

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI  
FILOZOFICKÁ FAKULTA

TIME-MANAGEMENT A SELF-MANAGEMENT MANAŽERŮ  
VYBRANÉHO PODNIKU

**Bakalářská práce**

**Autor:** Emma Ocelíková

**Vedoucí práce:** Mgr. Michal Müller, Ph.D.

Olomouc 2024

## **Prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou prací na téma: „*Time-management a self-management manažerů vybraného podniku*“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího práce a uvedla jsem v ní všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne. ....

Podpis .....

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla velice poděkovat mému vedoucímu bakalářské práce Mgr. Michalovi Müllerovi, Ph.D., za veškerou pomoc, rychlou a jasnou komunikaci, trpělivost, konkrétní rady a konstruktivní kritiku, které mi byly poskytnuty v průběhu zpracování mé bakalářské práce. Zároveň bych chtěla touto cestou poděkovat i všem respondentům, jak z kvantitativního výzkumu, tak z kvalitativního výzkumu, že si našli čas zúčastnit se výzkumu písemně, nebo dokonce ochotně odpovídali na mé otázky.

## **Anotace**

Tato bakalářská práce se zabývá time-managementem a self-managementem manažerů ve společnosti Decathlon. Cílem závěrečné práce je na základě smíšeného výzkumu zanalyzovat aktuální stav time-managementu a self-managementu manažerů společnosti, následně identifikovat nedostatky a nabídnout soubor řešení pro jejich odstranění. V práci bude pro sběr dat využita metoda dotazníkového šetření a metoda hloubkových polostrukturovaných rozhovorů s manažery.

**Klíčová slova:** time-management, self-management, manažer, řízení času, sebe řízení, čas, Decathlon

## **Annotation:**

This bachelor thesis addresses the issue of time-management and self-management of managers in Decathlon. The aim of the thesis is to analyse the current state of time-management and self-management of the company's managers based on mixed research, and then to identify the shortcomings and offer a set of solutions to eliminate them. The thesis will use a questionnaire survey method and in-depth semi-structured interviews with managers for data collection.

**Key words:** time-management, self-management, manager, time, Decathlon

# Obsah

<b>ÚVOD .....</b>	<b>7</b>
<b>1. TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>8</b>
1.1. TIME-MANAGEMENT .....	8
1.1.1. <i>Definice pojmu</i> .....	8
1.1.2. <i>Přínosy a výhody time-managementu</i> .....	9
1.1.3. <i>Techniky a metody využívání času</i> .....	10
1.1.4. <i>Nástroje time-managementu</i> .....	17
1.1.5. <i>Zloději času</i> .....	19
1.2. SELF-MANAGEMENT .....	21
1.2.1. <i>Definice pojmu</i> .....	22
1.2.2. <i>Přínosy a výhody self-managementu</i> .....	22
1.2.3. <i>Obsah self-managementu</i> .....	23
1.2.4. <i>Sebeakceptování</i> .....	24
1.2.5. <i>Sebeuplatnění</i> .....	24
1.2.6. <i>Sebevzdělávání</i> .....	26
1.2.7. <i>Syndrom vyhoření</i> .....	27
<b>2. CÍL PRÁCE A METODY VÝZKUMU.....</b>	<b>29</b>
2.1. CÍL PRÁCE .....	29
2.2. DESIGN VÝZKUMU.....	29
2.3. SBĚR DAT .....	30
2.4. VÝZKUMNÝ VZOREK.....	30
2.5. ANALÝZA VÝZKUMU.....	34
<b>3. VÝSLEDKY VÝZKUMU .....</b>	<b>35</b>
3.1. KVANTITATIVNÍ VÝZKUM.....	35
3.2. KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	51
<b>4. ZHODNOCENÍ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ .....</b>	<b>59</b>
4.1. TIME-MANAGEMENT .....	59
4.2. SELF-MANAGEMENT .....	61
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>63</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>64</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>65</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>68</b>

<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>69</b>
<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>70</b>

# Úvod

Aby člověk mohl řídit jiné lidi, musí se prvně naučit řídit sám sebe. Musí umět pracovat s konceptem času a zároveň dbát na to, aby se nějak posouval, udržoval si svěží hlavu. Je to mnoho věcí, které se od manažera vyžadují, ale jen tak dokáže přesvědčivě a efektivně řídit a vést svůj tým k vysokým výsledkům. A jen tak dokáže pracovat na maximum bez toho, by se vystavoval riziku syndromu vyhoření.

V této bakalářské práci se budeme zabývat time-managementem a self-managementem manažerů společnosti Decathlon. Metodou dlouhodobého pozorování bylo zjištěno, že v této problematice mají daní manažeři mezery, a to je prvotní důvod začátku této práce. Náš hlavní cíl je prozkoumat, jak si manažeři vedou v těchto oblastech managementu, identifikovat nedostatky a nabídnout řešení. Pro tento účel byly stanoveny 2 hlavní výzkumné otázky, které se následně dělí do 4 vedlejších výzkumných otázek následovně:

1. Jaký je přístup manažerů daného podniku k time-managementu?
  - Jakým způsobem si manažeři plánují svůj čas?
  - Co manažerům nejvíce zbytečně bere čas?
2. Jaký je přístup manažerů daného podniku k self-managementu
  - Jak manažeři dosahují svých cílů a jaké překážky brání jejich úplnému naplnění?
  - Jak se manažeři věnují sebevzdělávání?

První část bakalářské práce bude věnována teorii, kde se obeznámíme s pojmy, konkrétními metodami, výhodami správného použití, členění a celkově pochopíme teoretické pozadí dané problematiky. V druhé – praktické části, se pak už budeme věnovat analýze dat samotných. Identifikujeme nedostatky a nabídneme rady a návrhy pro eliminaci těchto nedostatků.

Pro získání maximální množství dat, jsem se rozhodl pro formu smíšeného výzkumu, kdy prvně bude sestaven strukturovaný dotazník, který bude rozeslán všem manažerům, za účelem sběru, co největšího množství dat. Druhá část – kvalitativní výzkum, bude probíhat formou hloubkových polostrukturovaných rozhovorů s pár manažery, abychom pronikli do dané problematiky a zjistily potřebné detaily manažerské práce.

Výsledky práce budou předány přímo společnosti pro zvážení a implementaci navržených postupů.

# 1. Teoretická část

## 1.1. Time-management

*„Čas je „bezplatný“ statek, jímž každý z nás disponuje stejnou měrou. Současně však patří k tomu nejdrahocennějšímu, co vůbec máme. Nelze ho nijak nahradit, a pokud ho využíváme špatně nebo vůbec ne, můžeme ho pouze nenávratně promarnit.“*

(Seiwert, 1995, s. 9)

Manažeři se ve své každodenní práci věnují různým činnostem a úkolům. Činnosti představují to, co manažeři dělají – jak se chovají a úkoly jsou to, co se od nich vyžaduje. Jejich role spočívá v řízení organizace (či její části) pomocí řízení jiných lidí, ale především sebe. Manažer tak musí umět efektivně využívat vlastní možnosti a zdroje, jako jsou znalosti, dovednosti nebo čas (Armstrong a Stephens, 2008).

### 1.1.1. Definice pojmu

*„Čas je definovaný jako zdroj, který není je neomezený a je potřebné zdokonalovat jeho využívání.“*

(Šajbidorová & Lušňáková, 2013, s. 1)

ABZ.cz: Slovník cizích slov pak definuje pojem time-management jako časový plánovací systém. Jde o postupy, doporučení a nástroje pro plánování pracovních úkolů a cílů: To vše za účelem zvýšení efektivnosti práce (*Pojem time management*, 2005).

Odborná literatura pak popisuje pojem trochu více do hloubky. Například Humlerová a Jíra (2013) definují time-management jako komplexní systém postupů, doporučení a nástrojů, které slouží k efektivnímu plánování a organizaci času s cílem maximalizovat jeho využití. Nejenže zahrnuje základní techniky, jako je nastavení cílů a priorit, plánování úkolů a jejich přidělování, ale také metodiky delegování zodpovědností a dohled nad průběhem práce. Důležitou součástí je i hodnocení, jak je čas věnován jednotlivým aktivitám, což vyžaduje pravidelné monitorování a analýzu, aby se odhalil prostor pro zlepšení a zamezilo se plýtvání časem.



### 1.1.2. Přínosy a výhody time-managementu

V této sekci se budeme věnovat analýze přínosů a výhod, které správná aplikace principů time-managementu přináší. Účelem je ukázat, jak efektivní řízení a plánování času, přispívá nejen k optimalizaci využití času, ale také k nárůstu celkové produktivity a účinnosti pracovních procesů.

Například Jíra a Humlerová (2013) poukazují na to, že správné zvládnutí time-managementu vede k efektivnímu řízení a plánování, jasně stanoveným cílům, ideálnímu delegování úkolů členům týmu a následnému hodnocení a analýze výsledků. Tento proces umožňuje nejen optimalizovat využití času, ale také zvyšuje celkovou produktivitu a efektivitu práce. Díky těmto krokům mohou manažeři dosahovat svých stanovených cílů lépe a rychleji.

Pro každého, kdo vede tým lidí, jsou dovednosti spojené s řízením času klíčové. Ačkoliv každý má k dispozici 24 hodin denně, někteří dokáží v tomto časovém úseku zvládnout mnohem více než ostatní. Jednoduše řečeno, rozdíl najdeme ve schopnosti efektivně spravovat čas. Správné naplánování času umožní věnovat energii a čas tam, kde to má největší smysl (*Siete habilidades de gestión del tiempo que practican las personas exitosas*, 2009).

Sasson (2001) zdůrazňuje důležitost a potřebu umět správně nakládat s časem. Označuje čas za velmi speciální zdroj, který nemůžeme uskladnit, a když ho nevyužijeme v daný moment, neumíme ho ušetřit na později. Efektivní řízení času tak umožňuje lepší využití každého dne.

Řízení času pomáhá mít vše pod kontrolou. Člověk pak vědomě rozhoduje, jak stráví daný čas, soustředí se na důležité a hodnotné aktivity, unikne nástrahám žroutů času a nepadne do pastí prokrastinace.

Šajbidorová a Lušňáková (2013) pak stanovují deset předností time-managementu:

1. Méně náročné vyřizování úkolů
2. Lepší organizace vlastní práce
3. Lepší pracovní výsledky
4. Menší množství stresu a hektických situací
5. Větší spokojenost v zaměstnání
6. Vyšší pracovní motivace
7. Schopnost plnit kvalifikovanější a složitější úkoly

8. Menší pracovní a výkonnostní tlak
9. Menší chybovost při plnění jednotlivých úkolů
10. Efektivnější dosahování pracovních a životních cílů

Díky time-managementu jsou manažeři schopni nejen dosahovat cílů s menším úsilím, ale také efektivně rozvíjet svůj tým, což přispívá k harmonii a rovnováze na pracovišti. V konečném důsledku představuje time-management pro manažery klíč k úspěšné kariéře a k udržení vyváženého pracovního i osobního života. Zkráceně pak můžeme říci, že time-management umožňuje být produktivnější a dosahovat více s menším úsilím (Šajbidorová & Lušňáková, 2013).

### 1.1.3. Techniky a metody využívání času

Po úvodním přehledu významu a přínosů time-managementu se zaměříme na konkrétních techniky a metody. Soubor těchto přístupů, které častěji označujeme také jako **time-management**, jsou důležitými pomocníky efektivního plánování a organizace denních povinností. Existuje jich nepřeberné množství, a proto se v této kapitole omezíme jen na některé z nich.

Metody jako Eisenhowerův princip, Metoda ABC či Paretův princip najdeme ve skoro každé knize, která se zabývá řízením času nebo managementem obecně, a doporučují se nejen manažerům. Jsou ideální pro kategorizaci jednotlivých úkolů a stanovení priorit a cílů. Dále se podíváme i na novější metody jako „Eat that frog“ a Metoda GTD, jenž se obě staly světovými bestsellery. Zaobírat se budeme i odmítnutím dotazů a požadavků a jak jim říct jasné „ne“, jelikož mnoho lidí má s tímto velký problém a mohou kvůli této neschopnosti ztrácet důležitý čas prací, která nepřináší významné výsledky. Neopomeneme ani techniku Pomodoro, která se stala světovým fenoménem a jako poslední se zaměříme na úkony jako je delegování a plánování, což jsou techniky, kterým se manažer nevyhne a používá je ve své práci na denní bázi.

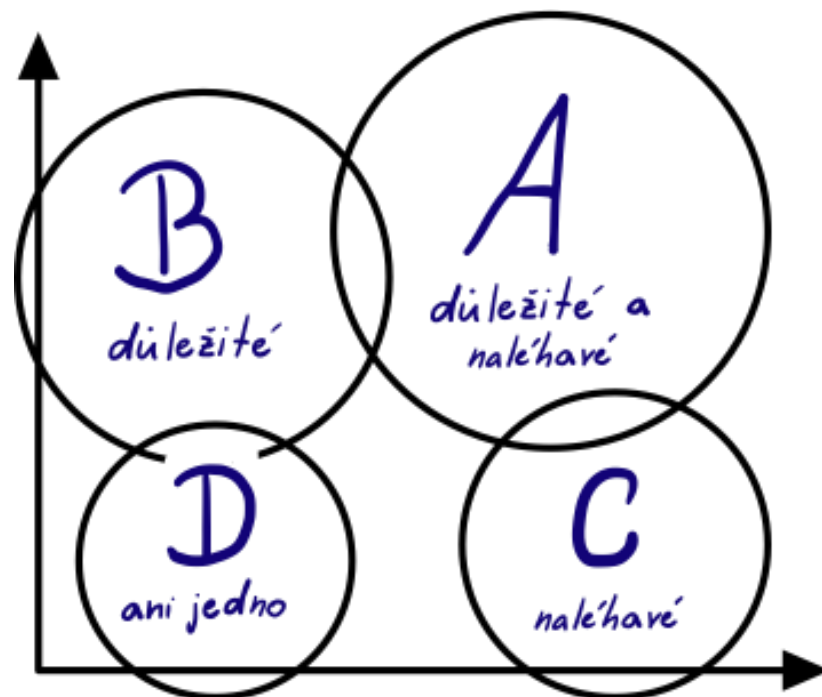
Všechny tyto metody pomáhají uspořádat naše povinnosti a úkoly podle jejich důležitosti nebo poměru vydané energie na dokončení daného úkolu a konečného efektu jeho výsledku. Po srovnání a vnesení jistého řádu mezi povinnosti, je poté jednodušší soustředit se na ty nejpodstatnější úkoly a eliminovat tak případnou prokrastinaci nebo upřednostnění nepodstatných činností.

### *Eisenhowerův princip*

Eisenhowerův princip též nazýván jako Eisenhowerova matice je metoda time-managementu, která rozděluje úkoly podle priority. Stěžejní je rozlišit, zda je daná činnost důležitá nebo naléhavá. Důležité činnosti nás posouvají k našim cílům, zato naléhavé činnosti jen upoutávají naši pozornost v daný moment (Knoblauch et al., 2012).

Eisenhowerův princip rozděluje úkoly do čtyř kategorií:

**Obrázek 1:** Eisenhowerův princip



Zdroj: Vlastní zpracování podle Knoblauch, Wöltje, Hausner, Kimmich a Lachmann (2012)

- Priorita A: Jsou to úkoly, které manažer musí udělat, co nejdříve, jelikož jsou naléhavé i důležité.
- Priorita B: Jedná se úkoly, které jsou důležité, ale nevyžadují pozornost v daný moment. Většinou jsou to právě ty činnosti, které manažera přibližují dlouhodobým cílům. Často lidé úkoly priority B jen odkládají na později, proto je dobré určit si pro ně termíny. Jedná se například o nejrůznější projekty či zprávy pro nadřízené.
- Priorita C: Úkoly, které přitahují pozornost hned, ale jsou nedůležité. Manažer by měl činnosti této priority delegovat na někoho jiného nebo je

odmítnout úplně. Zde spadají ku příkladu kontroly faktur, nedůležité emaily, aj.

- Priorita D: Činnosti, které nejsou ani důležité, ani naléhavé. Těmito činnostmi by se neměl manažer vůbec zabírat (Knoblauch et al., 2012).

### *Paretův princip*

Paretův princip (nebo také pravidlo 80:20) popisuje myšlenku, kdy v dané množině je několik málo prvků, které mají mnohem větší hodnotu, než odpovídá jejich poměrnému zastoupení v rámci určité množiny. Například v obchodní praxi můžeme pozorovat, že pouze 20 % produktů generuje 80 % celkového zisku, přestože zbývajících 80 % produktů produkuje pouze 20 % celkového zisku.

Převedeno na manažerskou praxi to znamená, že v prvních 20 % času práce dosáhne manažer 80 % výsledků. Z toho důvodu by se měl manažer pustit nejprve do několika nejdůležitějších problémů, a až poté se může věnovat těm mnoha méně důležitým (Seiwert, 1995).

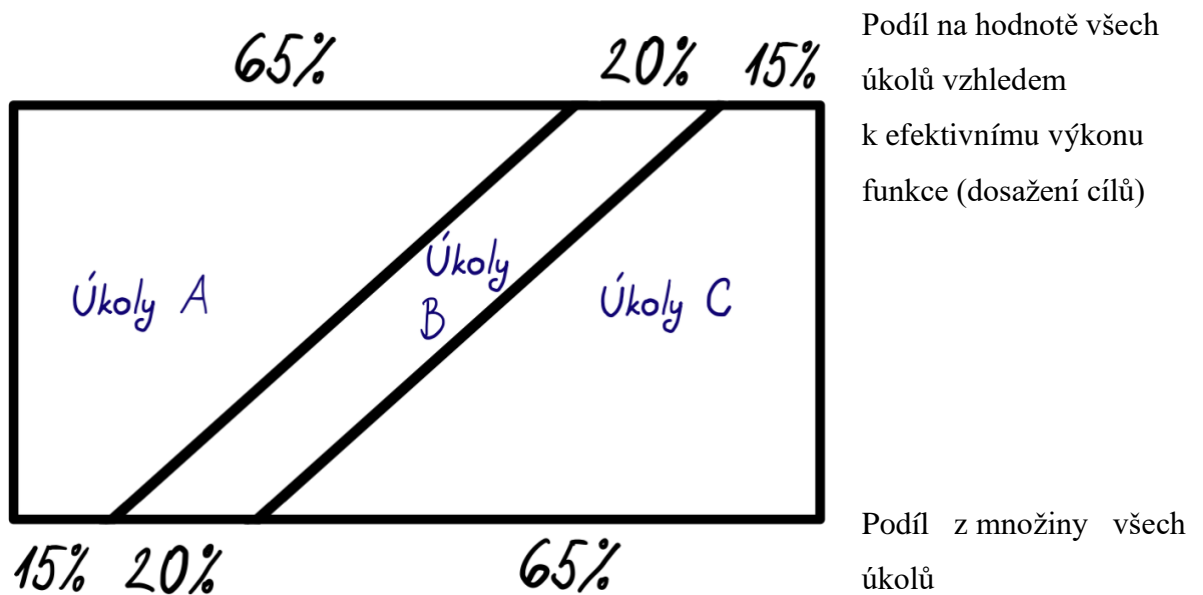
### *Metoda ABC*

Metoda ABC funguje na podobném principu jako Paretův princip. Tato metoda klade důraz na stanovení priorit na základě specifického poměru 15:65, což znamená, že relativně malé úsilí může vést k dosažení významných výsledků (Lojda, 2011).

Když toto pravidlo interpretujeme na práci manažera, tak platí, že:

- Nejdůležitější úkoly (A) dávají dohromady okolo 15 % všech úkolů, kterým se musí manažer věnovat, ale zároveň k dosažení cílů přispívají ze 65 %.
- Středně důležité úkoly (B) - jedná se o 20 % všech úkolů a jejich hodnota se rovná též 20 %.
- Méně důležité úkoly (C) zastávají 65 % dané množiny úkolů, ale k naplnění manažerových cílů přispějí jen z 15 % (Seiwert, 1995).

**Obrázek 2:** Analýza ABC



Zdroj: Vlastní zpracování podle Seiwerta (1995)

### *Umění říkat „ne“*

Každý požadavek zabere nějaký čas. Některé z nich mohou být důležité, ale častokrát se jedná o požadavky nevýznamné, až obtěžující. Manažer by měl umět tyto požadavky efektivně odmítnout jasně a otevřeně. Proto je důležité umět říkat jasné „ne“. Ušetří to čas, který řídicí pracovník může využít mnohem lepším způsobem (Herring, 2012). Mnoho lidí má však problém odmítnout žádost o pomoc, i když se ve výsledku jedná o nepodstatnou záležitost. Podle výzkumu Lenky Zemanové (2019), 54 % respondentů manažerů nedokáže odmítnout žádost jiné osoby, i přesto, že to zbytečně zkrátí čas manažera bez zásadního dopadu na pracovní výsledky.

Jedním ze způsobů, jak někoho odmítnout, je být upřímný a vysvětlit důvod, proč nelze přijmout danou práci. Je důležité objasnit, existenci ostatních naléhavých úkolů. Upřímné a přímé vysvětlení pomůže pochopit, že nejde o lenost, ale o zodpovědný přístup k povinnostem manažera (Herring, 2012).

Lenka Cimbálníková (2009) radí, že abychom se naučili odmítat, měli bychom se řídit následujícími radami:

1. Náš čas má stejnou hodnotu jako čas kohokoliv jiného.
2. Máme plné právo odmítnout.

3. Když odmítneme, říkáme „ne“ danému požadavku, neodmítáme osobu.
4. Buďme upřímní a nevymýšlejme si důvody.

Jako alternativu k odmítnutí lze nabídnout kompenzaci, která není pro manažera časově náročná. Například když nadřízený prosí zaměstnance, aby zůstal déle v práci a dokončil projekt, pak možná kompenzace v tomto případě by mohl být návrh, kdy na daném projektu začne zaměstnanec pracovat hned další den ráno (Herring, 2012). Manažer může také při odmítnutí úkolu odkázat svého kolegu na jinou osobu, u které předpokládá, že má na úkol dostatek času (Herring, 2012).

#### *„Eat That Frog“*

Metoda "Eat That Frog", kterou popsal Brian Tracy (2017) ve své stejnojmenné knize, je technika time-managementu a osobního rozvoje. Základní princip této metody je začít pracovní den nejnáročnějším a nejdůležitějším úkolem, což je metaforicky nazýváno „jzení žáby“. Jinými slovy Tracy vybízí k zaměření se na nejnepříjemnější úkol hned první věc ráno, abychom ho mohli mít odškrtnutý ze seznamu.

Tato „žába“ je většinou takový úkol, který člověk nejvíce odkládá, ale zároveň má potenciál mít největší dopad na jeho život a práci. Tracy argumentuje, že dokončením tohoto klíčového úkolu na začátku dne se člověk nejen vyrovná s nejnáročnější částí svého To-Do listu, ale také získá dodatečnou motivaci a energii pro zbytek dne. Tento přístup je založen na přesvědčení, že úspěšné dokončení nejtěžšího úkolu poskytuje silný pocit uspokojení a úspěchu, což podporuje pozitivní náladu a zvyšuje celkovou produktivitu po zbytek dne.

#### *Metoda GTD*

S metodou GTD přišel americký kouč David Allen ve své stejnojmenné knize. GTD je zkratka pro „*Getting Things Done*“ a tato metoda pomáhá zvládat pracovní úkony i osobní život s menším stresem a vyšší produktivitou.

Metoda Getting Things Done se opírá o pět základních kroků pro efektivní řízení pracovních i osobních úkolů:

1. Ssbírejte: Prvně shromáždíme – zapíšeme si či jinak zaznamenáme všechny úkoly a závazky do jednoho místa, aby bylo možné s nimi dále pracovat. Podstatné je mít co nejméně těchto "sběrných míst" a pravidelně je vyprazdňovat, aby obsahovaly jen aktuální úkoly.

2. Rozhodni se a zpracuj: Obsah sběrných míst je nutné systematicky zpracovat. Rozhodneme se, zda je úkol realizovatelný, a pokud ano, zvážíme, jestli jej můžete dokončit během dvou minut. Když je odpověď kladná, úkol splníme ihned. Pokud je odpověď záporná a úkol vyžaduje více kroků, stává se projektem.
3. Zorganizuj: Zpracované položky se řadí do kategorií podle toho, jak budou vyřešeny. Mohou být naplánovány, delegovány nebo uloženy do systému pro pozdější zpracování. Stěžejní je mít pro každou položku jasně určený další krok.
4. Zhodnot': Pravidelné hodnocení umožňuje udržovat systém aktuální a zajišťuje, že se věnujeme správným úkolům. Tento proces zahrnuje denní a týdenní rekapitulace, které pomáhají zachovat přehled a soustředění.
5. Udělej: Posledním krokem je samotné vykonání úkolů. Na kterém úkolu pracovat, se řídí kontextem, prioritou úkolu, dostupnou energií a časem (Allen, 2015).

### *Metoda POMODORO*

Metodu Pomodoro vymyslel Francesco Cirillo, když čelil na začátku svých vysokoškolských studií na konci 80. let 20. století období nízké produktivity. Aby se namotivoval, vsadil se sám se sebou, že se dokáže učit deset minut v kuse. Pro ověření využil kuchyňský časovač ve tvaru rajčete (italsky „pomodoro“), což později dalo jméno jeho technice.

Cílem Pomodoro techniky je posílit koncentraci a efektivitu tím, že omezuje vyrušování a zvyšuje soustředění na úkol. Tímto způsobem lze lépe zvládat čas a úkoly.

Francesco Cirillo popsal metodu v několika krocích:

1. Rozdělení času: Základem této techniky je rozdělení času na pomodoro intervaly. Pracovník si rozdělí pracovní den na 25minutové intervaly (nazývané "pomodory").
2. Krátká přestávka: Po každém pomodoru (dvaceti pěti minutách) následuje krátká 5minutová přestávka, během které se člověk může věnovat aktivitám, jako je protažení, uvaření kávy nebo krátký odpočinek.

3. Dlouhé přestávky: Po každých čtyřech pomodorech následuje delší přestávka 15–30 minut, která umožňuje obnovit energii pro další pracovní cykly.
4. Nastavení časovače: Na začátku každého pomodora se nastaví časovač na 25 minut. Tento čas je vytyčen na práci jednoho úkolu.
5. Práce bez vyrušení: Během pomodora je důležité pracovat bez vyrušení. Pomodoro je nedělitelné a proto, pokud člověk bude vyrušen a chvíli se stoprocentně nesoustředí na daný úkol, musí začít pomodoro od začátku.
6. Zaznamenávání a hodnocení: Cirillo doporučuje zaznamenávat počet dokončených pomodorů a hodnotit, jak byly úkoly efektivně splněny. Toto hodnocení pomáhá v plánování a zlepšování efektivity (Cirillo, 2019).

Pomodoro technika je jednoduchá, ale velmi efektivní metoda time-managementu. Její užitečnost spočívá v její flexibilitě a schopnosti adaptovat se na různé typy úkolů a pracovních stylů. Nabízí strukturovaný přístup k práci, který pomáhá zvyšovat produktivitu, zlepšovat soustředění a efektivně snižovat úroveň prokrastinace (Cirillo, 2019).

### *Delegování*

Delegování je postup, kdy řídicí pracovník přenesse část své práce na podřízené. Manažer však stále zůstává zodpovědný za provedení dané činnosti, neboť tuto odpovědnost přenést nelze (Seiwert, 1995). Pokud chce být manažer efektivní, tak nemůže všechno dělat sám. Přesunutí rutinních a nedůležitých povinností na podřízené, manažerovi dává prostor pro důležitější činnosti, které nutně vyžadují jeho pozornost.

Delegování není jednoduché. Manažer musí najít správnou rovinu mezi přílišným a nedostatečným delegováním. Je nutné najít ty správné pracovníky a zabezpečit, aby byla práce udělána, a to bez neustálého dohlížení, které by jinak bralo čas skoro stejným dílem, jako udělat činnost rovnou (Armstrong & Stephens, 2008).

Seiwert (1995) stanovuje kritéria pozitivního delegování následovně:

- Delegujte včas, podle schopností a kapacity, a s ohledem na motivaci podřízených.
- Delegujte úkoly vcelku.
- Vždy vysvětlete, zda se jedná o jednu aktivitu či dlouhodobou práci.



- Delegujte podobné úkoly stejným lidem, a nikdy ne jeden úkol více lidem nezávisle na sobě, abyste se pojistili.
- Podřízené dostatečně instruujte.
- S úkolem delegujte i pravomoci potřebné k provedení úkolu.
- Zbytečně se nepleťte do realizace delegovaného úkolu, ale zároveň v případě potřeby buďte nápomocni.
- Průběžně se informujte o postupu realizace.
- Hotový úkol zkontrolujte a dejte podřízenému zpětnou vazbu – úspěšnou práci chvalte a nedostatky kritizujte konstruktivně.

### *Plánování*

Plánování je proces, při kterém rozhodujeme o budoucích krocích určité aktivity. Cílem je zabezpečit dostupnost potřebných zdrojů a efektivně rozdělit práci k úspěšnému dosažení daných úkolů (Armstrong & Stephens, 2008). Pomocí výše uvedených metod si určíme cíle a rozdělíme činnosti podle naléhavosti, z čehož následně vytváříme dlouhodobé a krátkodobé plány.

Začínáme dlouhodobými cíli – většinou na 3 až 5 let, podle kterých sestavíme víceletý plán. Z tohoto plánu odvodíme roční plán a z něj zase čtvrtletní a měsíční. Vše to potom končí u nejmenších částí jako jsou týdenní a denní plány.

Při plánování denních plánů je vhodné používat pravidlo 60:40. To znamená, že naplánujeme jen 60 % našeho času a zbylých 40 % necháme volných na nečekané události, které by nás jinak zastihly nepřipravené (Seiwert, 1995). Plán by měl být vždy flexibilní, jelikož plán, který nezohledňuje možné změny je zlý plán (Armstrong & Stephens, 2008). Důležité je si vše důsledně a přehledně zaznamenávat, aktualizovat a kontrolovat a k tomu nám mohou pomoci nejrůznější nástroje time-managementu.

#### 1.1.4. Nástroje time-managementu

Abychom mohli efektivně uplatňovat time-management, měli bychom k tomu využívat i nejrůznější nástroje, proto se teď podíváme na jednotlivé možnosti a jejich pozitiva i negativa. Existuje mnoho způsobů, jak si sestavit svůj denní, týdenní a měsíční plán. Co je efektivní pro jednoho manažera, však nemusí být efektivní pro druhého. Plánování a koordinaci úkolů však výrazně ulehčuje použití nejrůznějších nástrojů od diáře, kalendáře, nebo psaní To-Do listu až po elektronické verze těchto nástrojů (Lojda, 2011).

### *Kalendáře*

Pro efektivní plánování je klíčový klasický kalendář, který je cenově dostupnou alternativou pro záznam termínů a schůzek. Je důležité, aby kalendář poskytoval prostor pro vaše denní poznámky. Bohužel většina z nich má prostor jen na pár záznamů na každý den a jsou spíše určeny na zapsání schůzek. Pro ty, kteří klasické kalendáře preferují, je dobrým tipem začlenit na začátek kalendáře seznam aktuálních úkolů pro snadnější orientaci a organizaci (Knoblauch et al., 2012).

### *Diáře*

Málokdo udrží všechny informace v hlavě, a tak je třeba si psát poznámky. V případě nouze poslouží i kus papíru, ale mnohem lepší práci odvede diář (Knoblauch et al., 2012). I podle Davida Allena a jeho metody Getting Things Done je nutné vše zaznamenávat (Allen, 2015).

Práci s diářem je dobré zahájit už na začátku roku a zapsat si všechny aktivity, o kterých už v dané době víme – termíny reportů, plánovaná dovolená, mezní termíny pro zpracování daňových dokumentů či jiné aktivity (Lojda, 2011).

Kvalitní diář pro manažery je strukturovaný pro systematické rozdělení času. Součástí bývají formuláře pro zaznamenávání týdenních, měsíčních i celoročních přehledů úkolů, části pro denní plány, kalendář a prostor pro poznámky (Lojda, 2011). Pořizovací cena takového profesionálního plánovacího systému však často bývá vyšší a orientace je zpočátku poměrně náročná. Navíc v případě ztráty přijdete o spoustu důležitých informací, proto by každý půlrok mělo dojít k nějaké formě zálohování či zkopírování (Knoblauch et al., 2012).

### *To-Do listy*

Seznam úkolů nebo také To-Do list je nástroj pro evidenci a kontrolu povinností. Když nějakou z položek splníme, je třeba to v seznamu označit či položku přeškrtnout, abychom se jí už znovu nevěnovali. Může se jednat o pouhé zapisování úkolů pod sebe, nebo je můžeme rozdělit podle důležitosti. Například činnosti očíslovat nebo specificky využít metodu ABC, kdy ke každé položce přiřadíme písmeno A – nejvyšší důležitost, B – střední důležitost a C – nízká důležitost (Jíra & Humlerová, 2013).

### *Papírová nebo elektronická forma*

V dnešní době máme nespočet možností a nástrojů, jak své úkoly a plány zaznamenávat. Buď můžeme zůstat u staré dobré papírové formy nebo si vybrat z obrovského množství digitálních programů. Obě možnosti mají své klady a zápory.

Do elektronických organizérů můžeme zadávat data kdekoliv a kdykoliv, měnit je, úplně smazat, nebo je sdílet s podřízenými a kolegy. Většinou je v těchto programech možnost filtrování, a tak si vše můžeme seřadit podle abecedy, naléhavosti či jiným způsobem podle libosti. V aplikacích můžeme vyhledávat a nemusíme se bát ztráty dat, neboť zálohování většinou probíhá automaticky. Na druhou stranu vždy potřebujeme, aby zařízení bylo nabité. Navíc programy mívají pevně danou strukturu, ve které se musíme pohybovat (Knoblauch et al., 2012).

V případě papírových nástrojů je výhoda ve flexibilitě – neustále můžeme přidávat obrázky, grafy nebo si kamkoliv připsat poznámku. Vše si můžeme přizpůsobit podle sebe, a jedná se o to dobře známé médium, se kterým se jednoduše pracuje. Bohužel ale lze dané zápisy jen těžko měnit a při opakovaném přeškrťování se záznamy stávají nepřehlednými nebo úplně nečitelnými. Při větším počtu organizérů musíme mít zavedený systém organizace, jelikož v nich nelze vyhledávat a zálohování dat a sdílení informací je pak také mnohem složitější (Knoblauch et al., 2012).

#### 1.1.5. Zloději času

Pojem "zloději času" a "okrádání o čas" může naznačovat, že externí vlivy nám berou čas a my to nemůžeme ovlivnit. Ve skutečnosti naše vlastní chování a postoj mají klíčový význam. Způsob, jakým se vypořádáme s těmito zloději času a jak se prezentujeme navenek, přímo ovlivňuje, jestli nám tyto rušivé elementy zhatí náš time-management, nebo zda si udržíme kontrolu nad svým časem (Uhlig, 2008).

V této sekci si nastíníme, co mezi zloděje času můžeme řadit, jak se s nimi vypořádat nebo se jim kompletně vyhnout.

Je důležité poznat naše největší „žrouty času“. Mezi tyto rušivé faktory řadíme:

- Absence cílů a priorit.
- Nedostatečné plánování.
- Snaha se o multitasking.
- Dlouhotrvající schůzky a zbytečná jednání.
- Nedostatek motivace.

- Obtíže s odmítnutím požadavků.
- Neschopnost dotáhnout úkoly do konce.
- Neefektivní týmová spolupráce a nedostatečná pozornost.
- Přemíra administrativy a tendence k perfekcionismu.
- Špatný systém ukládání dokumentů.
- Nedostatečné delegování úkolů.
- Nedostatek informací.
- Zdržování rozhovory s kolegy.
- Mylné odhady času potřebného na úkoly.
- Ztráta času kvůli technickým problémům bez adekvátního zaškolení

(Knoblauch et al., 2012).

Podle Bedrnové a kol. (2015) mezi „žrouty času“ spadají i fronty v obchodech, dopravní zácpy, nákupy či domácí práce a Uhlig (2008) pak rozšiřuje tento výčet o čekání na opožděné klienty před schůzkou či situace, když dojde k výpadku techniky na pracovišti. Pro zefektivnění time-managementu je dobré v těchto případech vhodněji zorganizovat provádění domácích prací a čas strávený na nákupech, a při cestě do zaměstnání se věnovat nějakým činnostem – například čtení nebo jiné formě sebevzdělávání (Bedrnová et al., 2015). Při čekání máme pak možnost se psychicky připravit na nastávající schůzi, projít si v hlavě projekt nebo naše plány na následující období (Uhlig, 2008).

Knoblauch a kol. (2012) pak navrhují sérii opatření, jak se vyhnout „žroutům času“. Například zmiňují, jak je zásadní stanovit priority a dodržovat je. Na jednáních by se pak měli řešit jen podstatné záležitosti, a ty méně důležité pouze zmínit na konci. Na denních operativních úkolech by se manažer neměl podílet. Měl by nechat svobodu zaměstnancům a zapojit se jen ve výjimečných situacích. V případě, že podřízený potřebuje zastihnout manažera, měli by být vytyčené konzultační hodiny, kdy bude vedoucí pracovník k dispozici. Také je potřeba omezit náhodná vyrušení kolegy na minimum. To znamená vyhýbat se „tlachalům“, nevhodně načasované žádosti slušně odmítnout s návrhem alternativního termínu, stanovit si své „tiché hodinky“ a v případě vyrušení se co nejrychleji vrátit zpět k práci (Knoblauch et al., 2012).

Složitější je pak eliminovat vnitřní rušivé faktory, jako je neschopnost dokončit úkoly a jejich nekonečné odsouvání, snaha o multitasking nebo perfekcionismus.

V případě neustálého odsouvání je důvodem často strach a přeceňování úkolu, kdy tzv. děláme z komára velblouda, a ze strachu z námi uměle zvětšeného problému se mu spíše obloukem vyhneme. Je potřeba strach přemoci a zaměřit se spíše na jednotlivé části úkolu než na celek, který se může zdát na první pohled děsivý (Uhligh, 2008). V těchto případech nejvíce pomáhá sebekázeň a není na škodu si také úkoly v seznamu speciálně zvýraznit, abychom je měli neustále na očích (Forsyth, 2020).

Důvodem vyhýbání se úkolů může být i perfekcionismus. Typická věta „*Když už něco dělám, tak to budu dělat pořádně*“ (Uhligh, 2008, s. 96) přímo vybízí k odsouvání dané záležitosti. Je potřeba si uvědomit, že podmínky v práci nebývají ideální a přehnaná pozornost zbytečným detailům zabere více času, než přinese užitku.

Multitasking může také přinést více problémů než užitku. Mnoho naráz rozdělaných projektů přináší jen zmatek, což vede ke zbytečnému stresu a větší chybovosti. Každý manažer musí znát svoje hranice a nezahlcovat se příliš mnoho projekty a úkoly současně (Uhligh, 2008).

## 1.2. Self-management

Self-management je klíčový pro úspěch v osobním i profesním životě, a představuje složitější výzvu, než se na první pohled zdá. Schopnost vést sebe samého je základem pro úspěšné vedení ostatních a řešení komplexních úkolů. Lidé často upřednostňují být vedeni, než aby sami aktivně určovali a sledovali vlastní cíle, což vyžaduje větší úsilí a sebereflexi (Porvazník & Ladová, 2010). Osobní management, jak uvádí Vágner a Weber (2007), vyžaduje hluboké porozumění vlastnímu smyslu života a hodnotám, které podporují rozvoj sebeřízení skrze pozitivní emoce a mezilidské vztahy. Aby byli manažeři skutečnými lídry svých týmů, musí, v dnešním informacemi přehlčeném světě, vyzařovat sebejistotu a charisma. Stres a vysoká očekávání mohou vést k osobním i profesním výzvám, které vyžadují nejen odolnost, ale i flexibilitu. Úspěch manažera tak závisí na jeho vnitřní motivaci a schopnosti adaptace na proměnlivé podmínky (Mikuláščík, 2015).

Self-managementu je zkrátka pro manažery stěžejní, a proto se mu budeme v této kapitole věnovat. Prvně si pojem definujeme a vyjmenujeme si jeho přínosy a následně se přesuneme k jednotlivým částem struktury self-managementu.

### 1.2.1. Definice pojmu

Podle Porvazníka a Ladové (2010) má self-management jak v odborné literatuře, tak v praxi jednotlivců různé podoby. Například Plamínek (2013) definuje self-management jednoduše jako proces působení člověka na sebe sama.

Porvazník a Ladová (2010) poté uvádí tři možnosti definování tohoto pojmu:

1. Self-management je, jak to vyplývá z významu slova samotného, proces člověka, kterým řídí sám sebe. Tento proces je neustálý a ovlivňuje veškeré aspekty života, od každodenního chování po dosahování dlouhodobých cílů.
2. Self-management je komplex moderních, racionálních, individuálních postupů a technik, kterými člověk cílevědomě reguluje svoje chování, svoji činnost v práci, ale i v osobním životě.
3. Self-management je proces, při kterém člověk využívá své vlastnosti, vědomosti a dovednosti ke stanovení cílů, plánování svých aktivit za účelem jejich splnění a kontroluje míru úspěšnosti svého snažení.

Sebeřízení je proces, ve kterém si člověk pomocí svých vlastností, vědomostí a dovedností stanoví cíle, řídí svoji aktivitu za účelem jejich dosažení a kontroluje úspěšnost svého snažení.

Abychom to shrnuli, tak můžeme říct, že sebeřízení je proces skládající se z aktivit, pomocí kterých si každý člověk vytyčuje svoje pracovní i osobní cíle, plánuje a organizuje jejich plnění a hodnotí proces jejich dosahování (Porvazník & Ladová, 2010).

### 1.2.2. Přínosy a výhody self-managementu

Vedení týmu vyžaduje od manažerů více než jen technické dovednosti. Klíčovou vlastností je schopnost sebereflexe a sebeřízení. Stává se, že si manažeři myslí, že mohou řídit druhé bez toho, aby vedli sami sebe. To může vést ke snížené psychické odolnosti, nedostatečnému sebeovládání a neefektivnosti práce (Mikuláščík, 2015).

Je důležité myslet u sebeřízení i na duševní hygienu. Když manažeři pečují o duševní pohodu, zmenšují tak riziko osobního vyhoření a hrozbu ztráty kooperace celého týmu. Celkově pak zvládají krizové situace lépe, rozvíjí svůj psychický potenciál, efektivněji využívají paměť, jsou kreativnější, lépe se soustředí, a mimo jiné si upevňují sebevědomí a racionalizaci svých činností (Mikuláščík, 2015).

Všechny tyto vlastnosti jsou pro manažery stěžejní. Kdo neumí řídit sám sebe, neumí řídit ani ostatní. Každý, kdo má moc, ale nedisponuje silným charakterem, aby se vzepřel jejímu vlivu, pak jen nařizuje plnit úkoly ostatním a vypěstuje si pocit neomylnosti. To v manažerovi snižuje schopnost objektivního sebehodnocení, a flexibilitu myšlenkové kultury (Porvazník & Ladová, 2010).

Pro vedoucí pracovníky je klíčové skloubit náročné pracovní požadavky s osobními schopnostmi a ambicemi. Určení priorit a klíčových oblastí života je prvním krokem k dosažení rovnováhy mezi profesním a soukromým životem. Toho lze dosáhnout použitím metod sebeřízení a mimo jiné i time-managementu. Tento přístup nejenže podporuje profesní růst, ale zároveň zajišťuje, že se manažeři věnují tomu, co je pro ně skutečně důležité a přispívá k jejich dlouhodobému štěstí a spokojenosti (Tracy & Seiwert, 2007).

### 1.2.3. Obsah self-managementu

Sebeřízení, stejně jako řízení organizace, lze rozdělit do tří klíčových funkcí podle časové posloupnosti:

- 1) Stanovení cílů pro různé fáze pracovní kariéry a osobního života.
- 2) Organizace a případná korekce cílů pro jejich dosažení.
- 3) Sebehodnocení dosažených výsledků, identifikace úspěchů a neúspěchů, a využití těchto poznatků pro další etapy života.

A podle této posloupnosti, se funkce sebeřízení popisují následovně:

- 2) Sebeuvědomění/sebeakceptování
- 3) Sebeuplatňování, které se ještě dále dělí na:
  - a) Sebeplánování
  - b) Sebeorganizování
  - c) Sebekontrolování
- 4) Sebevzdělávání/seberozvoj

(Porvazník & Ladová, 2010)

#### 1.2.4. Sebeakceptování

Sebeakceptování je proces, kdy se snažíme porozumět sobě samému. Jedná se o citový vztah k naší osobě – máme rádi sami sebe, víme, jací jsme, co chceme a co dokážeme – to jsou základní principy sebeakceptování (Mikuláščík, 2015).

Sebeakceptování je úzce spjato se sebevědomím a je obecně známo, že když máme o sobě samém dobré mínění, pak je větší pravděpodobnost, že v životě uspějeme. K tomu, abychom si sebe samého začali uvědomovat a akceptovali ho, existují metody a principy, a tudíž se jedná o schopnost, která se dá natrénovat.

*„Sebeakceptování je potřebné objevovat, vnímat a posuzovat v rovině:*

- *Psychického „já“ - psychické sebevnímání*
- *Sociálního „já“ - sociální vnímání jinými“*

(Porvazník & Ladová, 2010, s. 145)

V obou rovinách se poté snažíme popsat obraz sebe sama. Prvně se zaobíráme vlastním reálným obrazem a odpovídáme na otázky jako: Kdo jsem? Co vím? Co dokážu? Přičemž v rovině psychické posuzujeme svoje vlastnosti, znalosti a dovednosti, jak je vidíme my sami. A v rovině sociální zjišťujeme, jak je vidí ostatní.

Druhou částí je vytvoření našeho chtěného idealizovaného sebeobrazu. Tehdy si klademe otázky: Kým chci být? Co chci vědět? Co chci dokázat? Následně pak znovu v obou rovinách zjišťujeme, jak bychom my sami rádi viděli naše vlastnosti, znalosti a dovednosti, a jak bychom chtěli, aby je viděli ostatní (Porvazník & Ladová, 2010).

Šuler (2008) doporučuje k hlubšímu pochopení sebe sama pracovat prostřednictvím nástrojů jako je sebereflexe, psaní deníku, analyzování našich interakcí, či pozorování našich emocionálních reakcí. Tyto přístupy nám umožňují objevit, co formuje naše vnímání sebe samých a jak naše vnímání ovlivňuje naše rozhodnutí a chování. Pochopení vlastní identity a sebeakceptování je klíčové pro vytváření smysluplných cílů a pro zlepšení pracovního výkonu. Člověk, který se skutečně zná, může efektivněji směřovat své úsilí a zdroje k dosažení těchto cílů. Tento proces sebepoznání tudíž představuje základ pro osobní i profesionální rozvoj a má významný dopad na náš přístup k práci a celkovou spokojenost v životě.

#### 1.2.5. Sebeuplatnění

Jakmile jsme si určili náš obraz sebe samého a zároveň náš chtěný idealizovaný obraz, a tak jsme zanalyzovali vlastní silné a slabé stránky, můžeme pokračovat k procesu



sebeuplatnění, při kterém začínáme vytyčením osobních i pracovních cílů a promítnutím těchto cílů do plánu. A tím začínáme naše sebeplánování (Porvazník & Ladová, 2010).

### *Sebeplánování*

Pojem sebeplánování chápeme jako proces vytváření si vlastních cílů, podle kterých následně tvoříme naše plány. Zároveň je to vlastnost představující sílu jedince ovládat vlastní životní směr a umožňuje mu žít v souladu s vlastními vizemi a přáními.

Základem je správné definování cílů. Je potřeba, aby naše cíle nebyly nerealisticky vysoké, aby odpovídaly našim zájmům, a netvořili jsme je jen kvůli ostatním (Porvazník & Ladová, 2010). Dobrý cíl je jasně definovaný, měřitelný, dosažitelný a měl by nás stimulovat a povzbuzovat k vysokému výkonu (Armstrong & Stephens, 2008). Přesnost a jasnost cílů, je důležitá hlavně proto, že musí být rozpoznatelné, zda jsme cíl splnili či nikoliv. Cíl má být něco, co plánujeme vykonat – něco, co poskytuje prostor a podmínky pro růst našeho „já“ (Porvazník & Ladová, 2010).

Stanovení cílů je klíčové a může být obtížnější než jejich samotné dosažení. Přesné definování a popis cílů je polovinou úspěchu, protože to naznačuje odhodlání a naše přesvědčení, že je dokážeme splnit. Důležitým krokem je pak zapsat každý cíl písemně, protože to usnadňuje jeho provedení. Sebeplánování pak implementujeme v našich ročních, měsíčních, týdenních a denních plánech, k jejichž sestavení využíváme metody time-managementu (Porvazník & Ladová, 2010).

### *Sebeorganizování*

Když máme cíle stanovené a uspořádané do plánů, je třeba je poté přeměnit na reálné výsledky. Tuto činnost nazýváme sebeorganizování.

S naplňováním našich cílů – čili sebeorganizováním – jsou spojené vlastnosti jako vytrvalost a houževnatost. Úspěch v této části se tedy neodvíjí od talentu nebo geniality, ale od pracovitosti a pevné vůle. Příležitost ke splnění cílů nepřichází zvenku, ale najdeme ji uvnitř nás, ve formě odhodlání a cílevědomé práce (Porvazník & Ladová, 2010).

Na cestě k dosažení cílů a naplnění plánů se můžeme potkat s mnoha překážkami, které lze překonat pouze tvrdou prací a vlastním nasazením. Bohužel mnoho lidí toto úplně postrádá, nebo velmi rychle ztratí odhodlání. Jak řekl Calvin Coolidge: Nic se nevidí tak běžně, jako nadaný, ale neúspěšný člověk. Ani geniální talent či vzdělání nenahradí pracovitost, odhodlání a vytrvalost. Jen tyto vlastnosti přinášejí úspěch (Porvazník & Ladová, 2010).

Práce představuje více než jen prostředek k obživě – provází celý náš život. Proto se vyplatí investovat do dosahování cílů, do naší práce nebo profese. Touha dosáhnout cíle člověku umožňuje využít veškeré své schopnosti v jakékoli oblasti, kterou se zabývá. Když člověk dá veškeré úsilí do svých plánů, nakonec uspěje, protože to, co ho činí úspěšným, je osobní uspokojení z vědomí, že udělal vše, na co měl síly. Asi nic na světě nepřináší větší uspokojení než vědomí, že člověk udělal vše, co mohl, že využil všechny své schopnosti a možnosti (Porvazník & Ladová, 2010).

### *Sebekontrolování*

Sebekontrolování nebo také sebehodnocení představuje poslední ze tří subfunkcí sebeuplatnění. Obsahem tohoto procesu je zhodnocení, zda jsme si stanovili správné a reálné cíle (posouzení kvality sebeplánování), a zda jsme těchto plánů a cílů skutečně dosáhli (posouzení kvality sebeorganizování).

K tomuto hodnocení využíváme metody jako:

- Pravidelná registrace vlastního chování – v mysli si promítáme prožitky za uplynulý časový úsek.
- Pravidelná reflexe nad tím, co jsme vykonali – analyzujeme příčiny a následky našeho chování.
- Sebehodnocení prostřednictvím druhých – vyslechneme si názory lidí, kteří nás dobře znají.
- Introspekce – zaměřujeme se na naše vnitřní jevy, převážně na naše myšlenky.

(Porvazník & Ladová, 2010).

Jedná se o racionální proces, kde dochází k porovnávání, hodnocení a případně k úpravě předchozích kroků. Výstupem této činnosti je pak zpětná vazba k nám samým.

### 1.2.6. Sebevzdělávání

Prostřednictvím sebevzdělávání, se odehrává nejdůležitější část self-managementu. To vyžaduje, aby každý převzal odpovědnost za naplňování vlastních vzdělávacích potřeb s cílem rozvíjet své dovednosti, zlepšovat svůj výkon a urychlovat kariérní postup (Armstrong & Stephens, 2008).

Sebevzdělávání je o odhodlání. Je třeba si odřeknout něco příjemného teď a místo toho upřednostnit tvrdou práci za cílem následné odměny ve formě rozvíjení osobnosti a

příslibu budoucích možností (Porvazník & Ladová, 2010). Jedná se o součást sebeřízení, která se soustředí na aktivní rozvoj a posilování vlastních schopností a dovedností, kdy každý člověk:

- Rozvíjí vlastnosti – Zanalyzuje své vlastnosti a rozdělí je na ty, které vnímá pozitivně a na ty, které negativně. Dále pak podporuje a zviditelňuje ty dobré a ty horší rysy se pokouší eliminovat, nebo alespoň potlačit pomocí sebevýchovy.
- Rozšiřuje vědomosti – Za pomoci otázek jako: Co ovládám za odborné a všeobecné znalosti? Co se potřebuji naučit v těchto oblastech? Proveďte analýzu, a následně si potřebné vědomosti osvojí samostudiem. Vědomosti je stále nutno aktualizovat, doplňovat a opakovat, jinak se z paměti vytratí.
- Zvyšuje získané praktické schopnosti – Využije otázky jako: Co dokážu udělat? Co potřebuji natrénovat? Zanalyzuje aktuální stav a poté samotréinkem zlepšuje dané dovednosti (Porvazník & Ladová, 2010).

Drucker a Maciariello (2007) radí, ať si k jednotlivým analýzám našich vlastností, vědomostí a schopností přivzeme někoho, kdo nás dobře zná. Cizí názor nám pomůže vše lépe posoudit a zhodnotit. Armstrong a Stephens (2008) potom zmiňují nejrůznější způsoby vzdělávání a tipy, co dělat jako například:

- Pozorování dobrých postupů
- Vytvoření si vzoru
- Zapojování se i do ostatních oblastní práce
- Koučování jiných lidí
- Připojení se k daným zájmový skupinám
- Studium doporučené literatury
- Využití vzdělávacích kurzů

### 1.2.7. Syndrom vyhoření

Moderní způsob života je stresující. Někdy může mít stres pozitivní účinky, kdy člověka dovede k lepším výkonům, ale není tomu tak vždy (Porvazník & Ladová, 2010). Vyhoření je reakcí na neustálý pracovní stres a takzvané pracovní vyhoření je chápáno jako komplexní problém způsobený více faktory, ze kterých ty hlavní jsou emocionální

vyčerpání a depersonalizace. Jedná se o jeden z nejvíce zkoumaných problémů v psychickém i fyzickém stavu (Čigarská & Birknerová, 2022).

Abychom pojem definovali konkrétněji, syndrom vyhoření neboli „burn-out“ je stav absolutního vyčerpání, který je spojený s množstvím jiných příznaků. Je také popisován jako pocit dlouhodobé prázdnoty (Knoblauch et al., 2012). Osoby trpící syndromem vyhoření často projevují známky emoční a mentální únavy, jsou doprovázeny celkovou únavou a jsou spojeny s vnitřním odstupem od pracovních záležitostí. To vše vede k výraznému snížení pracovní efektivity (Bedrnová et al., 2015) a ztráty motivace a chuti do života (Knoblauch et al., 2012).

Syndrom vyhoření se rozděluje do čtyř následujících fází:

- Nultá fáze: I při práci na sto procent se dostavuje pocit nedostatečně oceněné snahy.
- První fáze: Jedinec má pocit, že nic nestíhá a jeho práce ztrácí systém.
- Druhá fáze: Jedinec je neefektivní a chaotický, dostavuje se úzkost a naléhavá potřeba neustále něco dělat.
- Třetí fáze: Přehnaná aktivita zmizí a jedinec ztrácí nadšení i zájem o práci. Typická je únava a pocit zklamání a vyčerpání.

(Bedrnová et al., 2015).

Tento syndrom není v pracovním prostředí vůbec neobvyklý a je potřeba mu předcházet. Faktory, které chrání před syndromem vyhoření pak jsou například:

- Asertivní chování
- Správný time-management
- Odolnost
- Optimismus
- Sociální podpora
- Pocit uznání
- Pestrá pracovní činnost
- Sebedůvěra

(Bedrnová et al., 2015).

## 2. Cíl práce a metody výzkumu

Následující kapitola se bude dělit do několika podkapitol. Prvně zmíníme cíl práce a výzkumné otázky, následovat bude metodické kapitola, kde popíšeme metody výzkumu a blíže nastíníme design výzkumu spolu s metodami sběru dat, které byly použity a celé to bude zakončovat část popisující analytický proces.

### 2.1. Cíl práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je prozkoumat, jak manažeři společnosti Deacathlon přistupují k time-managementu a self-managementu, identifikovat nedostatky a navrhnout soubor doporučení pro jejich nápravu. Pro tento účel byly stanoveny dvě hlavní výzkumné otázky, které se následně dělí na čtyři vedlejší výzkumné otázky:

1. Jaký je přístup manažerů daného podniku k time-managementu?
  - Jakým způsobem si manažeři plánují svůj čas?
  - Co manažerům nejvíce zbytečně bere čas?
2. Jaký je přístup manažerů daného podniku k self-managementu
  - Jak manažeři dosahují svých cílů a jaké překážky brání jejich úplnému naplnění?
  - Jak se manažeři věnují sebevzdělávání?

### 2.2. Design výzkumu

Tento výzkum byl navrhnout jako smíšený výzkum, a tudíž kombinuje kvantitativní a kvalitativní přístupy. Účel použití tohoto typu výzkumu je získání ucelenějšího pohledu na přístup manažerů k time-managementu a self-management. Díky tomu jsme mohli získat široké statistické údaje k dané problematice a zároveň hloubkově pochopit názory a vzorce chování jednotlivých respondentů. Celý systém výzkumu tak vede ke komplexnějším závěrům a dovoluje nám lépe danou problematiku pochopit.

První část výzkumu byla kvantitativní a jednalo se o metodu sběru dat pomocí dotazníkového šetření. Tento strukturovaný dotazník vytvořený v prostředí Google Forms obsahoval 23 otázek. První sekce (otázky 1-11) se zaměřovala na oblast time-managementu a pak následovala druhá sekce (otázky 12-21), která se zabývala self-

managementem. Na konec dotazníku, kdy už většina respondentů často ztrácí pozornost, byly umístěny demografické otázky zjišťující pohlaví a věk respondentů (otázky 22-23).

Nejčastějším typem otázek byl výběr z možností a multiple choice, dále se vyskytovala Likertova škála a dvě otevřené otázky, které byly dobrovolné. Často jsme mezi odpovědi zahrnuli také možnost „jiné“ s doplněním, aby respondenti nebyli limitováni navrženými možnostmi odpovědí.

Druhou částí výzkumu byla případová studie prováděná formou polostrukturovaného rozhovoru s vybranými manažery pro hlubší porozumění problematiky. Každý respondent odpovídal na 11 otázek, ze kterých se některé dělily na parciální otázky. Celkově se tedy jednalo o 16 otázek. Všichni respondenti museli zodpovědět tyto základní otázky, ale rozhovory měly volný průběh a bylo na respondentech, zda se k jednotlivým otázkám vyjádří stručněji nebo květnatě. V některých případech, když jsme narazili na zajímavou nebo neočekávanou část problematiky, se náš rozhovor stočil k dané oblasti detailněji a byly položeny dodatečné otázky pro doplnění bližších podrobností.

### 2.3. Sběr dat

Proces sběru dat byl rozdělen do dvou na sebe navazujících fází. V první fázi byl manažerům rozeslán dotazník cestou interní e-mailové adresy, ke které mají přístup všichni vedoucí pracovníci ve společnosti. Dotazník byl přístupný od 18.3.2024 do 1.4.2024.

Na základě získaných odpovědí z kvantitativního výzkumu byly poté vytvořeny otázky pro rozhovory s manažery. Tyto rozhovory probíhali po předchozí dohodě s jednotlivými manažery. Některé formou osobního setkání a jiné přes online videohovor. Každý respondent měl možnost vyjádřit se k otázkám, jak obsáhle uznal za vhodné, ale v případě nedostatečné odpovědi byl manažer požádán o doplnění nebo rozvedení jeho odpovědi. Všichni respondenti souhlasili s účastí ve výzkumu a s nahráváním rozhovoru. Délka většiny rozhovorů se pohybovala v rozmezí 25 a 35 minut, přičemž nejdelší rozhovor trval více než 50 minut. Přepis rozhovorů byl následně manažerům poslán pro schválení.

### 2.4. Výzkumný vzorek

Výzkum probíhal ve firmě Decathlon s. r. o., která se prezentuje jako rodinná firma původem z Francie. Nabízí širokou škálu sportovního vybavení pro sportovce všech kategorií i úrovní (Kaláb, 2022).

V této podkapitole prvně popíšeme výzkumný vzorek respondentů dotazníkového šetření na základě otázek z dotazníků a definujeme si tak pohlaví respondentů, jejich věkovou kategorii a úroveň managementu, kterou ve firmě zastávají. Všechny data budou vyjádřeny v absolutní i relativní četnosti. Ve druhé části podkapitoly se pak zaměříme na manažery, kteří se účastnili rozhovorů a přiblížíme tak i druhý výzkumný vzorek.

Dotazníkové šetření bylo rozesláno všem řídicím pracovníkům v českém odvětví firmy (celkově 263 osob) z čehož byl vyplněn 48 osobami. To činí návratnost 18 %, což je jistá limitace výzkumu. Abychom dostali bližší informace o respondentech, tak byly v dotazníku zařazeny otázky zjišťující pohlaví, věk a typ managementu, který respondenti zastávají.

**Tabulka 1:** Pohlaví respondentů

Pohlaví respondentů	Absolutní četnost	Relativní četnost
Muž	29	60,4 %
Žena	19	39,6 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle výše uvedené tabulky můžeme vidět, že na manažerských pozicích ve společnosti více převládají muži, a ženy jsou zde zastoupeny v menšině. Četnost mužů činí 60,4 % a u žen se jedná o 39,6 %.

**Tabulka 2:** Věk respondentů

Věkové rozmezí respondentů	Absolutní četnost	Relativní četnost
18 - 30,99 let	33	68,8 %
31 - 40,99 let	15	31,2 %
41 - 50,99 let	0	0,0 %
51 - 60,99 let	0	0,0 %
Více než 61 let	0	0,0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro zjištění věkové struktury jsme stanovili 5 kategorií, avšak všichni respondenti se nacházejí v prvních dvou. Nejpočetnější kategorií tvoří manažeři od 18 let do 30,99 let

s celkovými 33 respondenty, což odpovídá 68,8 %. Zbytek respondentů (31,2 %) pak spadá do věkové skupiny 31 – 40,99 let.

**Tabulka 3:** Zastávaná úroveň managementu

Úroveň managementu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Nižší management	24	50,0 %
Střední management	21	43,8 %
Nižší management	3	6,2 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka číslo 3 nám ukazuje, že z našich celkových 48 respondentů polovina zastává nízký management. Na pozici ve středním managementu pak pracuje 43,7 % a ve vyšším managementu společnosti najdeme 6,3 % respondentů.

**Tabulka 4:** Doba strávená na aktuální pozici

Doba strávená na aktuální pozici	Absolutní četnost	Relativní četnost
Méně než rok	7	14,6 %
1 - 2,99 let	21	43,7 %
3 - 4,99 let	8	16,7 %
5 - 6,99 let	8	16,7 %
7 a více let	4	8,3 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Abychom zjistili, kolik zkušeností manažeři mají, byly v dotazníku zařazeny i otázky na dobu strávenou na jejich aktuální pozici (tabulka č. 4), a zda mají zkušenosti i s předchozí vedoucí pozicí (tabulka č. 5). Z výše uvedené tabulky vyplývá, že nejvíce manažerů (43,7 %) pracuje na svojí aktuální pozici alespoň jeden rok, ale ne více než 2,99 let. Ostatní kategorie pak byly voleny vedoucími pracovníky v menší míře. 16,7 % pracuje na aktuálním pracovním místě 3 – 4,99 let a stejné procento (konkrétně 8 respondentů) pak zaškrtno možnost „5 – 6,99 let“. Možnost „méně než rok“ zvolilo 14,6 % a kategorie „7 a více let“ se v dotazníku vyskytovala už jen čtyřikrát (8,3 %).



**Tabulka 5:** Doba strávená na předchozích manažerských pozicích

Doba strávená na předchozích manažerských pozicích	Absolutní četnost	Relativní četnost
Žádná, toto je moje první manažerská pozice	28	58,3 %
Méně než rok	2	4,2 %
1 - 2,99 let	12	25,0 %
3 - 4,99 let	1	2,1 %
5 - 6,99 let	3	6,2 %
7 a více let	2	4,2 %

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce č. 5 můžeme vidět odpovědi na otázku, zda mají manažeři zkušenost s předchozí manažerskou pozicí a jakou dobu na takové pozici strávili. V případě, že respondent měl zkušenosti s vícero předchozími vedoucími pozicemi, byl požádán, aby dobu všech předchozích pozic sčítal.

Nejvíce lidí odpovědělo, že jejich aktuální pozice je jejich první zkušeností (58,3 %), dále 2 manažeři (4,2 %) mají předchozí zkušenosti čítající méně než jeden rok, 25 % zaškrtnulo možnost „1 – 2,99 let“ a jeden člověk (2,1 %) zvolil „3 – 4,99 let“. Posledních pět respondentů se pak rozdělilo mezi poslední dvě kategorie, kde 6,2 % zvolilo kategorii „5 – 6,99 let“ a dva vedoucí pracovníci (4,2 %) vybrali kategorii „7 a více let“.

Pátá tabulka nám pak nastiňuje poslední otázku zjišťující bližší informace o respondentech z dotazníkového šetření. Dále už pak manažeři odpovídali na otázky mířené na způsob jejich práce a přístup k time-managementu a self-managementu.

Výzkumný vzorek kvalitativního výzkumu (rozhovorů) tvořilo 5 řídicích pracovníků Decathlonu. Většina těchto účastníků výzkumu spadá do úrovně nižšího management a jedná se o vedoucí oddělení. Jeden z pěti pracovníků pak zastává střední management. Doba, po kterou daní pracovníci pracují na své aktuální pozici se liší, a pohybuje se od několika měsíců až po několik let. Také místo výkonu práce respondentů

je různé. Celkově jsme měli možnost proniknout do způsobu práce manažerů ze tří různých poboček, a byly tak pokryty jak Čechy, tak Morava.

**Tabulka 6:** Respondenti kvalitativního výzkumu

kód respondenta	pohlaví	věková kategorie	úroveň management	doba na aktuální pozici
R1	žena	18 - 30,99 let	Nižší management	3 - 4,99 let
R2	žena	18 - 30,99 let	Nižší management	1 - 2,99 let
R3	muž	31 - 40,99 let	Nižší management	méně než 1 rok
R4	muž	18 - 30,99 let	Střední management	1 - 2,99 let
R5	žena	18 - 30,99 let	Nižší management	méně než 1 rok

Zdroj: Vlastní zpracování

## 2.5. Analýza výzkumu

Pro interpretaci a analýzu výsledků z dotazníkového šetření jsme využívali grafická zobrazení se slovním popisem u jednotlivých otázek. Pomocí matematicko-statistických metod jsme mohli zjistit jednotlivých odpovědí a podle těchto zjištění vytvořit otázky pro rozhovory. Pro zpracování dat z kvalitativního výzkumu poté, byla použita tematická analýza, což je metoda, která slouží k identifikaci nejdůležitějších témat v datech (Braun & Clarke, 2006). I když na sebe obě části výzkumu navazují, tak je nakonec budeme ještě porovnávat, a z toho důvodu použijeme i metodu komparace.

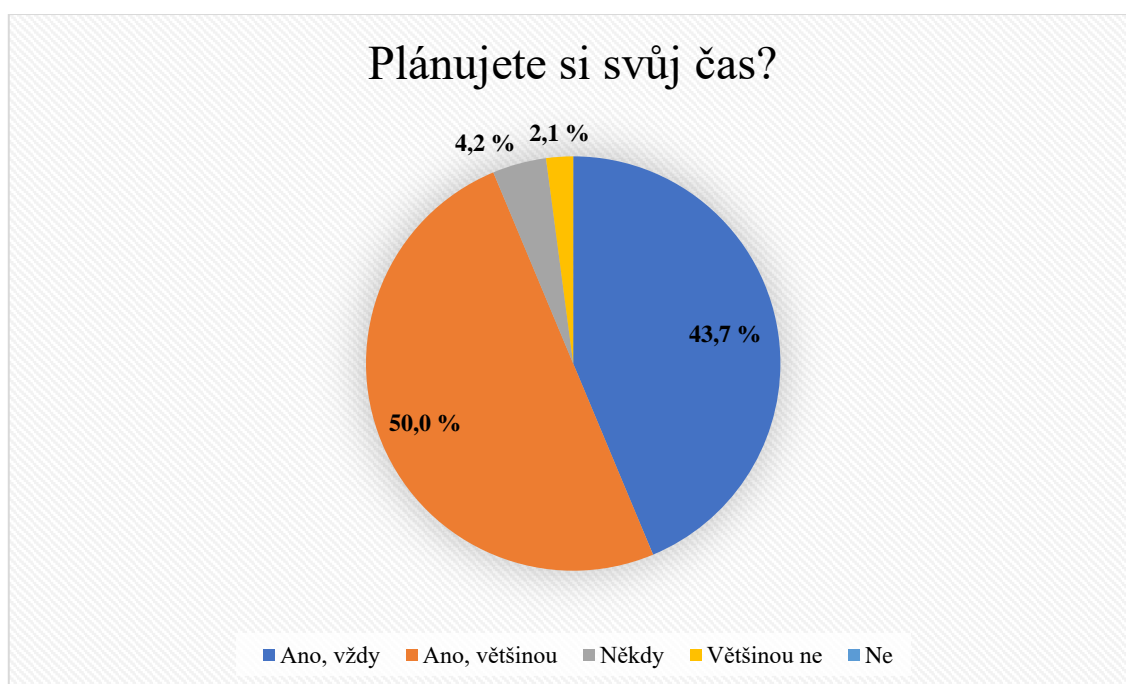
### 3. Výsledky výzkumu

Při interpretaci výsledků výzkumu v této kapitole, i zde budeme následovat dosud použitý vzorec, kdy prvně rozebereme kvantitativní výzkum – dotazník, kde jsme mohli sebrat mnoho obecných dat. Poté se v druhé části budeme věnovat rozhovorům, jejichž otázky vycházeli z již zjištěných dat, a tak nám podávají hlubší a detailnější náhled na danou problematiku.

#### 3.1. Kvantitativní výzkum

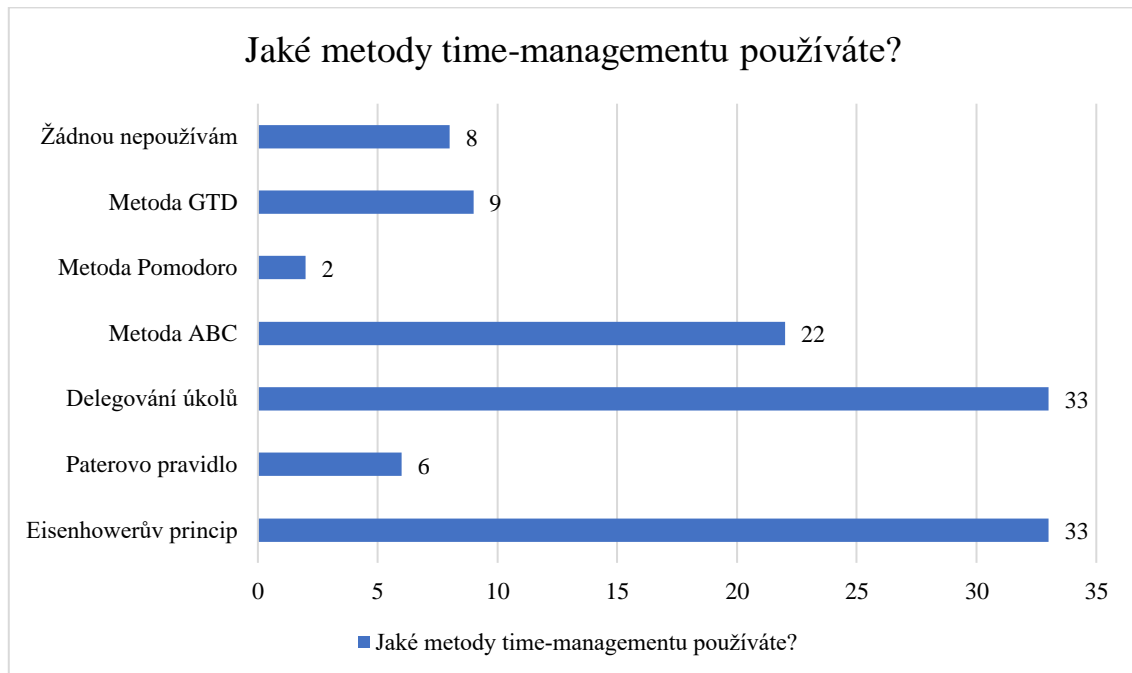
První otázka z oblasti time-managementu se týkala plánování času manažerů. Z celkových 48 respondentů 21 (43,7 %) uvedlo, že si čas plánují vždy, polovina plánuje svoje aktivity většinou a 2 lidé uvedli, že plánování se věnují jen někdy. Poslední jeden člověk (2,1 %) zaškrtnul možnost „většinou neplánuji“.

**Graf 1:** Plánování času



Zdroj: Vlastní zpracování

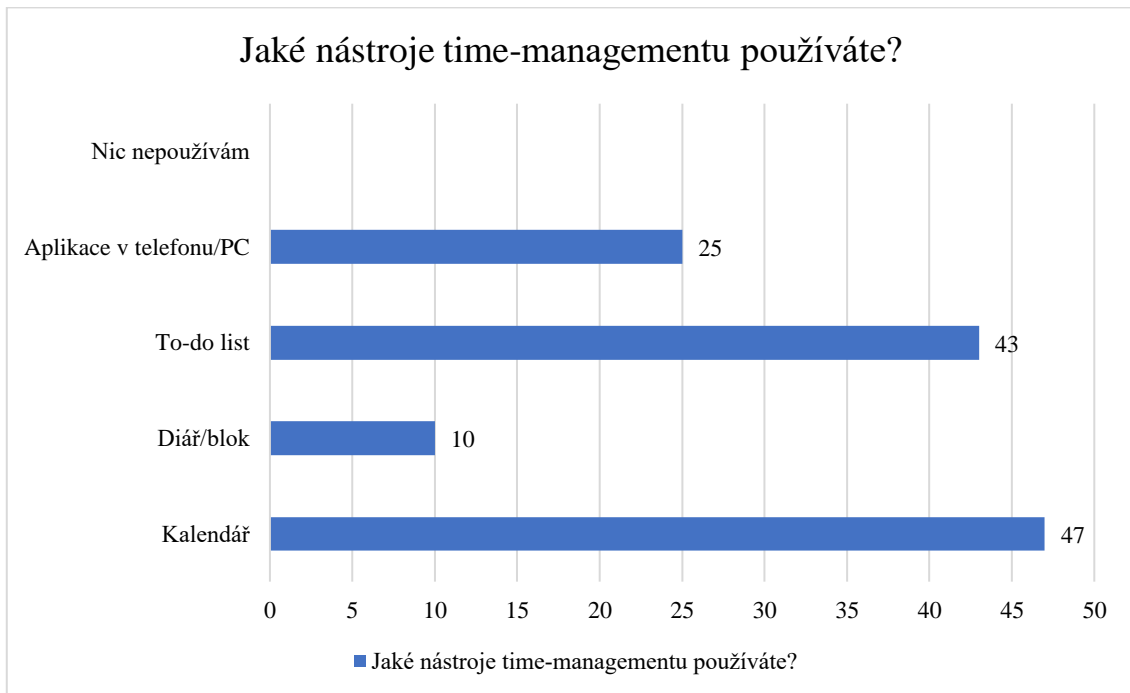
**Graf 2:** Využívané metody time-managementu



Zdroj: Vlastní zpracování

Druhá otázka týkající se time-managementu, měla povahu multiple choice, kde manažeři zaškrtovali, které metody používají. Mohli zvolit více možností, ale v případě možnosti „Žádnou nepoužívám“ se vyžadovalo zaškrtnutí jen této možnosti. Celkově jsme zjistili, že 33 lidí používá Eisenhowerův princip a delegování úkolů. 22 respondentů se pak obrací na Metodu ABC. S menší absolutní četností následují ostatní metody. 9 lidí zvolilo Metodu GTD, 6 vedoucích pracovníků zaškrtnulo Paretovo pravidlo a Metoda Pomodoro je ze všech nejméně využívaná – pouze dva lidé s ní v práci přicházejí do kontaktu. 8 lidí napsalo, že nevyužívají žádnou metodu time-managementu.

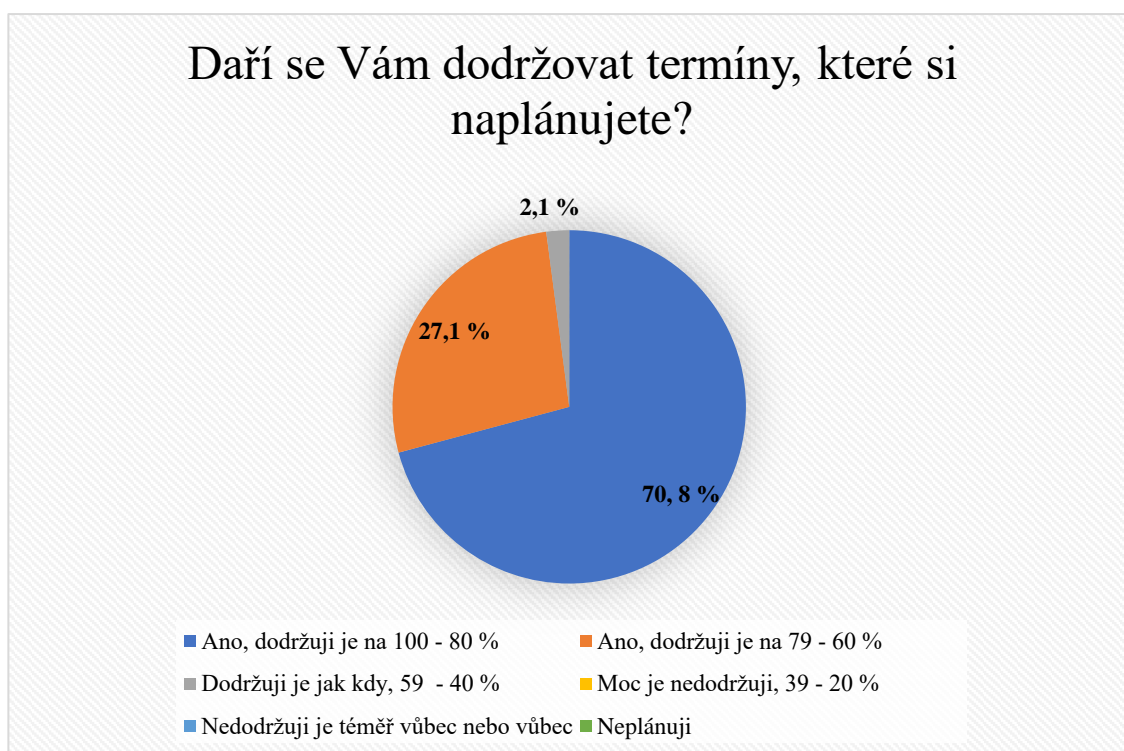
**Graf 3:** Využívané nástroje time-managementu



Zdroj: Vlastní zpracování

Výše uvedený graf č. 3 nám ukazuje, kolik manažerů používá, které druhy nástrojů time-managementu. Nejčastěji využívaným nástrojem je zde kalendář, který je využíván bez jedné osoby celým vzorkem 48 lidí. Velmi hojně zastoupené jsou i To-do listy neboli seznamy úkolů, které zvolilo 43 respondentů. 25 manažerů potom používá aplikace v telefonu nebo počítači a pouze 10 z dotázaných zapojuje do svojí práce diář nebo blok. Nenašel se nikdo z dotázaných, kdo by nevyužíval ani jeden z nástrojů, které byly výše uvedeny, nebo i jiný, jenž nebyl zmíněn v možnostech.

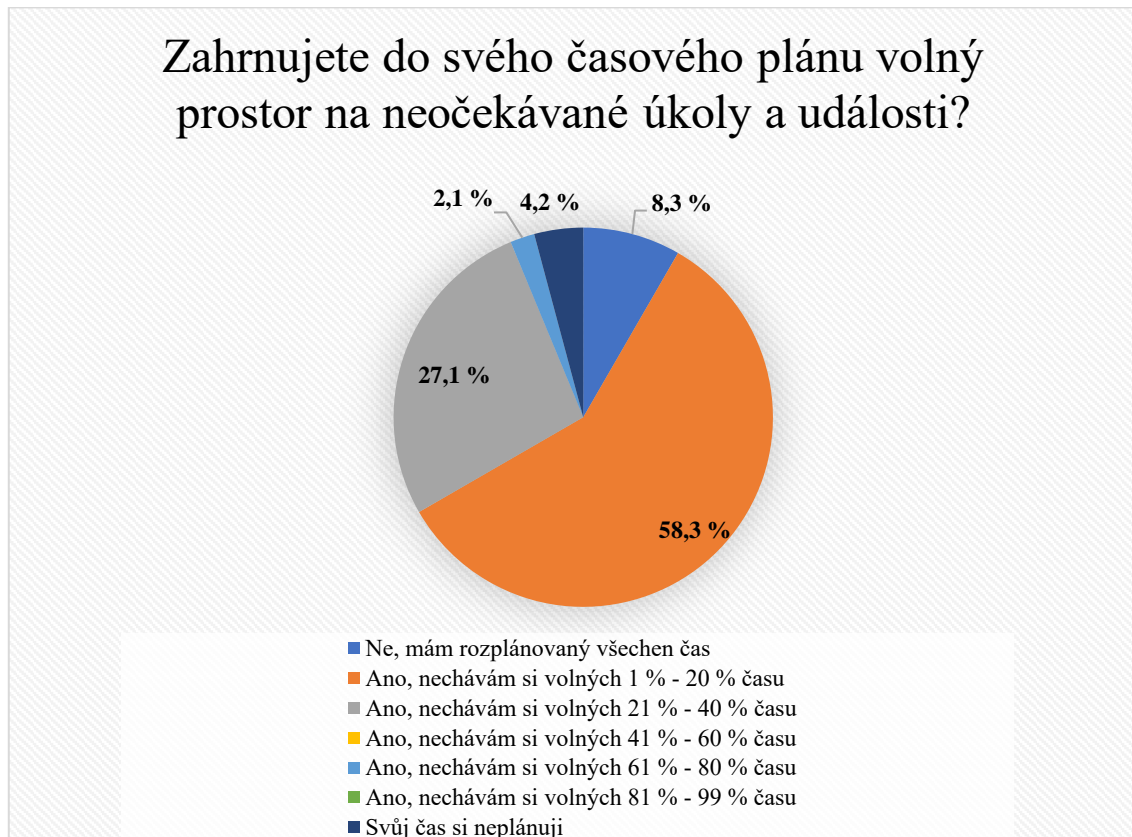
**Graf 4:** Dodržování stanovených termínů



Zdroj: Vlastní zpracování

Při otázce, zda se manažerům daří dodržovat termíny, které si sami naplánují, se většina (70,8 %) přiklonila k možnosti „Ano, dodržuji je na 100–80 %“. Třinácti respondentům neboli 27,1 % se to daří na 79–60 % a jeden člověk odpověděl, že se mu to povede jak kdy. Bylo nutné do možností zahrnout i „Neplánuji“ v případě, že by některý z respondentů u jedné z prvních otázek oznámil, že si čas neplánuje vůbec.

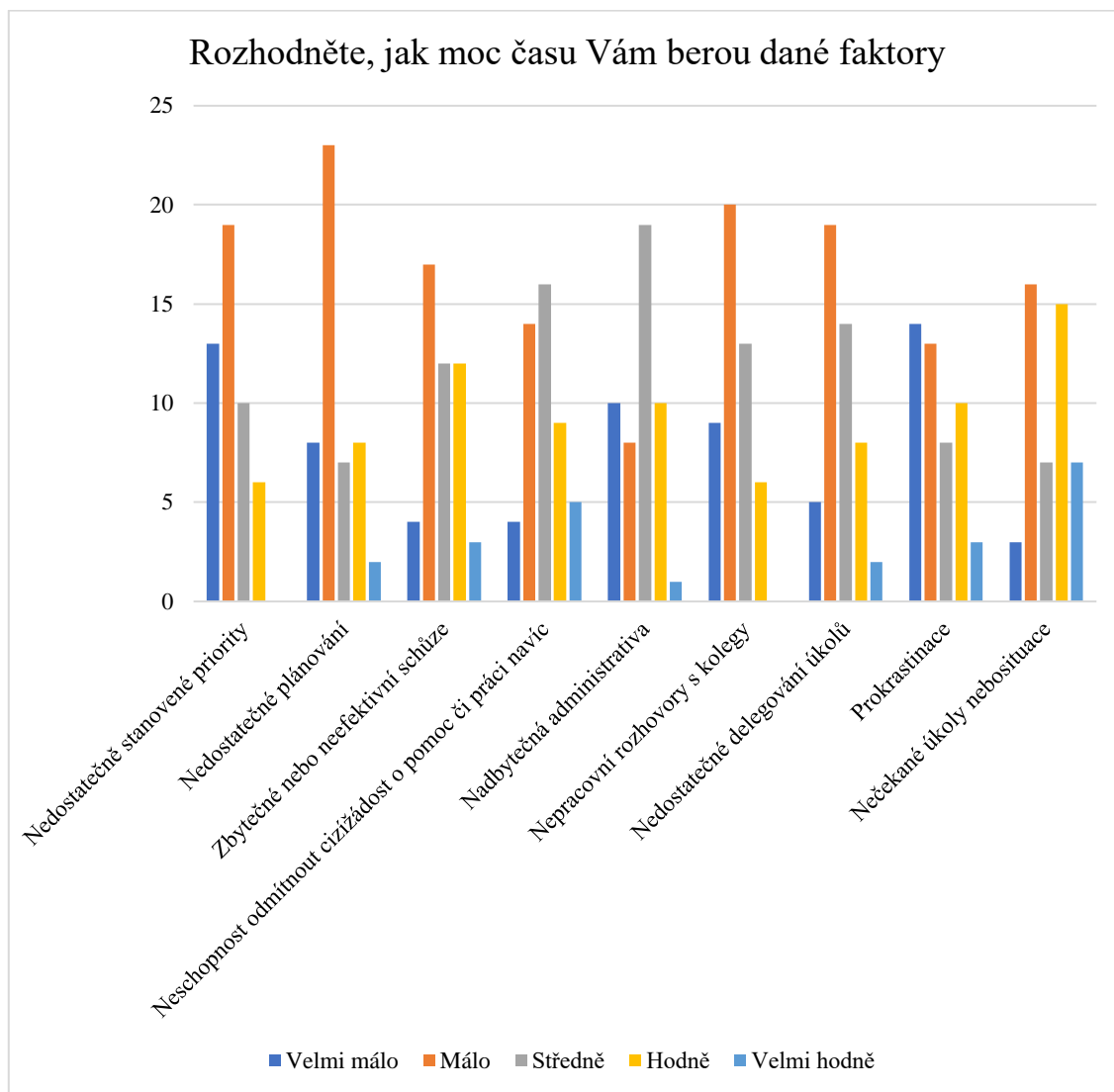
**Graf 5:** Volný prostor na neočekávané události



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 5 nám ukazuje kolik volného času si manažeři nechávají ve svých plánech, aby vše stíhali i v případě nečekaných událostí. 8,3 % má rozplánovaný všechen svůj čas, tudíž když přijde nějaká nečekaná událost, tak to nutně musí ovlivnit jejich rozvrh. Většina (58,3 %) si nechává alespoň 1 % svého času volného, ale jedná se maximálně o 20 % jejich veškerého času. 27,1 % si nenaplňuje mezi 21 až 40 % času a 1 člověk (2,1 %) si nechává volných 61–80 % času. Dva lidé (4,2 %) odpověděli, že si svůj čas neplánují. Tato odpověď byla nečekaná, jelikož v dřívějších otázkách nikdo neuvedl, že by svůj čas neplánoval vůbec. Při bližším zkoumání daných dotazníků, byla jedna z těchto dvou odpovědí poměrně relevantní, jelikož respondent dříve uvedl, že většinou svůj čas neplánuje. Odpověď druhého respondenta však nemůžeme považovat za relevantní, neboť dříve odpověděl, že si svůj čas plánuje většinou. Může se tak jednat o jistou nepozornost nebo zmatenost respondenta. Jedná se zde tak o jistou limitaci výzkumu.

**Graf 6:** Faktory beroucí čas



Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 6:** Faktory beroucí čas

Faktory beroucí čas	Medián	Aritmetický průměr
Nedostatečně stanovené priority	2	2,19
Nedostatečné plánování	2	2,44
Zbytečné nebo neefektivní schůze	3	2,85
Neschopnost odmítnout cizí žádost o pomoc nebo práci navíc	3	2,94
Nadbytečná administrativa	3	2,67
Nepracovní rozhovory s kolegy	2	2,33
Nedostatečné delegování úkolů	2,5	2,65
Prokrastinace	2	2,48
Nečekané události nebo situace	3	3,15



Zdroj: Vlastní zpracování

V dotazníku respondenti našli i otázku, která se ptala, jak moc dané faktory berou manažerům čas. Ta je znázorněna v grafu č. 6. Otázka byla vytvořena ve formě Likertovy škály, kde u každého faktoru manažeři rozhodovali, zda jim tyto „žrouti času“ berou čas velmi málo, málo, středně, hodně, nebo velmi hodně. Pro analýzu byla každá možnost nahrazena číslem následovně:

- 1 = velmi málo
- 2 = málo
- 3 = středně
- 4 = hodně
- 5 = velmi hodně

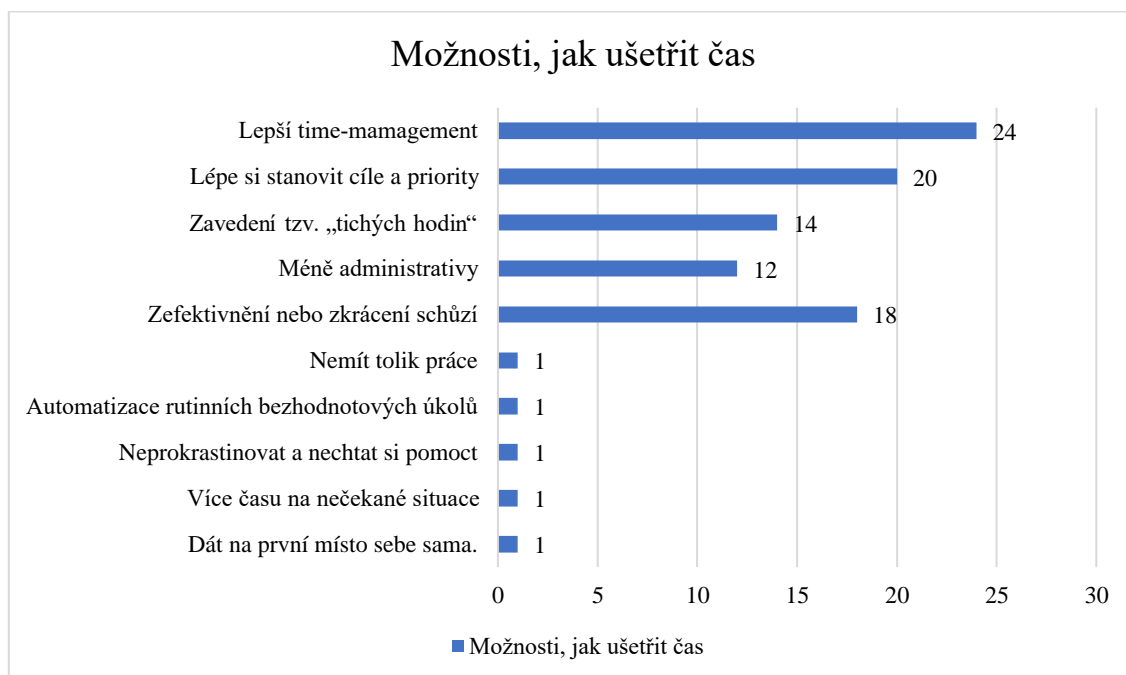
Dané hodnoty byly poté seřazeny a u každého faktoru byly vypočítány medián a aritmetický průměr (tabulka č. 6). Aritmetický průměr byl použit za účelem seřazení a vymezení tří nejdůležitějších faktorů, na které jsme se následně konkrétněji ptali i respondentů v kvalitativním výzkumu. Medián byl použit za účelem vyjádření důležitosti daných faktorů, bez ovlivnění extrémními hodnotami.

Ze získaných dat nám tak vychází, že nejzásadnější faktory, které berou manažerům čas jsou zbytečné nebo neefektivní schůze, neschopnost odmítnout cizí žádost o pomoc nebo práci navíc, nadbytečná administrativa a nečekané události nebo situace. Všechny tyto důvody měli medián hodnoty 3. Podle aritmetického průměru byly tři nejvíce problematické faktory nečekané události nebo situace, neschopnost odmítnout cizí žádost o pomoc nebo práci navíc a zbytečné nebo neefektivní schůze, v následujícím pořadí:

1. Nečekané události nebo situace
2. Neschopnost odmítnout cizí žádost o pomoc nebo práci navíc
3. Zbytečné nebo neefektivní schůze

V následující otázce byly respondenti dotázáni, zda je napadá nějaký jiný faktor, který by chtěli zmínit. Jednalo se o otevřenou a dobrovolnou otázku, proto jsme obdrželi jen dvě odpovědi. Jeden respondent zmiňoval nejasnou a neefektivní komunikaci, která mu podle jeho názoru bere čas hodně. Tudíž by se tento faktor rovnal hodnotě 4. Druhý respondent uvedl jako problém zdraví a psychické rozpoložení, ale již neuvedl míru problematičnosti podle jeho uvážení.

**Graf 7:** Jak ušetřit čas



Zdroj: Vlastní zpracování

Následně byly respondenti dotázáni, jak by se dal ušetřit jejich čas. Pět návrhů bylo již předepsáno a manažeři měli možnost dopsat i své vlastní návrhy. Celkově se tak dohromady sešlo deset návrhů. Znovu se jednalo o multiple choice. Nejvíce volená možnost byla „Lepší time-management“ s 24 odpovědi, pak následovalo lepší stanovení priorit s 20 zastánci, 18 vedoucích pracovníků volilo zefektivnění nebo zkrácení schůzí, možnost „Zavedení tzv. tichých hodin“ zaškrtnulo 14 respondentů a méně administrativy by uvítalo 12 pracovníků. Další návrhy již byly vytvořeny respondenty samotnými a každý návrh má proto jednoho zastánce.

**Graf 8:** Vyjmenování svých vlastností, vědomostí a dovedností



Zdroj: Vlastní zpracování

Druhá část dotazníku byla mířena na oblast self-managementu a první dvě otázky této sekce se snažili zjistit, jak si manažeři stojí v sebepoznání. V grafu č. 8 můžeme vidět, že pouze 2 respondenti (4,2 %) prohlásili, že by dokázali popsat sami sebe okamžitě, kdyby byly dotázáni. Většina (79,1 %) by potřebovala chvíli na zamyšlenou a 16,7 % by se muselo rozpomínat, ale pak by se dokázali docela popsat.

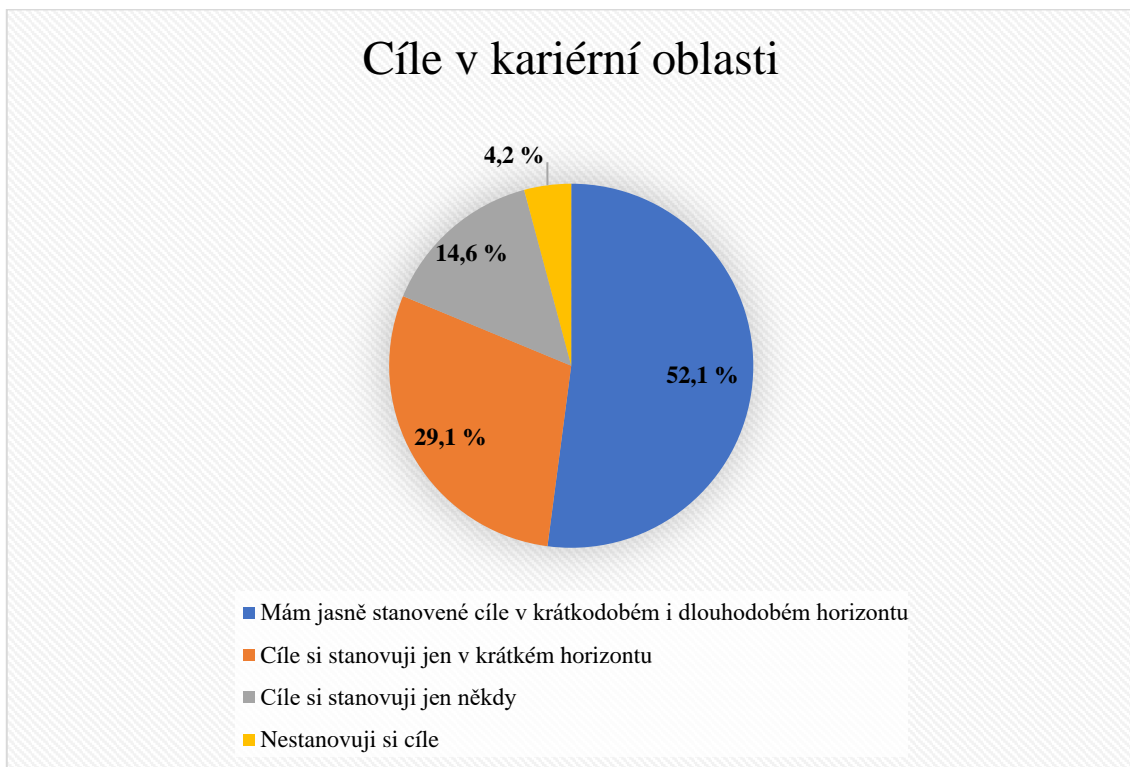
**Graf 9:** Vyjmenování svých ideálních vlastností, schopností a dovedností



Zdroj: Vlastní zpracování

Čísla se mění u otázky na vlastnosti, vědomosti a dovednosti, kterými by manažeři chtěli disponovat. Zvýšil se počet lidí, kteří by věděli tyto aspekty hned vyjmenovat (8,3 %), i přesto, že podle Porvazníka a Ladové (2010) je prvním krokem ke správnému sebepoznání být schopen popsat sám sebe a až poté se zamýšlet nad tím, jací bychom chtěli být. Ostatní respondenti znovu ve většině (56,3 %) zvolili možnost „Po krátkém zamyslení bych je poměrně přesně dokázal/a vyjmenovat“. Dále 31,2 % by se muselo zamyslet a pro 2 manažery (4,2 %) by to bylo obtížnější a museli by dlouho přemýšlet.

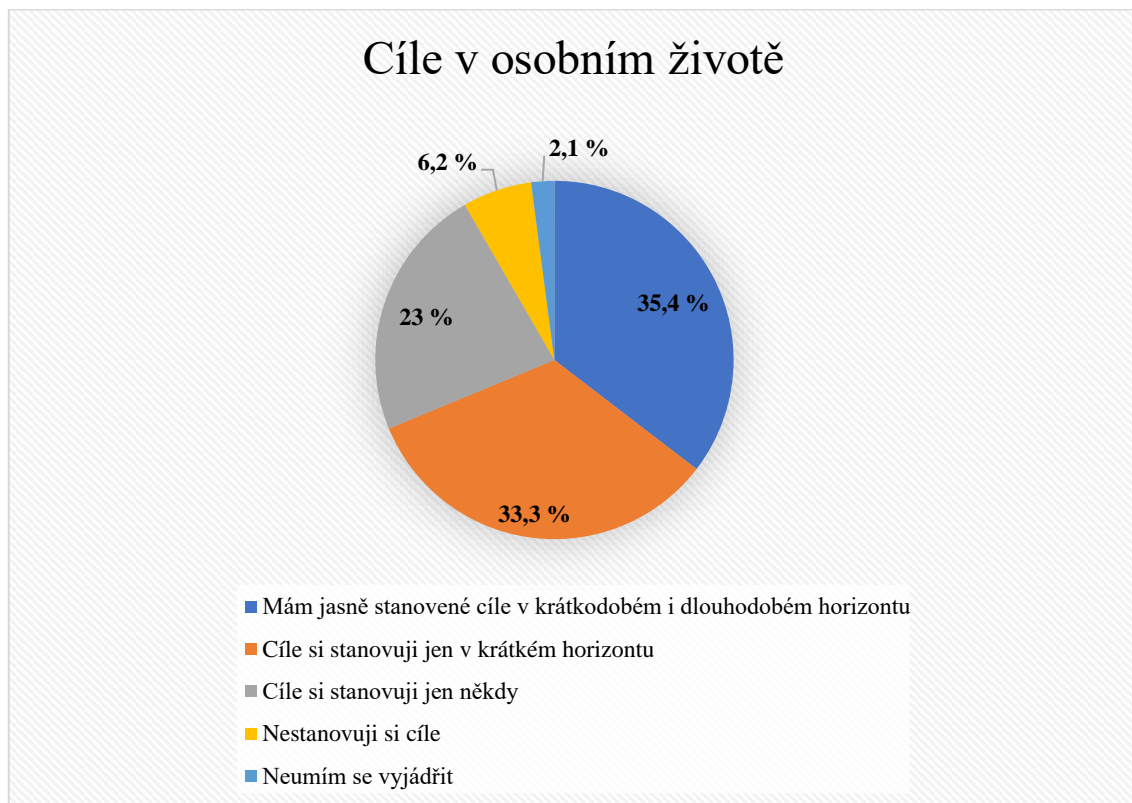
**Graf 10:** Cíle v kariérní oblasti



Zdroj: Vlastní zpracování

Více než polovina (52,1 %) manažerů si stanovuje pracovní cíle pravidelně v krátkodobém i v dlouhodobém horizontu. Cíle v krátkodobém horizontu si pak stanovuje 29,1 %, menší procento (14,6 %) se zamyslí jen někdy nad tím, čeho chtějí dosáhnout a poslední 2 respondenti si nestanovují žádné pracovní cíle.

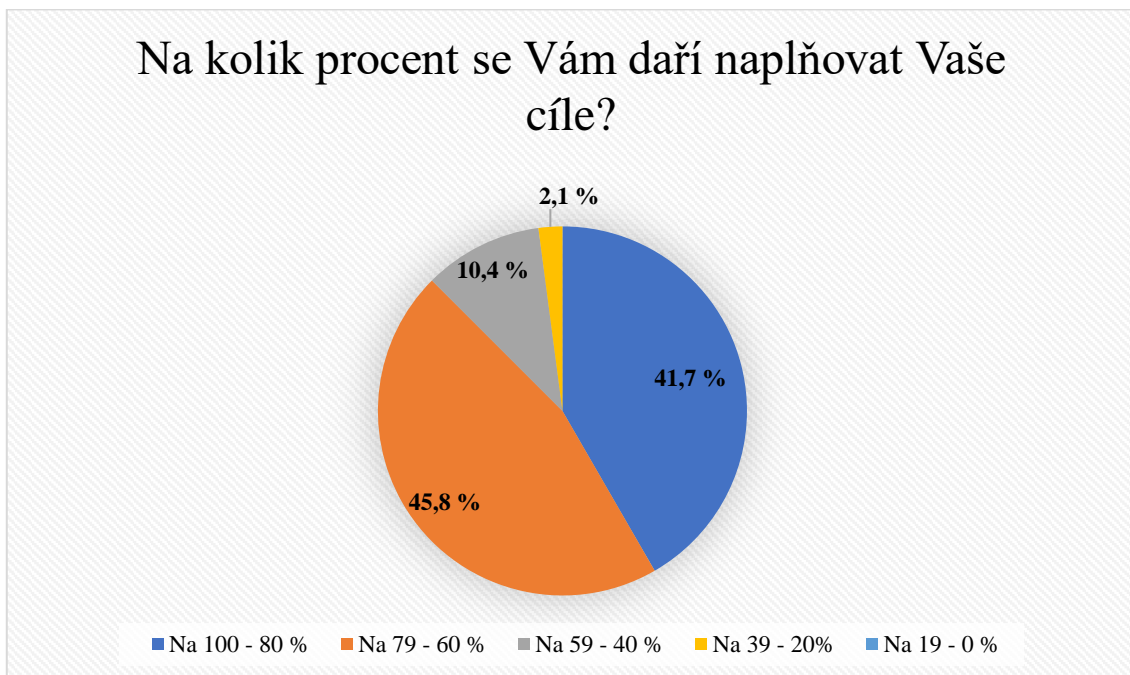
**Graf 11:** Cíle v osobním životě



Zdroj: Vlastní zpracování

Cíle v osobní oblasti si pak manažeři stanovují v menší míře. Jasně stanovené dlouhodobé i krátkodobé cíle má 35,4 %, šestnáct respondentů (33,3 %) si stanovuje pravidelně alespoň krátkodobé cíle, 23 % zvolilo „Někdy“ a 6,2 % zaškrtnulo možnost „Nestanovuji si cíle“. Jeden člověk (2,1 %) se neuměl vyjádřit.

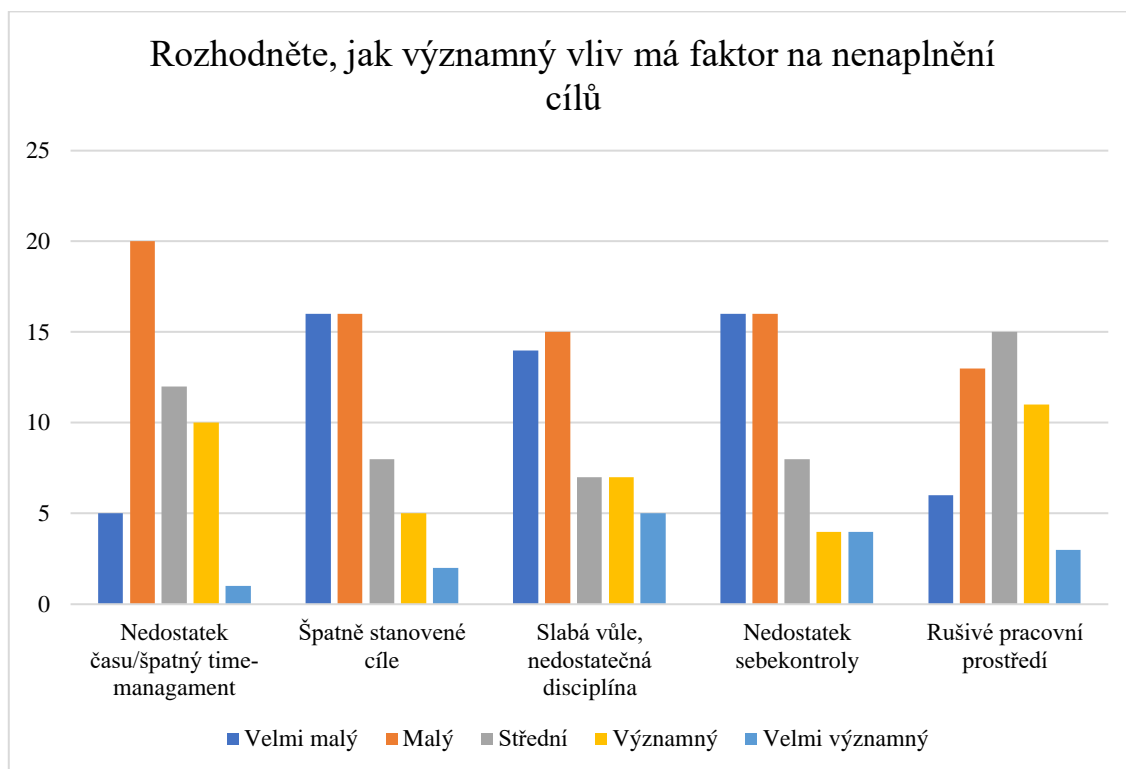
**Graf 12:** Naplňování cílů



Zdroj: Vlastní zpracování

Velké části manažerům (41,7 %) se daří jejich cíle (pracovní i osobní) naplňovat na 100–80 %. Většina (45,8 %) však odpověděla, že své cíle naplňují na 79–60 %. Pět respondentů (10,4 %), zaškrtno možnost „Na 59–40 %“ a jeden manažer zvolil možnost „Na 39–20 %“.

**Graf 13:** Faktory ovlivňující nenaplnění cílů



Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 7:** Faktory ovlivňující nenaplnění cílů

Faktory ovlivňující nenaplnění cílů	Medián	Aritmetický průměr
Nedostatek času/špatný time-management	2	2,63
Špatně stanovené cíle	2	2,17
Slabá vůle, nedostatečná disciplína	2	2,46
Nedostatek sebekontroly	2	2,25
Rušivé pracovní prostředí	3	2,83

Zdroj: Vlastní zpracování

Tak jako byla interpretována otázka na faktory, které berou čas manažerům, tak stejným způsobem jsme analyzovaly otázku, kde jsme manažery žádali, aby rozhodli, jak významný vliv má daný faktor na nenaplnění jejich cílů. Znovu se jednalo o otázku ve formě Likertovy škály a u každého důvodu respondenti rozhodovali, jestli tento důvod má vliv na problematiku velmi malý, malý, střední, významný, nebo velmi významný. Pro analýzu byla každá možná odpověď nahrazena číslem následovně:

1 = velmi malý

2 = malý



- 3 = střední
- 4 = významný
- 5 = velmi významný

Dané hodnoty byly poté seřazeny a u každého faktoru byly vypočítány medián a aritmetický průměr (tabulka č. 7). Aritmetický průměr byl použit za účelem seřazení a vymezení několika nejdůležitějších faktorů, na které jsme se následně konkrétněji ptali i respondentů v kvalitativním výzkumu. Medián byl použit za účelem vyjádření důležitosti daných faktorů, bez ovlivnění extrémními hodnotami.

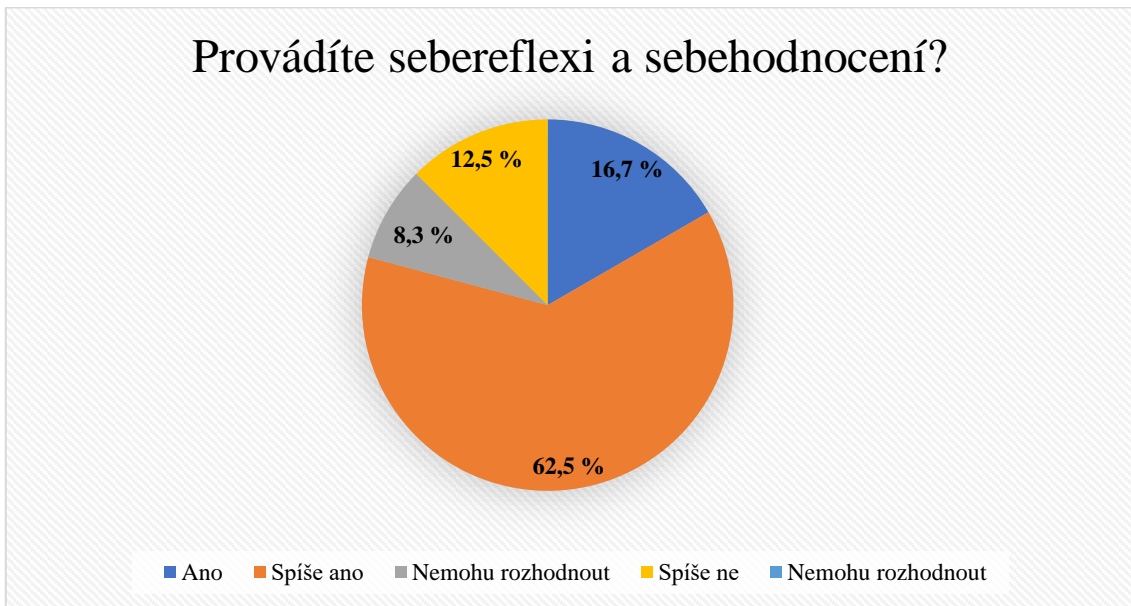
Ze získaných dat nám tak vychází, že nejzásadnější faktor, který má největší vliv na nenaplnění stanovených cílů je rušivé pracovní prostředí, který jako jediný důvod má medián hodnoty 3. Podle aritmetického průměru byly nejvíce problematické faktory rušivé pracovní prostředí, nedostatek času/špatný time-management a slabá vůle/nedostatečná disciplína, v následujícím pořadí:

1. Rušivé pracovní prostředí
2. Nedostatek času/špatný time-management
3. Slabá vůle/nedostatečná disciplína

Pro dodržení struktury, jako v minulé otázce stejného typu, jsme sepsali nejzásadnější tři faktory. V rozhovorech jsme se však zaměřili pouze na první dva, jelikož důvod „slabá vůle/nedostatečná disciplína“ nepovažujeme vzhledem k získaným datům za nikterak závažný důvod. Po zaokrouhlení by hodnota aritmetického průměru spíše směřovala k hodnotě 2, což odpovídá vlivu „malý“. Zatímco ostatní dva faktory se více blíží vlivu „střední“.

V následující otázce byly respondenti dotázáni, zda je napadá nějaký jiný faktor, který by chtěli zmínit. Znovu se jednalo se o otevřenou a dobrovolnou otázku a jediná odpověď, kterou jsme obdrželi zněla: „*Home Office pomáhá*“, což sice neodpovídá na otázku, ale je to informace, kterou můžeme později zohlednit v kvalitativním výzkumu.

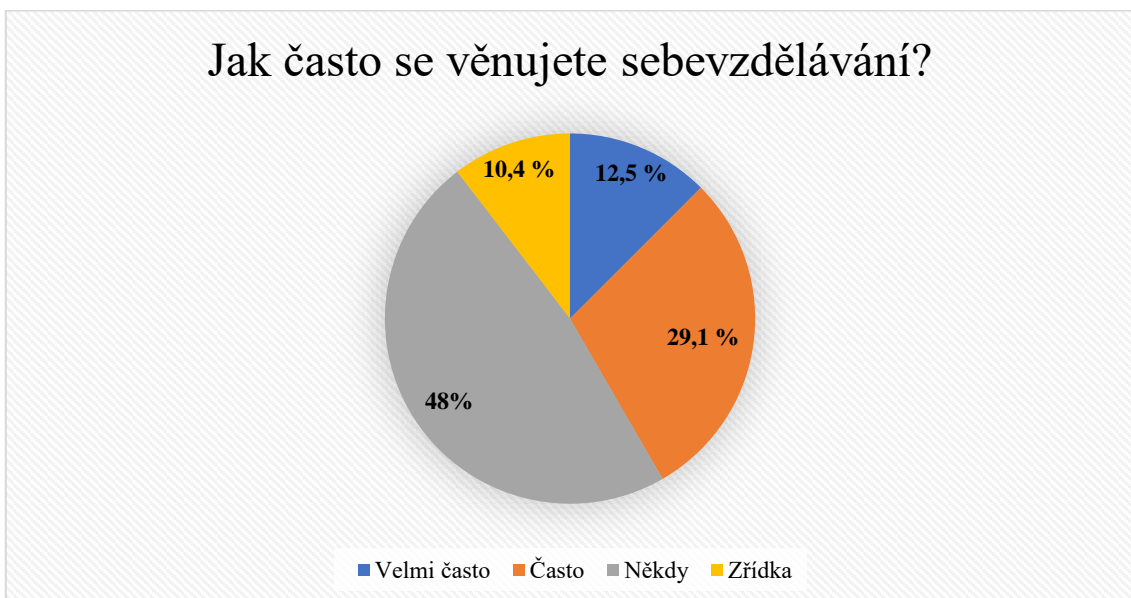
**Graf 14:** Sebereflexe a sebehodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování

Když jsem se zeptali, zda manažeři provádějí sebereflexi, 16,7 % odpovědělo, že ano. Většina (62,5 %) zvolila možnost „Spíše ano“. 8,3 % se nemohlo rozhodnout a 8 osob (12,5 %) odpovědělo, že spíše se sebereflexi nevěnují.

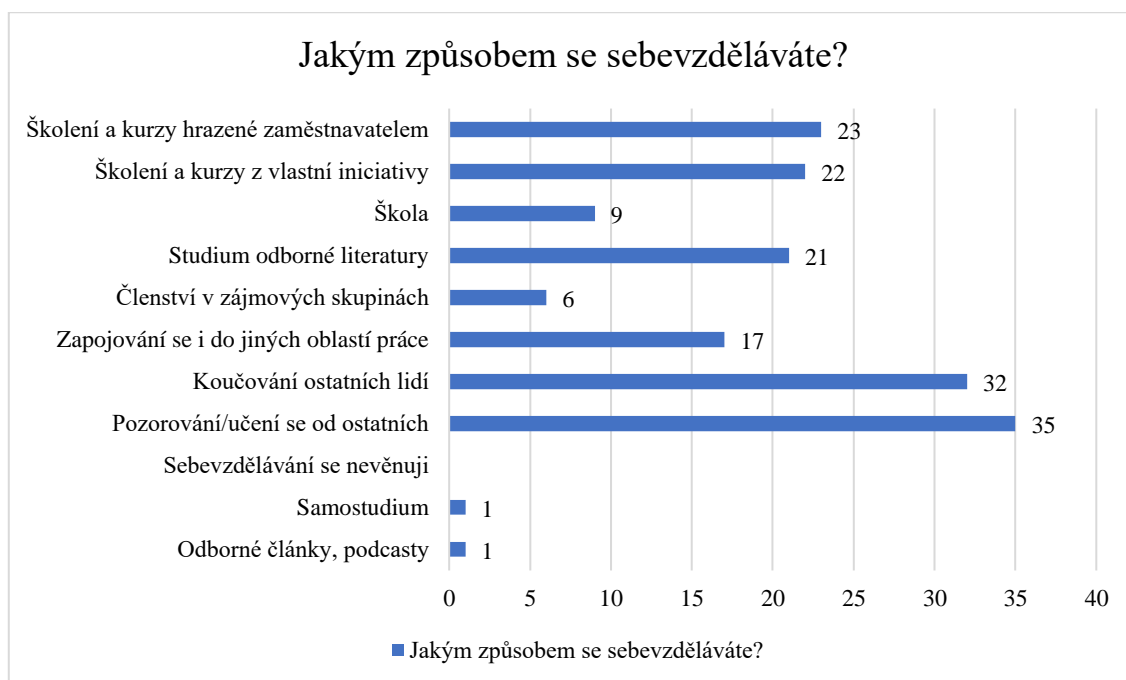
**Graf 15:** Míra sebevzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední dvě otázky byly mířené na oblast sebevzdělávání. Zjistili jsme, že ani ne polovina (41,6 %) se vzdělává velmi často nebo často. Nejvíce respondentů (48 %) odpovědělo, že se vzdělávají jen někdy a 10,4 % zvolila možnost „Zřídka“.

**Graf 16:** Způsoby sebevzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

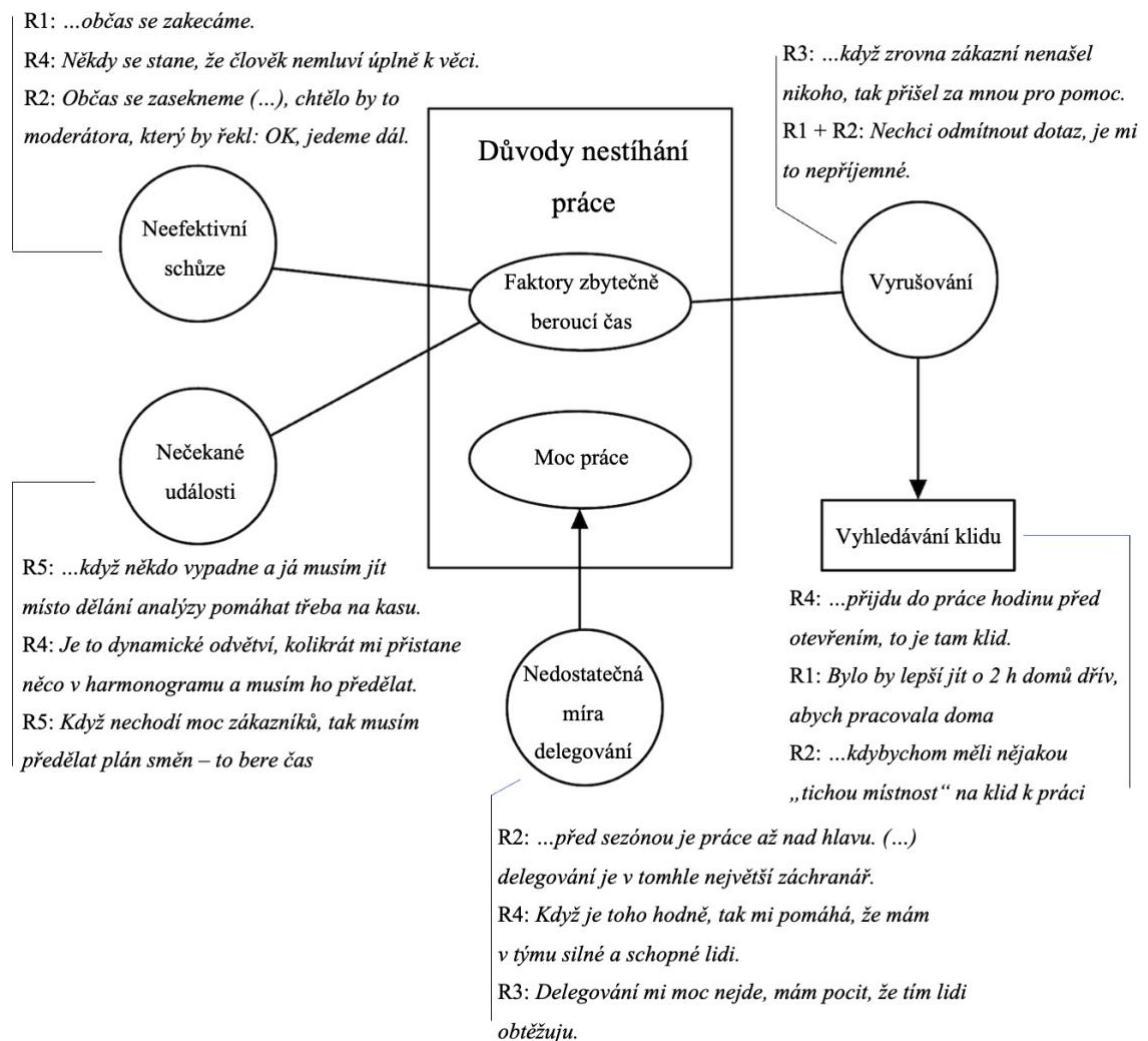
Poslední otázka se týkala způsobu vzdělávání manažerů a znovu se jednalo o multiple choice formu. Když už se manažeři vzdělávají, tak nejčastěji je to pomocí pozorování nebo učení se od ostatních (35 odpovědí), a koučování ostatních lidí (32 odpovědí). Dalším častým způsobem jsou kurzy – ať už hrazené zaměstnavatelem, tak i z vlastní iniciativy. Obíbené je i studium odborné literatury, které zvolilo 21 manažerů. 17 odpovědí se týkalo zapojování do jiných oblastí práce a poslední dvě možnosti, které byly v dotazníku už předepsány bylo studium ve škole (9 odpovědí) a členství v zájmových skupinách (6 odpovědí). Další dva způsoby (samostudium a odborné články/podcasty) zmínili manažeři sami, a proto mají každý po jednom zastoupení. Nikdo z respondentů nezaškrtnul možnost, že se sebevzdělávání vůbec nevěnuje.

### 3.2. Kvalitativní výzkum

Na základě analýzy rozhovorů jsme vytvořily dvě schéma zachycující nejdůležitější témata, o kterých se v rozhovorech mluvilo, a které byly v nějaké formě

zmíněny ve všech nebo většině rozhovorů. Témata již byla většinou zmíněna v kvantitativním výzkumu a v tomto kvalitativním výzkumu se pak už rozváděla. Záměr zde byl dostat se hlouběji do dané problematiky, kdy základní problémy byly identifikovány z dat z dotazníku a v této podkapitole výsledků výzkumu jsou zjišťovány konkrétní důvody a detaily těchto problémů. Na základě vyčleněných témat vzniklo následující schéma:

**Obrázek 3:** Schéma témat rozhovorů 1



Zdroj: Vlastní zpracování

Ačkoliv byly otázky pokládány separátně na time-management a na self-management, problémy, které jsme objevily, se většinou vyskytují v obou oblastech, nebo se sebou vzájemně souvisí. Dvě hlavní témata, která z rozhovorů vzešla, byla: faktory, které zbytečně berou čas a moc práce na manažery. Obě tyto témata se dala zařadit pojmem, důvody nestíhání práce, který byl v rozhovorech často zmiňován.

Na dané faktory byly zaměřeny otázky z oblasti time-managementu a na základě předchozích zjištění z dotazníku jsme již předem věděli, jakým směrem se tato část rozhovoru bude ubíhat. Probírali jsme převážně neefektivní schůze a nečekané události a vyrušování, které bylo v dotazníku rozebíráno pod pojmem „neschopnost odmítnout žádost o pomoc“.

Problém neefektivních schůzi byl všemi respondenty brán trochu odlišně. Všichni se zaměřili převážně na problémy z poslední doby, na které si dokázali vzpomenout. V každém rozhovoru se objevila neefektivita schůzí ve formě zdržování se u jednoho bodu schůze (či schůzí), nebo nedržení se plánu schůze. Nejčastěji ve formě neformálních rozhovorů na odlehčení atmosféry.

R1: „*občas se zakecáme třeba na 15 minut mimo téma (...) na začátku i někdy v průběhu...*“

R1: „*...to byl důvod, u kterého jsme se zadržli už třetí týden po sobě (...) všichni dali ruce pryč, jakože „hele já nemůžu“.*“

R2: „*zasekneme se u jedné věci na zbytečně dlouhou dobu (...) my už ji možná i máme vyřešenou, jenom prostě někdo k tomu chce stále něco dodat...*“

R3: „*Občas se dělali nějaké vycpávky, aby se třeba odlehčila atmosféra. Třeba nějaké příběhy atd.*“

R4: „*Někdy se člověk nechá unést trochu stranou, a pak se nemluví úplně k věci.*“

R5: „*Jediné co, tak tam bývá ten small talk. Ten by se dal přeskočit...*“

Dalším, do detailu prozkoumaným problémem, byly nečekané události. Ty se trochu křížili s vyrušováním manažerů. Například byly zmiňovány situace, kdy zaměstnanec něco nevěděl a přišel si daný problém nechat vysvětlit, což samozřejmě zabralo čas. Ostatní nečekané události byly lidský faktor (onemocní zaměstnanec), nečekaný příjem zboží či velký příjem zboží a nucená úprava a předělávání plánu směn.

R1: „*...spíš jsou to dotazy, kdy člověk si není jistý (...) nebo jsou to hodně HR dotazy, kdy chápu, že ne každý ví, jak má vyplnit který papír...*“

R1: „*To vypadá tak, že člověk přijde do práce a přijde hodně produktů, (...) do toho někdo onemocní...*“

R2: „*...za mnou přišla zaměstnankyně s tím že, představuje regál (...) jsem se zvedla a šla s ní (...). Nakonec jsem tam skončila na 2 hodiny.*“

R2: „*Například v plánu je napsané že nepřijede příjem zboží a on přijede...*“

R3: „*Když nebyl tak velký flow zákazníků, tak jsme byli nuceni pokrýt oddělení slaběji, a snížit tak počet hodin, které Decathlon musel platit zaměstnancům. Ale to předělávání plánu směn neustále bralo čas.*“

R4: „*...technika je prostě technika, ta se občas pokazí.*“

R4: „*Kolikrát mi něco nového přistane v harmonogramu (...). Se vším je ale třeba počítat.*“

R5: „*To nemáme dostatečně pokryté oddělení, je hodně zákazníků a do toho vypadne třeba kasa – čili technický problém.*“

R5: „*Jde hodně o to pokrytí, když je to udělané v pořádku, tak vše funguje, ale poslední dobou je jeden víkend hodně lidí a další je mrtvo. No a my pak ty směny musíme upravovat a je to s nimi relativně náročné v této mezi sezóně.*“

Respondenti se shodovali, že mnoho faktorů se dá nějakým způsobem vyřešit nebo „nějak zvládnout“. Například velký příjem zboží jen zabere trochu více času. A většina z dotazů či vyrušení kolegy se dá vyřešit za pár minut. Zásadním problémem je situace, kdy onemocní zaměstnanec. To pak musí manažer strávit velkou část svojí směny aktivně na prodejně – například za kasou namísto, aby připravoval analýzy (R5). Někdy kvůli výpadku zaměstnance dokonce přijde manažer do práce, i když měl mít původně volno. Ne proto, že by ho někdo nutil, ale „*nechce v tom ostatní nechat*“ (R1).

Jak již bylo zmíněno výše, velkým problémem zůstává vyrušování. Ať už ze strany kolegů nebo ze strany zákazníka. I když v případě zákazníka, se respondenti shodli, že se to nedá považovat za vyrušování, jelikož zákazník má být vždy na prvním místě. Ale uznali, že v každém případě je to vytrhne z jejich práce, do které je pak pro některé poměrně těžké se znovu dostat. Na druhou stranu vyrušování v případě kolegů je trochu složitější záležitost. Respondenti vypověděli, že je často problém v nich samotných - nedokážou žádost odmítnout, i když by v dané situaci měli. Také v dotazníkovém šetření se tento problém neschopnosti odmítnout objevil (podle aritmetického průměru byl problém druhým nejzávažnějším).

R1: „*Nejsem člověk, který by, když někdo přijde s žádostí o pomoc, řekl: hele teď nemůžu. To radši jako mojí práci odložím a pomůžu i někomu jinému. Odmítání, mi není příjemné.*“

R2: „Je asi můj osobní problém, nemám to srdce ty lidi odmítnou. (...) bych se nejradši rozkrájela a pomohla všem.“

R3: „Není to pro mě příjemné odmítnout žádost o pomoc, ale když vím, kolik toho mám, tak jim to prostě vysvětlím a omluvím se.“

R4: „My jako manažeři máme sklony víc pomáhat, někdy až nad naše meze, ale je potřeba se naučit říkat „ne“. A osobně myslím, že jsem se to už naučil. Dříve to tak ale nebylo.“

R5: „Máme si pomáhat. Přijde mi to i hodně přirozené neodmítnout, pokud to aspoň trochu jde. Není mi to moc příjemné někoho odmítnout.“

V spojení s vyrušováním bylo také často zmiňována potřeba klidného místa nebo klidného času. Z toho důvodu jsme tento aspekt zařadili i do našeho schématu. Pro každého manažera daný klid představoval něco jiného. Jedna část vzorku se přikláněla k možnosti, že by ráda dělala některé pracovní činnosti doma, kde mají na práci klid. Většinou mluvili o práci na počítači jako jsou analýzy nebo plánování směn. Druhá skupina preferuje svoji veškerou práci dělat fyzicky na prodejně, a oddělit tak prostředí pracovní od prostředí domácího (R3, R4), které má být určené k odpočinku. Ale i tato část zmiňovala potřebu klidu. Jeden respondent například chodí do práce o hodinu dříve, aby měl nerušené pracovní prostředí (R4). Jiní zase pracují stranou od ostatních, kde je méně rušivých faktorů (R3). Objevily se i návrhy na vytvoření členitějšího prostoru (R1), aby měli manažeři prostor na práci o samotě nebo na rozhovory se zaměstnanci v soukromí. Respondentka R2 mluvila o možnosti „tiché místnosti“, kde by ostatní nikdo nesměl rušit.

Druhý důvod nestíhání práce byl definován jako „moc práce“. Tato otázka se týkala self-managementu, kdy jsme po manažerech chtěli, aby rozvedli důvody nenaplňování svých cílů (osobních i pracovních). Z dotazníku vyplynulo, že dva klíčové důvody jsou rušivé pracovní prostředí, které jsme ale už popsali výše ve faktorech, které zbytečně berou čas, a poté nedostatek času. Z toho důvodu jsme se našich pěti respondentů dotázali, v jakém smyslu vidí tento nedostatek času. Jedna odpověď sice zahrnovala i vylepšení a zefektivnění time-managementu (R4), ale převážně se všichni manažeři shodli na faktoru „práce až nad hlavu“. Popisováno bylo hlavně období před sezónou, kdy se musí připravovat celé oddělení na větší nárůst počtu zákazníků v daném období. Období sezóny je pro každé oddělení a pro každého pracovníka jiné v závislosti

na typu sportu. Manažer tak tou dobou může strávit v práci i 15 hodin denně a stejně by vše nestihl (R1). Co dokáže opravu pomoci je větší míra delegování (R2).

R1: „Chtělo by to více směřovat zodpovědnosti na zaměstnance (...) jsou zkušení a zvládnou to, a vím, že se mi to třeba nebude líbit napoprvé, co udělali, ale vím, že se dopracujeme k tomu cíli.“

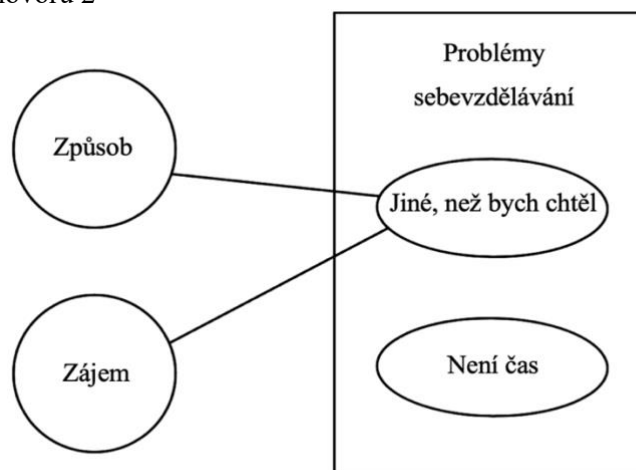
R2: „Delegování práce je určitě ten největší záchranář tady v tomhle, jen musíš mít v týmu schopné lidi, na které se můžeš spolehnout a můžeš jim tu práci s čistým srdcem přenechat.“

R5: „...některé svoje úkony deleguji na ostatní, aby mi pomohli. Ale je potřeba říct, že mám silné lidi v týmu, kteří se mnou spolupracují.“

Ne všichni manažeři ovšem delegování zavdají. Objevili se i odpovědi, že delegování dělá vedoucím pracovníkům problémy – myslí si, že delegací a rozdáváním úkolů člověka otravují (R3). Je to ale schopnost, která se dá naučit. Celkově však z výzkumu vychází, že většina manažerů delegovat umí a praktikuje tuto metodu time-managementu. Ovšem v průběhu příprav na sezónu by míra delegování mohla být i vyšší, aby vedoucí pracovníci stíhali více věcí.

V prvním schéma jsme se věnovali převážně time-managementu s trochou self-managementu: V následujícím schématu se hlouběji podíváme na vedlejší výzkumnou otázku: Jakým způsobem se manažeři věnují sebevzdělávání? Z dotazníku jsme zjistili, že 58,4 % manažerů se vzdělává jen někdy nebo zřídka, a tak jsme se chtěli detailněji podívat, proč je tomu tak.

**Obrázek 4:** Schéma témat rozhovorů 2



Zdroj: Vlastní zpracování



V rozhovorech byly na sebevzdělávání směřovány poslední dvě otázky. Ptali jsme se, jak důležité vnímají manažeři sebevzdělávání pro jejich pozici, jak často se sebevzdělávají a jakým způsobem. Na základě odpovědí jsme identifikovaly dva základní důvody, proč vedoucí pracovníci netráví více času sebevzděláváním.

Nejdůležitějším faktorem je čas. Někteří z respondentů uvedli, že by se chtěli věnovat sebevzdělávání více, ale nemají na to dostatek času. Tento fakt byl zmiňován často, ale nebylo specifikováno, co by manažerů pomohlo tento čas najít, až na jednoho respondenta, který vypověděl, že jeho problém je únava.

R2: „...já stále plánuji, že si zaplatím ten kurz a tady ten kurz, ale ještě jsem se k tomu pořad nedostala z časového hlediska.“

R3: „Po práci jsem vždy dost unavený. Po osmi hodinách v práci a pak cesta na kole.“

R4: „Co se týče vyhledávání nějakých kurzů, tak tomu bych taky mohl dát víc.“

R5: „...nemám moc čas na věci bližší práci, ale díky škole čtu dost odbornou literaturu a někdy se mi něco z toho hodí i do práce.“

Časové hledisko však není problém u některých typů sebevzdělávání. Činnosti, které nejsou časově náročné, nebo vzdělávání v pracovní době je zastoupeno hojně. Časově nenáročné způsoby sebevzdělávání, na které jsme narazili v rozhovorech byly například krátké články a sociální sítě (R2). Ve větší míře pak jsou zastoupené způsoby, které se dají provozovat v pracovní době. Už z dotazníkového šetření vyšlo, že nejčastěji se manažeři vzdělávají skrze pozorování a učení se od ostatních, protože je to součást kultury společnosti. Jinak řečeno „je to normální chod této společnosti.“ (R4)

R4: „Prakticky na dennodenní bázi se jdu zeptat vždy někoho, kdo o dané věci nebo procesu ví víc.“

R5: „A v práci se samozřejmě učíme od ostatních neustále. U nás je to součástí naší firemní kultury.“

Druhým typem vzdělávání v pracovní době jsou doporučené kurzy organizované ze strany společnosti. Podle výpovědí manažerů jsou obohacující, ale především na ně mají čas.

R2: „Na školení (...) jezdím hrozně ráda. Oni tě vždycky naladí na to, že to, co děláš, má smysl, takže já z těch školeních většinou odcházím úplně nabuzená do další práce.“

R4: „Naše firma podporuje vzdělávání. Máme spoustu doporučených školení, na ty vždy chodím, pokud tam ta možnost je.“

R5: „...máme nejrůznější kurzy v práci a co můžu, to se snažím absolvovat.“

Kromě problému nedostatku času jsme identifikovali i problém nevyhovujícího stylu sebevzdělávání. Tento důvod můžeme rozdělit na podtémata „Zájem“ a „Způsob“. Abychom to nějak rozvedli, tak zájmem se myslí to, že ne všichni manažeři projevují zájem o danou problematiku. Například jsme vedli rozhovor, kde respondent uvedl, že rád čte, ale radši sáhne po beletrii než po literatuře faktu (R4). Zkrátka ho tolik „nebaví“. Prohlásil ale, že by to chtěl vylepšit. Někteří manažeři sdíleli názor, že ne vždy jsou kurzy organizované společností tak zajímavé. Jeden z respondentů zmínil například, že mu přijdou přednášející zaujatí, neboť většinu kurzů připravují interní školitelé společnosti (R2). Toto se ale už více vztahuje k druhému podtématu a to je „Způsob“.

Způsobem se myslí jistá omezení, která se váží ke sebevzdělávání především skrze kurzy organizované společností. Jak již bylo zmíněno, většina těchto přednášek je tvořena interními pracovníky Decathlonu a někdy jsou podle respondentů zaujatí. Jeden manažer navrhl, že by bylo dobré zorganizovat nějaké rozvojové školení například na komunikační dovednosti (zvládání agresivních zákazníků, zvládání negativních situací aj.) skrze nějakou externí firmu, která se na dané téma specializuje (R2). Zároveň jiný respondent (R1) sdělil, že mají možnost si takového externistu do firmy pozvat, ale musí se na tom shodnout více lidí a projevit zájem.

Jiný problém tohoto typu je jistá omezenost podpory. Společnost Decathlon chce zaměstnance ve vzdělávání podporovat, ale ne vždy daný způsob manažerům vyhovuje. Například respondent R1 by se rád vzdělával ve výuce cizího jazyka. Má v tom podporu od společnosti. Problém je, že firma je ochotna poskytnout jen interního vyučujícího, který by učil online formou. Tento styl učení není pro tohoto manažera vyhovující, proto dochází osobně k učitelům na vlastní náklady.

## 4. Zhodnocení a návrhy na zlepšení

Zjistili jsme, jak manažeři ve společnosti Deacathlon s. r. o. přistupují k time-managementu a self-managementu. V této kapitole zhodnotíme výsledky našeho smíšeného výzkumu a popíšeme nedostatky, na kterých by manažeři mohli zapracovat. U každého bodu navrhneme i možné řešení, aby v budoucnu již nevznikl.

### 4.1. Time-management

Stejně jako v dřívějších kapitolách a podkapitolách, tak i zde budeme pokračovat v rozdělování na time-management a self-management, i když s postupujícím výzkumem se nám tyto dvě oblasti začali velmi mísit. Prvně budeme vyhodnocovat výsledky time-managementu a budeme tak zodpovídat vedlejší výzkumné otázky: Jakým způsobem si manažeři plánují svůj čas a co manažerům nejvíce bere čas?

O stylu plánování manažerů jsme zjistili, že téměř všichni (93,7 %) plánují vždy nebo alespoň většinou, což je velice pozitivní zjištění, jelikož plánování je činnost, která k práci manažera neodmyslitelně patří. K tomuto plánování vedoucí pracovníci nejvíce využívají metodu Eisenhowerovův princip a stejně velké množství manažerů poté využívá i delegování. Na základě kvalitativního výzkumu jsme však zjistili, že se vyskytují situace, kdy by manažeři mohli využívat delegování více. Jedná se převážně o období příprav na sezónu, kdy je příliš mnoho práce. Proto je zvýšení míry delegování první z našich doporučení. Z nástrojů time-managementu je poté nejvíce využíván kalendář, který používají téměř všichni (97,9 %), ale hojně zastoupeny jsou i To-Do listy. Pozitivně můžeme hodnotit i dodržování termínů, které si manažeři naplánují, protože 70,8 % vypovědělo, že dodržují svoje termíny na 100–80 %. Vzhledem k tomu, že jak řekl v rozhovoru respondent R4, se jedná o velmi dynamické odvětví, kde se stále mění harmonogram manažera, je to uspokojivý výsledek. Poslední z otázek týkajících se plánování bylo zahrnování volného času do harmonogramu na neočekávané úkoly a situace. Zde už výsledek nemůžeme hodnotit jako pozitivní, jelikož více než 65 % manažerů si nenechává žádný volný čas, nebo jen 1–20 %. Tento problém se promítá ve faktorech, které nejvíce manažerům berou zbytečně čas. A právě zde vyšly nečekané události nebo situace nejhůře. Problém se jen potvrdil i v rozhovorech s manažery, kdy byly konkrétně zmiňovány nečekané dotazy a žádosti o pomoc kolegů, výpadek zaměstnance, či úpravy plánů směn. Jsou to situace, na které nemůže být manažer připraven, proto bychom dále doporučovali zahrnovat více volného času do denního

plánu manažerů. Podle Seiwerta (1995) by měl člověk naplánovat 60 % svého času a 40 % nechat volných na manévrování a nečekané situace. To by vyřešilo velkou část problémů s nestíháním pracovních povinností.

Dané konkrétní problémy by se pak daly řešit ještě jinými způsoby. Například technickým problémům předejdeme častějšími revizím a u nucených změn plánů směn může pomoci automatizace. Již existují systémy, kde směny plánuje a upravuje umělá inteligence. Takovým systémem je například OKbase (OKbase, 2022). Výpadek zaměstnance pak může do jisté míry vyřešit aplikace jednorázových brigádníků na výpomoc, kterou například využívá pobočka Decathlonu v Praze na Chodově. O této aplikaci se zmínila respondentka R5 a podle jejích slov, funguje dobře.

Kromě nečekaných událostí se jako nejhorší faktory beroucí čas umístili ještě neschopnost odmítnout, zbytečné nebo neefektivní schůze a nadbytečná administrativa.

Neschopnost odmítnout je problém, který pramení hlavně z povahy některých manažerů. Manažeři mají někdy tendence pomáhat ostatním až příliš a není jim příjemné, když musí přece jen někomu říct „ne“. Z osobních rozhovorů vyplynulo, že někdo s tím problém nemá, většinou však je tento pocit nepříjemný. Jedná se ale o schopnost, která se dá naučit, a proto by se měli manažeři v této oblasti vzdělávat ať už vlastní cestou, nebo pomocí společného kurzu.

Dále se jednalo o neefektivní schůze, kdy jsme pomocí rozhovorů zjistili, že se jedná převážně o problémy odbíhání od tématu a tzv. „nechání s unést“, či neustálé opakování jednoho problému dokola. Jak i zmínila jedna z respondentů, problém by vyřešil „moderátor schůze“. Mohlo by se jednat o specifickou osobu z účastníků schůze, nebo by tuto roli mohl zastávat daný přednášející. Ve chvíli, když by někdo započal small talk, nebo by se diskuze točila stále dokola kolem jednoho bodu, měl by zakročit, zbytečnou diskuzi zastavit a navést ostatní, aby pokračovali ve schůzi dál.

Posledním z faktorů byla zbytečná administrativa, která podle aritmetického průměru byla z těchto čtyř faktorů na posledním místě a dále se k ní již nikdo, ani z respondentů rozhovorů, nevyjadřoval. Pouze v následující otázce, kde jsme se ptali na možnosti ušetření času, dvanáct lidí odpovědělo, že by pomohlo méně administrativy. Jedná se pouze 25 %, což znamená, že by se společnost mohla zamyslet, zda jsou všechny aktuální postupy opravdu nebytné, ale celkově problém nevnímáme za nikterak závažný. Na druhou stranu z možností, které by pomohly manažerům ušetřit čas, byl nejvíce volen lepší time-management a lepší stanovení priorit. V případě time-managementu bychom doporučovali samostudium ve formě knih nebo účast na kurzu. Lepší stanovení priorit se

týká oblasti self-managementu – konkrétně sebeuvědomění, proto s ním s něj podíváme v následující podkapitole.

## 4.2. Self-management

V této podkapitole se podíváme na výsledky self-managementu a zodpovíme na vedlejší výzkumné otázky: Jak manažeři dosahují svých cílů a jaké překážky brání jejich úplnému naplnění? Jak se manažeři věnují sebevzdělávání?

Otázky na self-management začali prvně zkoumáním oblasti sebeuvědomění, která je důležitá pro stanovování svých cílů a priorit v životě. Právě lepší stanovení priorit byl jeden z výrazných faktorů, který by manažerům pomohl na základě výše položené otázky. Bohužel ale pouze dva manažeři vypověděli, že znají jasně a přesně sami sebe a jen čtyři respondenti přesně věděli, kým a jací by chtěli být. Bez tohoto uvědomění je jen velice obtížné stanovit si adekvátní osobní i pracovní cíle. Jako návrh řešení přicházíme jednoduše s doporučením od Porvazníka a Ladové (2010): člověk si musí najít čas na to se trochu zamyslet sám nad sebou. Prvně se ptát sám sebe, jací jsme, a pak i našeho okolí. Následně proces opakovat i u našeho ideálního „já“, kterým bychom chtěli být.

Tím pádem dopředu známe část odpovědi na otázku: jaké překážky brání jejich úplnému naplnění (myšleno cílů). Jeden z faktorů je totiž již zle stanovené cíle, které pramení z nedostatečného sebeuvědomění. Krom toho si manažeři stanovují cíle také v nedostatečné míře. Pouze 52,1 % si v pracovní oblasti stanovuje cíle krátkodobé i dlouhodobé, a v oblasti pracovní je toto procento už jen 35,4 %.

Na výzkumnou otázku dosahování cílů zní odpověď, že pouze 41,7 % plní spoje cíle na 100–80 % a 45,8 % pak už jen na 79–60 %. Na nenaplnění těchto cílů má dopad kromě rušivého pracovního prostředí i nedostatek času/špatný time-management. K poslednímu aspektu jsme se již vyjádřili výše. Nedostatek času řeší větší míra delegování a v oblasti time-managementu je třeba se vzdělávat. Rušivé pracovní prostředí bylo rozebíráno převážně v rozhovorech a jako návrhy na zlepšení bylo zmíněno vytvoření členitějšího prostředí anebo zavedení tzv. „tichých místností.“ Oba návrhy zazněly v rozhovorech s respondenty a jsou popsány v podkapitole „Kvalitativní výzkum“ výše.

Poslední skupina návrhů míří na oblast sebevzdělávání manažerů. Na vedlejší výzkumnou otázku otázku: Jak se manažeři věnují vzdělávání, je odpověď neuspokojivá, jelikož 58,4 % se sebevzdělávání věnuje někdy nebo zřídka. Nejčastěji se jedná

pozorování a učení se od ostatních, koučování ostatních, kurzy (organizované samostatně i firmou) a knihy. Všichni respondenti by tento neuspokojivý výsledek chtěli napravit, ale pravděpodobně to bude muset být formou organizace ze strany firmy, jelikož mimo pracovní dobu nedisponují manažeři volným časem navíc. Společnost své zaměstnance ve vzdělávání podporuje, ale kurzy, které organizuje by zasluhovali ozvláštnění například za pomoci externího specialisty.

## Závěr

Schopnost ovládat time-management a self-management je pro každého manažera stěžejní. Jen díky ní může každý den vykonávat maximálně efektivní práci bez toho, aby čelil riziku syndromu vyhoření.

V této bakalářské práci jsme se zajímali, jak ovládají uvedené dva druhy managementu manažeři ve společnosti Decathlon. Cílem práce bylo porozumět dané problematice, analyzovat aktuální stav ve společnosti, identifikovat nedostatky a nabídnout možná řešení. To vše se nám podařilo a cíl práce byl tudíž naplněn.

V první části jsme nastínili teorii pro lepší pochopení celého pozadí práce. Věnovali jsme se pojmům, zmínili přínosy správného využívání time-managmentu a self-managementu a podívali jsme se na některé konkrétní metody, které využívají vedoucí pracovníci po celém světě. Vymezili jsme jednotlivé části self-managementu jako sebeakceptování, sebeuplatnění a sebevzdělávání. Nakonec jsme pak varovali před hrozbou syndromu vyhoření.

V praktické části jsme zanalyzovaly a interpretovali náš smíšený výzkum. Ten se skládal z dotazníkového šetření a osobních rozhovorů s manažery. Z výzkumu jsme zjistili, že manažeři sice pravidelně plánují své denní aktivity, do plánu ale nezahrnují volný čas na nečekané události. Z toho důvodu pak většina vypověděla, že nečekané události jim nejvíce berou zbytečně čas. Kromě toho je pro manažery obtěžující neustálé vyrušování ze strany kolegů. Jedná se o rušivý faktor, ale problém je i na straně manažerů, kdy vedoucí pracovníci přiznali, že nedokáží takového člověka odmítnout a chtějí mu pomoci.

V oblasti self-managementu bylo nejdůležitější zjištění v oblasti sebevzdělávání. Většina manažerů nemá na sebevzdělávání čas a věnuje se mu jen někdy nebo zřídka. Pomáhá, že společnost Decathlon své zaměstnance ve vzdělávání podporuje a organizuje tak mnohé kurzy a školení pro své pracovníky. Ani v oblasti sebeuvědomění jsme nezískali pozitivní výsledky, protože manažeři se jen málokdy zastaví a zamyslí se nad tím, kdo jsou a kým by chtěli být.

Výzkum této bakalářské práce může sloužit k dalšímu navazujícímu výzkumu, ale primární cíl je předat výsledky přímo společnosti Decathlon pro poukázání na nedostatky v dané problematice a implementaci lepších postupů za účelem zvýšení efektivity manažerů v práci.

## Summary

The ability to manage time and self is crucial for any manager. Only through this can they perform their work with maximum efficiency every day without facing the risk of burnout syndrome. In this bachelor's thesis, we were interested in how managers at Decathlon control these two types of management. The aim of the work was to understand the issue, analyze the current state in the company, identify deficiencies, and offer possible solutions. All this was achieved and thus the goal of the work was fulfilled.

In the first part, we outlined the theory for a better understanding of the whole background of the work. We dealt with concepts, mentioned the benefits of proper use of time-management and self-management, and looked at some specific methods used by managers around the world. We defined individual parts of self-management as self-acceptance, self-realization, and self-education. Finally, we warned against the threat of burnout syndrome.

In the practical part, we analyzed and interpreted our mixed research. It consisted of a questionnaire survey and personal interviews with managers. From the research, we found that managers regularly plan their daily activities, but they do not include free time for unexpected events in the plan. For this reason, most reported that unexpected events take the most unnecessary time. In addition, constant interruptions by colleagues are bothersome for managers. This is a disruptive factor, but the problem is also on the side of the managers, as the managers admitted that they are unable to reject such a person and want to help him.

In the area of self-management, the most important finding was in the area of self-education. Most managers do not have time for self-education and only sometimes or rarely engage in it. It helps that the Decathlon company supports its employees in education and thus organizes many courses and training for its workers. Even in the area of self-awareness, we did not obtain positive results, as managers rarely stop and think about who they are and who they would like to be.

The research of this bachelor's thesis can serve for further follow-up research, but the primary goal is to pass on the results directly to the Decathlon company to point out the shortcomings in the given issue and implement better procedures to increase the efficiency of managers at work.



## Seznam použité literatury

- Allen, D. (2015).** *Getting things done: the art of stress-free productivity*. Pinguin Books. <https://gloriusfuture.com/wp-content/uploads/2022/08/Getting-Things-Done-The-Art-of-Stress-Free-Productivity-by-David-Allen-z-lib.org.epub.pdf>
- Armstrong, M., & Stephens, T. (2008).** *Management a leadership* (1st ed.). Grada.
- Bedrnová, E., Cipro, M., Cajthamlová, K., Franková, E., Jarošová, E., & Pauknerová, D. (2015).** *Management osobního rozvoje: Duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl* (2. dopl. vyd.). Management Press.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006).** Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research In Psychology*, (3), 6-7. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cimbálníková, L. (2009).** *Manažerské dovednosti I*. Univerzita Palackého v Olomouci.
- Cirillo, F. (2019).** *Technika Pomodoro* (2nd ed.). Jan Melvil.
- Čigarská, B. N., & Birknerová, Z. (2022).** Analysis Of Differences in Attributes of Burnout Syndrome and Coping Strategies in Managers in Terms of Gender. *QUALITY-ACCESS TO SUCCESS*, 23(186), 214-221.  
<https://www.webofscience.com/wos/alldb/full-record/WOS:000782751200017>
- Drucker, P. F., & Maciariello, J. A. (2007).** *The Daily Drucker: 366 Days of Insight and Motivation*. HarperCollins. Databáze Everand.
- Forsyth, P. (2020).** *Jak si lépe zorganizovat čas. Vstříc úspěchu*.
- Herring, J. (2012).** *Jak efektivně zvládat hádky v každé situaci* (1st ed.). Grada. onen knihovna Bookport.
- Jíra, S., & Humlerová, V. (2013).** *Time-management*. Občanské sdružení CHANCE IN NATURE – LOCAL ACTION GROUP a Jihočeská univerzita v Českých

Budějovicích. [https://old.massumavsko.cz/files/articles\\_files/TIME-MANAGEMENT.pdf](https://old.massumavsko.cz/files/articles_files/TIME-MANAGEMENT.pdf)

**Kaláb, M. (2022).** *Analýza vybraných procesů při výběru zaměstnanců ve společnosti Decathlon s. r. o.* [Bakalářská práce]. Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta.

**Knoblauch, J., Wöltje, H., Hausner, M. B., Kimmich, M., & Lachmann, S. (2012).** *Time management: Mějte svůj čas pod kontrolou* (1st ed.). Grada. online knihovna Bookport.

**Lojda, J. (2011).** *Manažerské dovednosti* (1st ed.). Grada. online knihovna Bookport.

**Mikuláščík, M. (2015).** *Manažerská psychologie* (3rd ed.). Grada. online knihovna Bookport.

**OKbase. (2022).** Retrieved April 17, 2024, from <https://www.okbase.cz/cs>

**Plamínek, J. (2013).** *Sebezpznání, seberřízení a stres* (3. dopl.). Grada. online knihovna Bookport

**Pojem time management. (2005).** ABZ.cz: slovník cizích slov. Retrieved December 26, 2023, from <https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/time-management>

**Porvazník, J., & Ladová, J. (2010).** *Celostní management* (4. ed.). Iris.

**Sasson, R. (2001).** *Time Management Definition, Skills and Tips.* (R. Sasson), Success Consciousness. Retrieved December 26, 2023, from <https://www.successconsciousness.com/blog/time-management/time-management-definition-skills-tips/>

**Seiwert, L. J. (1995).** *Čas jsou peníze: Naučte se řídit svůj čas* (1st ed.). Management Press.

**Siete habilidades de gestión del tiempo que practican las personas exitosas. (2009).** Square. Retrieved December 26, 2023, from <https://squareup.com/us/es/townsquare/7-time-management-skills-practiced-by-successful-people>

**Šajbidorová, M., & Lušňáková, Z. (2013).** Riadenie času manažérov a vplyv IKT na časový manažment. In . SPU Nitra. [http://www.slpk.sk/eldo/2013/zborniky/024-13/Sajbidorova\\_Lusnakova.pdf](http://www.slpk.sk/eldo/2013/zborniky/024-13/Sajbidorova_Lusnakova.pdf)

**Šuler, O. (2008).** 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout. CPress.

**Tracy, B. (2017).** Eat that frog!: 21 Great ways to stop procrastinating and get more done in less time (3rd ed.). Berrett-Koehle.

**Tracy, B., & Seiwert, L. J. (2007).** *Jak sladit práci a osobní život* (2.nd ed.). Grada. online knihovna Bookport

**Uhlig, B. (2008).** Time management: Staňte se pánem svého času. Grada.

**Vágner, I., & Weber, M. (2007).** Osobní management. Masarykova Univerzita.

**Zemanová, L. (2019).** *Time management manažerů malých podniků* [Diplomová práce, Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta]. [https://dspace.jcu.cz/bitstream/handle/20.500.14390/39936/dp\\_Zemanova\\_Lenka.pdf?sequence=1](https://dspace.jcu.cz/bitstream/handle/20.500.14390/39936/dp_Zemanova_Lenka.pdf?sequence=1)

## Seznam obrázků, tabulek a grafů

<b>Obrázek 1:</b> Eisenhowerův princip .....	11
<b>Obrázek 2:</b> Analýza ABC.....	13
<b>Obrázek 3:</b> Schéma témat rozhovorů 1 .....	52
<b>Obrázek 4:</b> Schéma témat rozhovorů 2 .....	56
<b>Tabulka 1:</b> Pohlaví respondentů .....	31
<b>Tabulka 2:</b> Věk respondentů.....	31
<b>Tabulka 3:</b> Zastávaná úroveň managementu .....	32
<b>Tabulka 4:</b> Doba strávená na aktuální pozici .....	32
<b>Tabulka 5:</b> Doba strávená na předchozích manažerských pozicích .....	33
<b>Tabulka 7:</b> Faktory beroucí čas .....	40
<b>Tabulka 8:</b> Faktory ovlivňující nenaplnění cílů.....	48
<b>Graf 1:</b> Plánování času .....	35
<b>Graf 2:</b> Využívané metody time-managementu .....	36
<b>Graf 3:</b> Využívané nástroje time-managementu .....	37
<b>Graf 4:</b> Dodržování stanovených termínů.....	38
<b>Graf 5:</b> Volný prostor na neočekávané události.....	39
<b>Graf 6:</b> Faktory beroucí čas.....	40
<b>Graf 7:</b> Jak ušetřit čas.....	42
<b>Graf 8:</b> Vyjmenování svých vlastností, vědomostí a dovedností.....	43
<b>Graf 9:</b> Vyjmenování svých ideálních vlastností, schopností a dovedností.....	44
<b>Graf 10:</b> Cíle v kariérní oblasti .....	45
<b>Graf 11:</b> Cíle v osobním životě.....	46
<b>Graf 12:</b> Naplňování cílů .....	47
<b>Graf 13:</b> Faktory ovlivňující nenaplnění cílů.....	48
<b>Graf 14:</b> Sebereflexe a sebehodnocení.....	50
<b>Graf 15:</b> Míra sebevzdělávání.....	50
<b>Graf 16:</b> Způsoby sebevzdělávání.....	51

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Dotazník pro manažery

Příloha 2: Otázky pro rozhovory s manažery

## Přílohy

### Příloha 1: Dotazník pro manažery

Dobrý den,

jmenuji se Emma Ocelíková a jsem studentkou třetího ročníku oboru Ekonomicko-manažerská studia na Univerzitě Palackého v Olomouci. Tímto bych Vás ráda požádala o vyplnění dotazníku k mé bakalářské práci. Dotazník je zcela anonymní a výsledky budou použity pouze pro účely bakalářské práce. V případě zájmu budou výsledky a návrhy na zlepšení poskytnuty firmě Decathlon za účelem zlepšení situace v dané problematice.

Cílem dotazníku je prozkoumat, jaký je přístup manažerů společnosti Decathlon k time-managementu a self-managementu. Celková časová náročnost činí 8–10 minut.

V případě jakýchkoliv dotazů a připomínek mne můžete kontaktovat na e-mailu [emma.ocelikova01@upol.cz](mailto:emma.ocelikova01@upol.cz).

Za každé vyplnění předem moc děkuji.

#### Time-management:

1. Jakou úroveň managementu momentálně zastáváte?
  - a. Nízký management
  - b. Střední management
  - c. Vysoký management
2. Jak dlouho pracujete na této pozici?
  - a. Méně než 1 rok
  - b. 1 - 2,99 let
  - c. 3 - 4,99 let
  - d. 5 - 6,99 let
  - e. Více než 7 let
3. Máte zkušenosti s předchozí manažerskou pozicí? (V případě vícero předchozích pozic dobu předchozích pozic sčítejte)
  - a. Ne
  - b. Ano, méně než 1 rok
  - c. Ano, 1 - 2,99 let
  - d. Ano, 3 - 4,99 let
  - e. Ano, 5 - 6,99 let
  - f. Ano, více než 7 let
4. Plánujete si svůj čas?
  - a. Ano, vždy

- b. Ano, většinou
  - c. Někdy
  - d. Většinou ne
  - e. Ne
5. Jaké metody time-managementu používáte? (možnost vybrat více možností)
- Eisenhowerův princip (rozdělení úkolů podle naléhavosti a důležitosti)
  - Paretovo pravidlo (metoda 80/20)
  - Delegování úkolů na podřízené
  - Metoda ABC (rozdělení úkolů na bezodkladné, středně důležité a méně důležité)
  - Metoda Pomodoro (rozdělení práce do 25minutových bloků)
  - Metoda GTD
  - Jiné:
  - Žádnou metodu nepoužívám
6. Jaké nástroje/pomůcky používáte? (možnost vybrat více možností)
- Kalendář
  - Diář/blok
  - To-do listy
  - Aplikace na telefonu či počítači
  - Jiné:
  - Nic nepoužívám
7. Daří se Vám dodržovat termíny, které si naplánujete?
- a. Ano, dodržuji je na 100 % - 80 %
  - b. Ano, dodržuji je na 79 % - 60 %
  - c. Dodržuji je jak kdy, tak na 59 % - 40 %
  - d. Moc je nedodržuji, 39 % - 20 %
  - e. Nedodržuji je téměř vůbec nebo vůbec, 19 % - 0 %
  - f. Neplánuji
8. Zahrnujete do svého časového plánu volný prostor na neočekávané úkoly a události?
- a. Ne, mám rozplánovaný všechnen čas
  - b. Ano, nechávám si volných, 1 % - 20 % času
  - c. Ano, nechávám si volných 21 % - 40 % času

- d. Ano, nechávám si volných 41 % - 60 % času
- e. Ano, nechávám si volných 61 % - 80 % času
- f. Ano, nechávám si volných 81 % - 99 % času
- g. Svůj čas si neplánuji

9. Rozhodněte, jak moc Vám berou čas tzv. žrouť času v tabulce níže.

- 1- Velmi málo (žrouť mi ubírá čas zřídka nebo vůbec)
- 2- Málo (žrouť ubírá malou část mého pracovního času, ale je to zvládnutelné)
- 3- Středně (žrouť má umírněný vliv na mou pracovní dobu, někdy mě zdržuje od produktivnější práce)
- 4- Hodně (žrouť mi ubírá značnou část pracovního času, často mi brání v efektivní práci)
- 5- Velmi hodně (žrouť je hlavní příčinou ztráty mého pracovního času, výrazně snižuje moji produktivitu)

	1	2	3	4	5
Nedostatečně stanovené priority					
Nedostatečné plánování					
Zbytečné nebo neefektivní schůze					
Neschopnost odmítnout cizí žádost o pomoc či práci navíc					
Nadbytečná administrativa					
Nepracovní rozhovory s kolegy					
Nedostatečné delegování úkolů					
Prokrastinace					
Nečekané úkoly nebo situace					

10. Napadá Vás nějaký jiný žrouť času? Pokud ano, napište i jak moc Vám daný žrouť ubírá času (velmi málo/málo/středně/hodně/velmi hodně)

11. Jak by se dal podle Vás ušetřit čas? (možnost výběru více možností)

- Lépe si stanovit cíle a priority
- Lepší time-management



- Zefektivnění nebo zkrácení schůzí
- Méně administrativy
- Zavedení tzv. „tichých hodin“
- Jiné:

Self-management:

12. Jak přesně byste dokázali cizímu člověku vyjmenovat svoje vlastnosti, vědomosti a dovednosti?
- a. Okamžitě bych je věděl/a přesně vyjmenovat
  - b. Po krátkém zamyšlení bych je poměrně přesně dokázal/a vyjmenovat
  - c. Musel/a bych se rozpomínat, a pak bych je asi dokázal/a docela popsat
  - d. Bylo by to obtížné a dlouho bych musel/a přemýšlet, ale něco málo bych vymyslel/a
  - e. Neuměl/a bych se popsat nebo bych s tím měl/a velké problémy
13. Jak přesně byste dokázali cizímu člověku vyjmenovat svoje ideální vlastnosti, vědomosti a dovednosti, kterými byste chtěli disponovat?
- a. Okamžitě bych to věděl/a přesně vyjmenovat
  - b. Po krátkém zamyšlení bych je poměrně přesně dokázal/a vyjmenovat
  - c. Musel/a bych se docela zamyslet, a pak bych je asi dokázal/a docela dobře popsat
  - d. Bylo by to obtížné a dlouho bych musel/a přemýšlet, ale něco málo bych vymyslel/a
  - e. Neuměl/a bych se popsat nebo bych s tím měl/a velké potíže
14. Stanovujete si cíle v kariérní oblasti?
- a. Mám jasně stanovené cíle v krátkodobém (dny, týdny, měsíce) i v dlouhodobém (roky) horizontu
  - b. Cíle stanovuji v krátkodobém horizontu (dny, týdny, měsíce)
  - c. Cíle si stanovuji jen někdy
  - d. Nestanovuji si cíle
  - e. Neumím se vyjádřit
15. Stanovujete si cíle v osobním životě?
- a. Mám jasně stanovené cíle v krátkodobém (dny, týdny, měsíce) i v dlouhodobém (roky) horizontu

- b. Cíle stanovuji v krátkodobém horizontu (dny, týdny, měsíce)
- c. Cíle si stanovuji jen někdy
- d. Nestanovuji si cíle
- e. Neumím se vyjádřit

16. Na kolik procent hodnotíte Vaši úspěšnost při dosahování svých cílů (pracovních i osobních)?

- a. 100 % - 80%
- b. 79 % - 60 %
- c. 59 % - 40 %
- d. 39 % - 20 %
- e. 19 % - 0 %

17. Rozhodněte, jak významný vliv mají důvody v tabulce níže na nenaplnění Vašich cílů na 100 %?

1. Velmi malý (na nedosažení cílů nemá žádný nebo jen nepatrný vliv)
2. Malý (jedná se o důvod malého vlivu, ale malý podíl na nenaplnění má)
3. Střední (představuje určitou překážku, ale není nikterak klíčový)
4. Významný (důvod s významným dopadem, ale není jedinou příčinou)
5. Velmi významný (hlavní důvod – bez něj by šance na dosažení byli mnohem vyšší)

	1	2	3	4	5
Nedostatek času/špatný time-management					
Špatně stanovené cíle (přecenění svých schopností)					
Slabá vůle, nedostatečná disciplína					
Nedostatek sebekontroly					
Rušivé pracovní prostředí					

18. Napadá Vás nějaký jiný důvod? Pokud ano, napište i jak moc Vám daný žrout ubírá času (velmi málo/málo/středně/hodně/velmi hodně)

19. Provádíte sebereflexi a sebehodnocení, kdy zhodnotíte, jak dobře jste si stanovili své cíle, a jak se Vám je dařilo naplňovat?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Nemohu rozhodnout
- d. Spíše ne
- e. Ne

20. Jak často se věnujete sebevzdělávání?

- a. Velmi často
- b. Často
- c. Někdy
- d. Zřídka
- e. Sebevzdělávání se nevěnuji

21. Jakým způsobem se věnujete sebevzdělávání? (možnost zaškrtnout více možností)

- Školení a kurzy hrazené zaměstnavatelem
- Školení a kurzy z vlastní iniciativy
- Škola
- Studium odborné literatury
- Členství v zájmových skupinách
- Zapojování se i do jiných oblastí práce
- Koučování ostatních lidí
- Pozorování/učení se od ostatních
- Jiné:

Demografické otázky:

22. Jaké je Vaše pohlaví?

- a. Žena
- b. Muž
- c. Jiné

23. Jaký je Váš věk?

- a. 18 - 30,99 let
- b. 31 - 40,99 let
- c. 41 - 50,99 let

- d. 51 - 60,99 let
- e. Více jak 61 let

## Příloha 2: Otázky pro rozhovory s manažery

1. Uveďte prosím název svojí pozice.
2. Popište prosím svou kariéru. Co Vás přivedlo na současnou pozici?
3. Jaké činnosti byste preferovali dělat doma a jaké na pracovišti vzhledem k vaší produktivitě?
4. Když Vás něco/někdo vyruší od práce, jak rychle jste schopni se zase plně soustředit na svou práci? Co Vám pomáhá?
5. Prosím popište situace z minulého týdne, kdy jste zbytečně přišli o čas.
6. Faktory, které nejvíce berou čas manažerům jsou podle dotazníku:
  - a. Nečekaná práce či jiné nečekané události
  - b. Neschopnost odmítnout cizí práci o pomoc či práci navíc
  - c. Zbytečné nebo neefektivní schůze.
  - ➔ Jakého typu jsou nejčastější nečekané události?
  - ➔ Co Vám brání odmítnout takovou žádost?
  - ➔ A jak byste se cítil/a, kdybyste musel/a žádost o pomoc odmítnout?
  - ➔ Jakým způsobem jsou schůze neefektivní nebo zbytečné?
7. Faktory, které mají největší vliv na nenaplnění Vašich cílů, jsou podle dotazníku:
  - a. Rušivé pracovní prostředí
  - b. Nedostatek času
  - ➔ Jak vypadá Váš pracovní den, kdy vše stihnete a nic Vás neruší?
  - ➔ Jak vypadá Váš pracovní den, kdy nestihnete vše kvůli rušivému prostředí?
  - ➔ V čem je problém nedostatku času?
8. Jak se Vám daří porozumět sám sobě a vymezit tak mezery ve Vašem výkonu, na kterých byste mohl/a zapracovat?
9. Jakým způsobem zvládáte kritickou zpětnou vazbu?
10. Jak moc důležité vnímáte sebevzdělávání/seberozvoj pro svoji práci?
11. Popište prosím, jakým způsobem a jak často se sebevzděláváte/seberozvíjíte?  
Co vás ke sebevzdělávání vede?