemýšlení o čase, propracovaný systém, jsou naprosto vyhovující a nemám mu v zásadě co nového doporučit. Snad jen, ať pokračuje takto dále. Situace u zkoumaného číslo 3 je poněkud odlišná. Na rozdíl od zbylých respondentů, mi přišlo, že o time managementu toho moc neví. Časem se zabývá jen v tom směru, že ho má málo. U tohoto respondenta je potřeba zlepšit hlavně plánování, doporučovala bych přechod na týdenní. Dále naučit se používat metodu S.O.R.U.Z., která mu pomůže odhadnout, kolik času na určitou činnost bude potřeba, v neposlední řadě pak zrušit lístečkový systém a raději si všechny poznámky zapisovat do mobilního telefonu a do kalendáře. Změnit lístečkový systém bych doporučila i dalšímu našemu zkoumanému, jenže respondent číslo 4 ho považuje za nepřekonatelný. Příliš mixuje moderní pomůcky s klasickými, ale všechno, co potřebuje, zvládá. Mám však pocit, že s jeho pečlivostí a precizností by se to dalo zvládat ještě lépe. Možná do budoucna deleguje některou práci na ostatní zaměstnance a bude se moci lépe soustředit a mít toho méně na práci.

Stoprocentně spokojený se svým systémem se zdá být i náš poslední respondent. Používání elektronických pomůcek time managementu odpozoroval od svého bývalého nadřízeného a moderní přemýšlení o čase získal svou praxí a pečlivým přístupem. Jako jediný ze zkoumaných vzorků vystudoval přímo sportovní management, snad proto všechny své povinnosti tak zdatně zvládá.

Co se týče specifík práce sportovního manažera, pokud jde o čas, tak k této otázce se v podstatě všichni zkoumaní vyjádřili stejně. Shoda panovala u volné pracovní doby, ve flexibilitě, obtížnosti si někdy čas plánovat, práce o víkendech. Práce o víkendech je daná hlavně specifičností sportovního prostředí – vždyť tehdy se koná většina soutěží, závodů a zápasů.

Kvalitativní výzkum mezi sportovními manažery o time managementu proběhl bez problémů za použití všech zmíněných metod v metodologické části. Soudím, že metoda strukturovaného rozhovoru nahraného na diktafon byla nejvhodnější možnou metodou pro naše účely.

Vzorek pěti zkoumaných nám bohužel nepřinesl možnost nějakého širšího zobecnění. Tento výzkum se ale může určitě hodit do budoucna pro detailnější,

například kvantitativní výzkum pro diplomovou práci, který by měl rozhodně větší vypovídající hodnotu. Bylo by možné sestavit dotazník a výzkum uskutečnit na větším množství respondentů.

## POUŽITÉ ZDROJE

1. ALLEN, D. *Mít vše hotovo*. 1.vyd. Brno: Jan Melving publishing s.r.o., 2008. ISBN 978-80-903912-8-4.
2. Atkinson, P. *Achieving results through Time Management*, 1. Title. London: Pitman, 1990. ISBN 0-273-02733-6.
3. BOTEK, M. Co a jak řeší IV. generace time managementu, *Moderní řízení*, 2007, roč. 43, č. 10, s. 65-67.
4. CAUNT, J. *Time management: Jak hospodařit s časem*. 2. vydání. Brno: Computer Press, 2007, kapitola 2, s. 15, ISBN 978-80-251-1538-1.
5. CLEGG, B. *Stress management*, Brno: CP Books, a. s., 2005. ISBN 80-251-0617-9.
6. COVEY, Stephen R. *7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život: návrat etiky charakteru*. 1. vyd. Praha: Pragma, 1994. 329 s. ISBN 8085213419.
7. CRESWELL, J. W. *Research design, qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
8. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1.vyd. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
9. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management v tělesné výchově a sportu*, Praha: Karolinum, 2007. ISBN 978-80-246-0050-5.
10. ČEVELOVÁ, M. Jak chytit čas, *Psychologie dnes*, 2009, roč. 15, č. 5, s. 40-41.
11. DAVIDSON, J. (1998), *Jak hospodařit se svým časem*, Praha: Pragma, 1998. ISBN 80-7205-498-8.
12. *Fotbal | CÁBELÍCI | Králův Dvůr* [online]. c2011  
<[www.cabelici.cz](http://www.cabelici.cz)>
13. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*, Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2 2005.
14. HINDLE, T. *Jak si plánovat čas*, 1.vyd. Praha: Slovart, s. r. o., 2002, ISBN 80-7290-400-9.
15. Hotel Olšanka [online]. c2011  
<[http://www.hotelolsanka.cz/sport\\_hall](http://www.hotelolsanka.cz/sport_hall)>

16. HÜTTLOVÁ, E. *Organizace práce v podniku*, 1.vyd. Praha: VŠE, 1999. ISBN 80-7079-778-9
17. KNOBLAUCH, J., WÖLTJE, H. *Time management – jak lépe plánovat a řídit svůj čas*, Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1440-X
18. KOTLER, P., KELLER K. L.: *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1359-4
19. MAYRING, P.: *Einführung in die qualitative Forschung*. München: Psychologie Verlag Union, 1990
20. NÁHLOVSKÝ, P. Time management pro práci i pro život. *Moderní řízení*, 2002, roč. 37, č. 2, s. 43-44. ISSN 0026-8720.
21. O oddílu. *Spartak Praha 4* [online]. c2011  
<<http://sp4.cz/>>
22. PACOVSKÝ, P. *Člověk a čas time management IV. generace*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1701-8.
23. PRAŠKO, J. *Jak se zbavit napětí, stresu a úzkosti*, Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0185-5.
24. SEIWERT Lothar, J., *Čas jsou peníze*, Praha: Management press, 1995. ISBN 80-85603-82-9.
25. SELYE, H. *Život a stres*. Bratislava: Obzor, 1996
26. SK Slavia. *Historická esej - SK Slavia Praha* [online]. c2010  
<<http://www.slavia.cz/Historicka-esej>>
27. SMITH, G. *Markets and morals*, Cambridge University, 1991
28. ŠNÝDROVÁ, I. *Manažerka a stres*. 1. vydání. Praha: Grada, 2006, kapitola 11, s. 118, ISBN 80-247-1272-5
29. UHLIG, B. *Time management staňte se pánem svého času*. První vydání. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2661-8.
30. URBAN, J. *Manažer a jeho čas*, 1. Vydání. Praha: Prospektrum, 1999, ISBN 80-7175-076-X.
31. KOLEKTIV AUTORŮ. *Ilustrovaná encyklopedie*, Praha: Encyklopedický dům, 1995. ISBN 80-901647-3-0.



32. WARD, S. *Time Management Definition - Time Management Skills* [online].  
c2011  
<<http://sbinfocanada.about.com/od/timemanagement/g/timemanagement.htm>>

## **PŘÍLOHY**

### **Příloha číslo 1: Otázky strukturovaného rozhovoru**

## **Příloha číslo 1: Otázky strukturovaného rozhovoru**

1. Bojujete s časem, nebo máte pocit, že ho máte dost?
2. Co v souvislosti s časem Vám dělá největší potíže?
3. Používáte nějaké metody (triky) v souvislosti s organizací času?
4. Co Vám dělá největší problém – říct si, „**Co** budu dělat? **Kdy** to budu dělat anebo **Jak** to budu dělat?“
5. Stanovujete si v práci cíle? **Pokud ano**: na jak dlouho dopředu? Zkuste vyjmenovat dva dlouhodobé pracovní cíle.
6. Stanovujete si v práci priority? Podle jakého kritéria? Řekněte mi prioritu tohoto týdne.
7. Dokážete mi říct Váš plán na zítřek? A pokud ne, tak aspoň dnešní plán?
8. Jaký typ plánování používáte? (denní, týdenní, měsíční, roční)
9. Kdy plánujete? (ten daný den, déle dopředu atd.)
10. Jakým způsobem plánujete?
  - 10a. Používáte nějaké pomůcky time managementu? Pokud ano, jaké? (elektronické, papírové atd.)
  - 10b. Máte pocit, že Vám tyto pomůcky organizaci času skutečně ulehčují, nebo někdy spíš komplikují?
  - 10c. Vyjmenujte největší výhodu této pomůcky, kterou používáte.
11. Co, nebo kdo jsou pro Vás v práci největší časožrouti? (Co Vás v práci nejvíc zdržuje?)
12. Umíte s těmito zloději času nějak bojovat?
13. Co jste se naučil o hospodaření s časem v průběhu své kariéry?
14. Jaká jsou specifika práce sportovního manažera, pokud jde o čas, časovou náročnost, možnost si čas plánovat ve srovnání od ostatních manažerů?
15. Ocenil byste nějaké školení, vzdělání v oblasti time managementu?