

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Time management v roli manažera cheerleadingového týmu

**Time management in the role of manager of a cheerleading
team**

Marta Pechová

Cheb 2016

Zadání práce

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Time management v roli manažera cheerleadingového týmu“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne 25. dubna 2016

.....

(podpis autora)

Poděkování

Tímto bych ráda vyjádřila poděkování svému vedoucímu práce Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D. za pomoc a užitečné rady při vytváření této práce. Konzultace nad tématem mě obohatily a získala jsem mnoho cenných poznatků. Dále děkuji České asociaci cheerleaders, která mi poskytla prostor pro dotazníkové šetření v rámci soutěže. Na závěr bych také ráda poděkovala své rodině a příteli za podporu při psaní práce i během celého mého studia.

Obsah

Úvod.....	8
1 Management jako vědní disciplína	9
1.1 Vymezení pojmu „manažer“	9
1.1.1 Duševní zdraví manažera.....	9
1.2 Podstata manažerských činností	9
1.2.1 Plánování	9
1.2.2 Organizování.....	10
1.2.3 Vedení.....	10
1.2.4 Kontrola	11
1.3 Role manažera.....	11
2 Time management jako nástroj pro řízení času	12
2.1 Vymezení pojmu „čas“	12
2.2 Vymezení pojmu „time management“	12
2.3 Jak se time management vyvíjel	13
2.3.1 První generace.....	13
2.3.2 Druhá generace	13
2.3.3 Třetí generace	14
2.3.4 Čtvrtá generace	14
3 Co je cheerleading	15
3.1 Historie cheerleadingu ve světě i u nás.....	15
3.2 Česká asociace cheerleaders	15
4 Výzkum: jak řídí manažeři svůj čas.....	17
4.1 Nástroje a metody sběru dat.....	17
4.2 Soubor respondentů	17

4.3	Cíl výzkumu.....	17
4.4	Analýza získaných dat	18
4.5	Výsledky výzkumu a diskuze	31
5	Analýza práce manažera v Blue Wings Cheerleaders	33
5.1	Základní údaje.....	33
5.2	Popis pracovního místa.....	33
5.2.1	Popis pracovní náplně manažera.....	34
5.3	Pracovní den	34
5.3.1	Pomůcka pro efektivní plánování pracovního dne	35
5.4	Problémy v řízení času.....	36
6	Opatření pro zlepšení time managementu	37
6.1	Název a cíl semináře pro efektivní řízení času	37
6.2	Cílová skupina semináře	37
6.3	Výběr lokality	37
6.4	Coffee break pro účastníky a přednášejícího	38
6.5	Harmonogram a struktura vyučovaných přednášek.....	38
6.5.1	Blok A: Stanovení cílů.....	38
6.5.2	Blok B: Plánování času.....	39
6.5.3	Blok C: Časové ztráty	41
6.5.4	Blok D: Delegování práce.....	43
6.5.5	Blok E: Nástroje pro plánování time managementu.....	43
6.6	SWOT analýza projektu.....	45
6.7	Předběžná kalkulace projektu	45
6.8	Personální zajištění	47
6.9	Materiální zajištění	47
6.10	Dotazník pro účastníky	47

7 Shrnutí poznatků pro zlepšení řízení času	49
Závěr	52
Seznam tabulek	54
Seznam obrázků	55
Seznam použité literatury	56
Literární zdroje	56
Internetové zdroje	57
Seznam příloh	58

Úvod

Většina z nás již měla někdy pocit, že nestíhá, potřebuje více času nebo chce mít více ze života. Člověk se v dnešní hektické době honí od jednoho úkolu k druhému, od schůzky ke schůzce a osobního volna pro zábavu a rodinu již moc nezbývá. Čas nemůžeme koupit, uspořít ani zastavit a máme ho všichni spravedlivě stejně. Je třeba si položit otázku „využíváme čas efektivně“?

Bakalářská práce je věnována především manažerům cheerleadingových týmů, kteří chtějí produktivně hospodařit s časem a mohou poznatky z této práce využít v praxi.

Hlavním cílem práce je vytvoření modelu zefektivnění time managementu v práci manažera cheerleadingového týmu v České republice. Bakalářská práce se skládá ze dvou částí (teoretické a praktické).

Úvodní teoretická část je věnována především literární rešerši, která vymezuje základní pojmy management, time management a cheerleading.

Druhá část bakalářské práce bude zkoumat a analyzovat současný stav time managementu manažerů cheerleadingových týmů. Potřebné informace k analýze současného stavu a k návrhu vhodných opatření budou čerpány především z dotazníkového šetření. Dotazování je nástroj zvolený pro kvalitativní výzkum, který bude na základě spolupráce s Českou asociací cheerleaders předložen v písemné podobě manažerům cheerleadingových týmů. Na základě provedeného šetření bude vyvozen závěr a zpracován model pro zlepšení time managementu pro cílovou skupinu manažerů. Pro opatření budou použity především vlastní poznatky, zkušenosti a částečně literární rešerše pro vysvětlení pojmů. Poté budou shrnuty poznatky pro zlepšení time managementu, které byly získány z dlouholeté osobní zkušenosti.

Vzhledem k tomu, že Česká republika nemá sportovní management v oblasti cheerleadingu na takové úrovni jako zahraničí, je seznam manažerů cheerleadingových týmů velmi krátký. Zpravidla jsou to zároveň trenéři daných týmů a znají se mezi sebou od vidění ze soutěží, školení a valných hromad České asociace cheerleaders, která týmy sdružuje. Pro potřeby této práce je to jedna z výhod, protože je s manažery dobrá komunikace a mohou být snadno osloveni.

1 Management jako vědní disciplína

Management je systematický proces plánování, organizování, vedení pracovníků a kontroly. Zaměřuje se na dosažení cílů. Dílčí úkoly a činnosti manažerů vycházejí z dlouhodobých a krátkodobých cílů organizace. (Bělohlávek, Košťan a Šuler, 2006, s. 24)

1.1 Vymezení pojmu „manažer“

Manažer je označení řídící osoby, která řídí a provozuje podnik jménem a v zájmu jednoho nebo více vlastníků této organizace. (Folwarczná, 2010, s. 15) Ve většině cheerleadingových týmů v České republice je manažer zároveň vlastníkem.

1.1.1 Duševní zdraví manažera

Manažer by měl udržovat nejen své fyzické, ale i duševní zdraví. K tomu je potřebné pozitivní myšlení, ke kterému napomáhá především sebemotivace a přesvědčení, pozitivní realismus, rozhodnost, klid, uvolnění a zdravé sebevědomí. Pozitivní manažer se vyznačuje tím, že je všestranný, tolerantní, má schopnost překonávat paradoxní situace díky své přizpůsobivosti a vytrvalosti, dokáže predikovat vývoj různých situací, vychází s lidmi, dovede s nimi jednat a je schopný hodnotit své činnosti pozitivně i negativně. V dnešní uspěchané době je pozitivní přístup manažera velmi důležitý. Vážné negativní důsledky na duševní zdraví mohou způsobovat také rozpory a konflikty, které brání konstruktivnímu řešení nějakého problému. Především vzniku špatného duševního zdraví lze částečně za pomoci time managementu, díky kterému manažer lépe stihá plnit své úkoly, osobní i profesní cíle a umí si najít čas na odpočinek, který je pro duševní zdraví manažera příznivý. (Stýblo, 1994)

1.2 Podstata manažerských činností

Mezi manažerské činnosti, jak již bylo zmíněno, řadíme plánování, organizování, vedení a kontrolu.

1.2.1 Plánování

„Plánování je rozhodovací proces zahrnující stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu jejich dosažení a definování očekávaných výsledků

ve stanoveném čase a požadované úrovni. Plánování je často označováno za východisko dalších základních manažerských funkcí – organizování, vedení a kontrolování. V každém případě je plánování nejdůležitějším nástrojem dosahování organizačních cílů, na jehož úrovni v podstatné míře závisí budoucí prosperita firmy.“ (Bělohlávek, Košťan a Šuler, 2006, s. 95)

Na základě analýzy současného stavu si manažer nejdříve stanoví cíle a poté zvolí vhodné cesty jejich dosažení. Je dobré si také připustit, že se může realita odchýlit od původního plánu. Manažer by tedy měl plán nastavit takovým způsobem, aby bylo možné ho změnit bez větších problémů. Cíle manažera motivují pouze ve chvíli, kdy se mu je daří plnit. Úspěšné dosažení cílů způsobí radost, hrdost na sebe sama, ale také motivuje manažera k dalším činnostem. V opačném případě přichází účinek demotivační. Proto je dobré neklást na sebe příliš vysoké nároky a nenastavovat nereálné cíle. (Brodský, 2014, s. 38)

1.2.2 Organizování

Manažerská činnost musí být efektivní a prospěšná týmu. Proto je důležité správné organizování.

„Organizování znamená rozdělování celkového množství manažerských úkolů do řady procesů a činností a v návaznosti na to i stanovování nástrojů zajišťujících, že tyto procesy budou vykonávány efektivně a že odpovídající činnosti budou koordinovány. Jedná se o dělbu činností v časech nejistoty a změny, o jejich integrování – jejich seskupování za účelem naplnění celkového účelu organizace – a o zabezpečování existence efektivních toků informací a komunikačních kanálů.“ (Armstrong, 2008, s. 51)

Pro úspěšné organizování platí určitá pravidla. Základním pravidlem je tedy určit v týmu organizační strukturu dle analýzy činností a procesů. Cílem je stanovení rolí a vztahů pracovní skupiny. Manažer si také musí být jistý, že každý člen pracovní skupiny ví, co je třeba udělat ke splnění cílů týmu a jakou má odpovědnost. V našem případě mohou být členové pracovní skupiny například trenéři, kteří v týmu působí. Optimální plnění úkolů poskytuje delegování.

1.2.3 Vedení

Mezi složky vedení patří motivace a ovlivňování podřízených pracovníků. Manažer týmu sportovního cheerleadingu musí efektivně vést svoji pracovní skupinu, tedy

trenéry a ostatní pracovníky, aby tým správně fungoval. Motivace však musí být aplikovaná také na samotné členy týmu.

Manažer pomocí motivace, ovlivňování a dalších prvků vedení zajišťuje, aby členové i trenéři aktivně docházeli na tréninky, pracovali na sobě a vzájemně spolupracovali. Podstatným přínosem je pak zvyšování kvality celého týmu.

1.2.4 Kontrola

Nejúspěšnějšími týmy jsou obvykle ty, které mají manažery a trenéry se schopností dosahovat svých cílů. Manažerovo poslání ve fázi kontroly je zjištění, analýza a hodnocení reality oproti plánu. Pokud se skutečnost od plánu liší, manažer identifikuje důvod a navrhne vhodná opatření.

Kontrola je významná a nezbytná pro zlepšování chodu týmu. Vzhledem k tomu, že ve sportovním cheerleadingu v ČR jsou manažeři většinou také trenéři týmu, nesmí se zapomínat také na objektivnost kontroly.

1.3 Role manažera

Henry Mintzberg (1973) definoval manažerské role ve své knize „The Nature of Managerial Work“, kde díky svému pozorování vedoucích pracovníků stanovil 10 druhů rolí ve 3 skupinách:

- **Interpersonální role:**
 - reprezentant,
 - vůdce,
 - spojovací článek.
- **Informační role:**
 - sběrač podnětů,
 - šířitel podnětů,
 - mluvčí.
- **Rozhodovací role:**
 - podnikatel/tvůrce změn,
 - řešitel poruch,
 - přidělovatel zdrojů,
 - vyjednávač.

2 Time management jako nástroj pro řízení času

2.1 Vymezení pojmu „čas“

Čas je základní fyzikální veličina, která je měřitelná. Pro člověka má čas zásadní význam. Mezi jeho vlastnosti patří vzácnost, měřitelnost, nepřetržitost, neodvolatelnost, relativnost, nelze jej uchovat, zastavit, nahromadit ani koupit. (Jíra a Humlerová, 2013, s. 9) Času není nikdy nazbyt. Jediná možnost, jak efektivně plánovat čas, je zvládat vlastní sebeřízení a využívat metody, nástroje a techniky time managementu.

2.2 Vymezení pojmu „time management“

Pojem **time management** zahrnuje postupy, doporučení a nástroje pro řízení času, především za účelem zvyšovat efektivnost využití času. (Jíra a Humlerová, 2013, s. 14)

Využití time managementu má mnoho pozitiv pro člověka. Patří mezi ně zlepšení vztahů s ostatními, zdravotního stavu (díky většímu klidu a menšímu stresu) a celkově kvalitnější život, který zahrnuje nejen práci, ale také dostatek volného času a zábavy. Aby člověk měl vše uvedené, je nutné umět řídit svůj čas. Time management je zkrátka životně důležitý. (Croft, 1996)

De Woot provedl výzkum, ve kterém zjistil, jak si vedou američtí manažeři, kteří tehdy dosud nepřišli do styku s metodami time managementu, při využívání času:

- „49 % svého času strávili nad úkoly, které mohly být provedeny jejich asistenty,
- 5 % svého času strávili nad úkoly, které mohly udělat jejich sekretářky,
- 43 % svého času strávili nad úkoly, které mohly být delegovány jejich náměstkům, resp. odborníkům,
- jen 3 % svého času strávili nad úkoly, které optimálně odpovídaly úrovni postavení a odbornosti.“ (Bělohlávek, Košťan a Šuler, 2006, s. 441 – 442)

Je velmi šokující, jak ve skutečnosti manažeři neefektivně využívají svůj čas. Time management se toto snaží eliminovat.

Time management však není určen pouze manažerům. Je sice více zajímavý pro lidi, kteří mají mnoho pracovních úkolů, ale používání metod a nástrojů time managementu může být užitečné pro každého. Řada lidí si neuvědomuje, že time management znamená v první řadě sebedisciplínu. Jak řídit čas a hospodařit s ním se sice dá naučit,

ale změna musí přijít zevnitř člověka. Protože i když člověk zná všechny techniky, metody a postupy time managementu, ale nepřehodnotí svůj osobní přístup, tak k žádné změně nedojde. Často se tak stává, že u něj zesílí stres a frustrace z toho, že se nezlepšilo jeho hospodaření s časem. (Brodský, 2014, s. 13 – 14)

2.3 Jak se time management vyvíjel

Vývoj time managementu nelze přesně datovat. Existují však fáze vývoje, které charakterizoval Stephen R. Covey (2007). Vycházel z potřeb lidí, které se postupem času rozšiřovaly.

2.3.1 První generace

První generace je spojena s potřebou sepsat si úkoly, které se musí splnit. Obvykle se jedná o úkoly psané do seznamu nebo na malé papírky. Vznikají tím přehledy úkolů. Postupně si pak člověk závazky ze seznamu odškrťává nebo papírky vyhazuje.

*„První generace se tedy zabývala zejména tím, jaké jsou před námi činnosti, které je potřeba vykonat, a následně vytvořit seznam těchto aktivit. Jednalo se tedy především o otázku **CO** udělat.“* (Brodský, 2014, s. 15)

Pozitivum první generace spočívá ve zmenšení stresu tím, že úkol přesouváme z hlavy ven – na papír. Tato „papírková metoda“ má však nevýhodu v tom, že řeší pouze konkrétní úkoly, ale nevzniká širší koherence. Nestrukturuje tedy ani čas a zvyšuje se riziko oddalování či nesplnění úkolů.

2.3.2 Druhá generace

Druhá generace především využívá nástroje, které usnadňují time management. Jedná se hlavně o diáře a plánovací kalendáře. Výhodou je existence nástrojů nejen ve fyzické podobě (např. papírové diáře), ale i v elektronické podobě (např. mobilní telefony, notebooky).

Lidé, kteří využívají nástroje druhé generace, si zpravidla plánují schůzky, zaznamenávají si své závazky, vedou v patrnost termíny, zapisují si detaily porad a jednání. (Covey, Merrill a Merrill, 2015, s. 27)

Druhá generace již neřeší pouze otázku **CO**, ale také **KDY**. S tím se setkávají děti již na základní škole. V případě, že úkolů, závazků a schůzek přibývá, princip druhé generace již přestává stačit.

2.3.3 Třetí generace

Otázkou **JAK** činnosti vykonávat se zabývá třetí generace, která tím zareagovala na nedostatky předchozích generací. „*Sleduje stanovování cílů, prorovnává jejich důležitost a přiřazuje jim priority. Využívá týmovou spolupráci, podrobné plánování a delegování úkolů a definuje nástroje kontroly jejich plnění.*“ (Brodský, 2014, s. 16)

Třetí generace má však problém v tom, že se orientuje především na čas a pomůcky, které pomáhají v jeho řízení. Snahou je stihnout vše podle denních, týdenních, měsíčních a ročních plánů, které jsou vzájemně provázané. Nebere však v potaz, že člověk není robot. Třetí generace zapomíná na důležitý, individuální lidský přístup. (Brodský, 2014)

2.3.4 Čtvrtá generace

Převratná čtvrtá generace především popírá slovní spojení time management. Tento pojem považuje za nesprávný, protože člověk není schopen řídit čas, pouze sám sebe v čase. Díky obrovskému nátlaku a stresu, který v dnešní době manažeři pocítují z důvodu zvětšování objemu informací a zvyšování požadavků na manažery přichází stresový faktor. Za kratší dobu musejí zvládnout více úkolů, které jsou složitější. Člověk však na takový stres není od přírody připraven. Čtvrtá generace se tedy zabývá člověkem a jeho myšlením.

3 Co je cheerleading

Anglické slovo cheerleading vzniklo ze slov cheer a leading, v překladu povzbuzování a vedení. Členové cheerleadingového týmu se nazývají cheerleaders. Česky je cheerleading nazýván roztleskáváním, ale tento pojem čeští cheerleaders nemají v oblibě a používají spojení „sportovní cheerleading“.

„Cheerleading je poměrně komplexní sportovní aktivita sestávající z několika různých činností. Patří sem skoky, tanec, akrobacie, stunty, pyramidy a pokřiky. Každý tým se zaměřuje více na jiný aspekt. V dnešní době je možné týmy rozdělit na ty, které se soustředí více na stunty a týmy převážně taneční.“ (Česká asociace cheerleaders, 2014)

Sportovní cheerleading je náročná disciplína, která vyžaduje komplexní sportovní přípravu. Cheerleading je mezinárodně uznávaný jako sport díky organizaci Sport Accord, která světově sdružuje sportovní odvětví.

3.1 Historie cheerleadingu ve světě i u nás

Počátky cheerleadingu sahají do roku 1898. Ačkoliv nyní najdeme mezi cheerleaders především zástupce ženského pohlaví, první cheerleader byl muž. Na univerzitním fotbalovém utkání v Minnesotě začal svůj tým povzbuzovat pokřikem student Johnny Campbell, který dav roztleskal a povzbudil k fandění. Brzy se cheerleading začal rozšiřovat a čím dál více univerzity měly své cheerleadingové týmy. Ženy začaly s cheerleadingem až v roce 1923. (Green, 2011)

V České republice se cheerleading objevil déle. V roce 2001 byla založena Česká asociace cheerleaders, která začala týmy sdružovat a rozvíjet cheerleading. V roce 2015 Česká asociace cheerleaders sdružovala celkem 31 týmů z České republiky o celkovém počtu 1 123 členů. (Česká asociace cheerleaders, 2016)

3.2 Česká asociace cheerleaders

Česká asociace cheerleaders se zaměřuje na systematickou podporu rozvoje cheerleadingu jako moderního sportovního odvětví. Sdružuje kluby, které se specializují na sportovní a taneční cheerleading. Předmětem činnosti je organizování cheerleadingu a všech jeho forem na území České republiky. Činnost asociace je

založena na demokratických zásadách a právní subjektivitě. (Česká asociace cheerleaders, 2016)

Česká asociace cheerleaders má stanovené hlavní úkoly:

- „*Rozvoj, podpora a propagace cheerleadingu a České asociace cheerleaders,*
- *vydávání soutěžních pravidel a metodických materiálů,*
- *organizace soutěží na úrovni České asociace cheerleaders včetně soutěží celostátních a mezinárodních,*
- *organizace a řízení účasti reprezentačních družstev na mezinárodních soutěžích,*
- *pořádání školení a kempů pro cheerleaders, trenéry a porotce,*
- *podpora při zajišťování materiálů a vybavení pro cheerleading,*
- *ediční a nakladatelská činnost s tematikou cheerleadingu,*
- *kontrolní činnost v rozsahu vymezeném stanovami a právním řádem ČR,*
- *získávání prostředků na zajištění činnosti České asociace cheerleaders.“* (Česká asociace cheerleaders, 2016)

Každý rok asociace pořádá Mistrovství České republiky v cheerleadingu, ze které se týmy mohou nominovat na Mistrovství Evropy v cheerleadingu. To se koná každý rok v jiném městě Evropy (v minulosti např. Praha, Lublaň, Vídeň). V roce 2017 bude organizaci Mistrovství Evropy zajišťovat již podruhé Česká asociace cheerleaders, protože se bude soutěž konat v Praze.

Manažer cheerleadingového týmu, který je členem České asociace cheerleaders, musí s asociací spolupracovat a komunikovat. Je povinen mj. evidovat členskou základnu, vybírat a odvádět členské příspěvky za členy, registrovat členy na soutěž a účastnit se valné hromady, která se koná jednou ročně.

4 Výzkum: jak řídí manažeři svůj čas

Praktická část zkoumá využití time managementu u manažerů cheerleadingových týmů v České republice.

4.1 Nástroje a metody sběru dat

Pro tento kvalitativní výzkum jsem použila dotazníkovou metodu. Dotazník (viz příloha č. 2) byl předkládán v papírové podobě, protože s respondenty byl osobní kontakt na soutěži a byl to tedy efektivnější způsob sběru dat. Manažeři odpovídali na 20 otázek.

4.2 Soubor respondentů

Dotazník vyplnilo celkem 20 respondentů. Oslovila jsem manažery na soutěži, kde se sešli ve větším počtu na schůzce manažerů, trenérů. Česká asociace cheerleaders poskytla pro dotazníkové šetření prostor a čas. Dotazník mi většina oslovených vyplnila.

4.3 Cíl výzkumu

Hlavním cílem provedeného výzkumu bylo zjistit, zda manažeři cheerleadingového týmu využívají time management. Na základě výzkumu budou zformulovány návrhy opatření ke zlepšení.

Výzkum řeší tyto otázky:

- Využívají manažeři cheerleadingových týmů metody a techniky time managementu?
- Mají manažeři cheerleadingových týmů stanovené cíle a zvládají je splnit?

Na základě osobních zkušeností byly dále stanoveny následující hypotézy, které budou výzkumem potvrzeny nebo vyvráceny.

H₁: Manažeři cheerleadingových týmů neumí naplánovat čas tak, aby měli dostatek odpočinku.

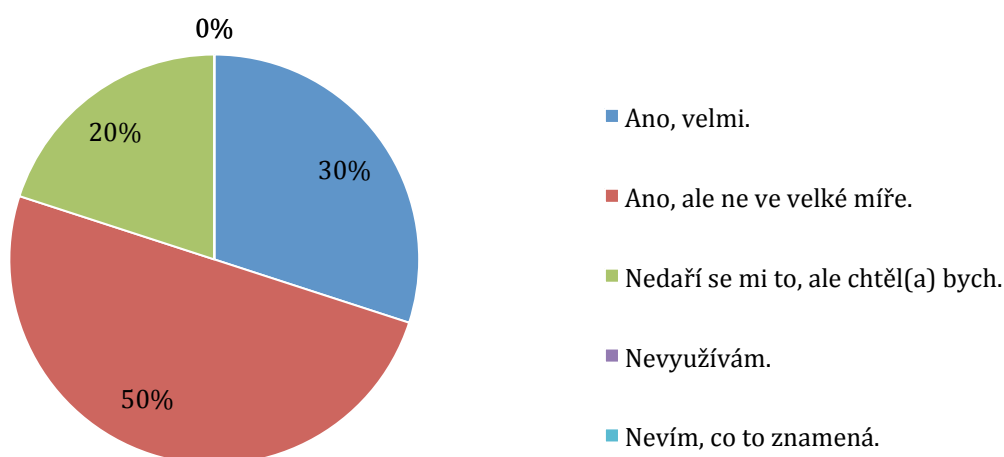
H₂: Manažeři cheerleadingových týmů mají problémy s delegováním práce.

4.4 Analýza získaných dat

1. otázka: *Využíváte time management?*

Na místě je otázka, zda manažeři vůbec time management využívají. Podrobnější popis toho, jak time management manažeři využívají, nám pak poskytnou odpovědi dalších otázek. Na obr. 1 je zobrazeno, že z 5 možných odpovědí si dotazovaní vybrali pouze 3. Celých 80 % (16 z 20) time management využívá, 10 z nich ale ne ve velké míře. Dalších 20 % (4 z 20) by time management využívat chtělo, ale nedaří se jim to. Odpověď „Nevyužívám.“ a „Nevím, co to znamená.“ neoznačil nikdo. Odpovědi jednoznačně ukazují, že manažeři time management využívají nebo by ho aspoň využívat chtěli.

Obr. 1: Využíváte time management?

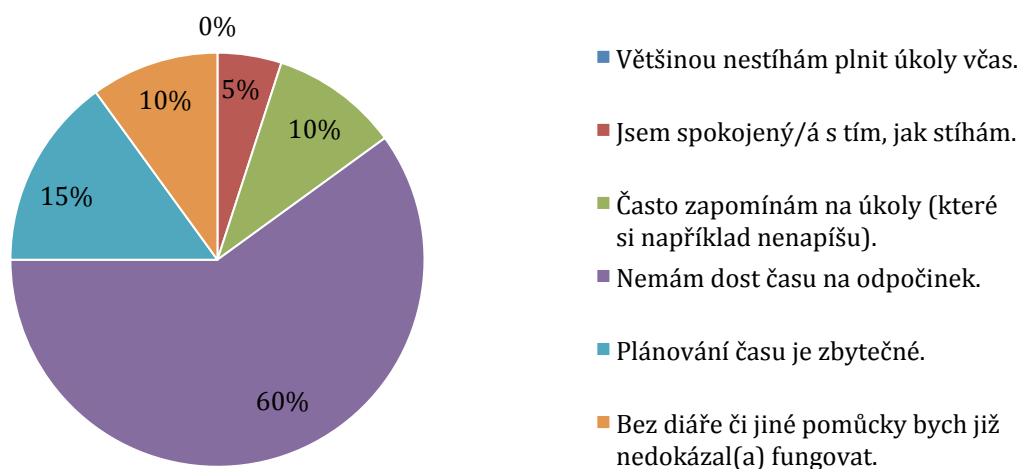


Zdroj: vlastní zpracování, 2016

2. otázka: *Se kterým výrokem týkající se time managementu nejvíce souhlasíte ohledně svých činností?*

Většina respondentů, přesně 60 % (12 z 20) nejvíce souhlasí s výrokem, že nemají dost času na odpočinek. Dále 15 % (3 z 20) dotazovaných označilo, že plánování času považují za zbytečné. Desetina (2 z 20) respondentů často zapomíná na úkoly a stejný počet si nedokáže představit činnost bez diáře či jiné pomůcky. Pouze 1 respondent je spokojen s tím, jak stíhá. Nikdo neoznačil odpověď „Většinou nestíhám plnit úkoly včas“. Složení odpovědí přibližuje obr. 2.

Obr. 2: Se kterým výrokem týkající se time managementu nejvíce souhlasíte ohledně svých činností?

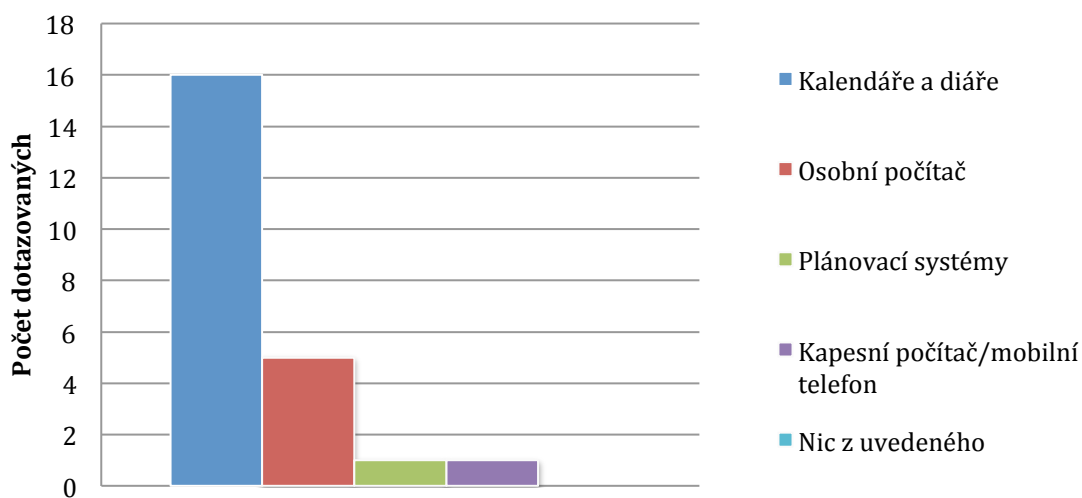


Zdroj: vlastní zpracování, 2016

3. otázka: Jaké plánovací pomůcky používáte?

Dotazující měli možnost zaškrtnout více možností. Obr. 3 ukazuje, že nejčastěji používané plánovací pomůcky jsou kalendáře a diáře, které využívá 80 % (16 z 20) dotazovaných. Osobní počítač používá k plánování 25 % (5 z 20) manažerů. Pouze jeden z dotazovaných manažerů využívá plánovací systémy a stejně tak jen jednomu slouží k plánování kapesní počítač/mobilní telefon.

Obr. 3: Jaké plánovací pomůcky používáte?

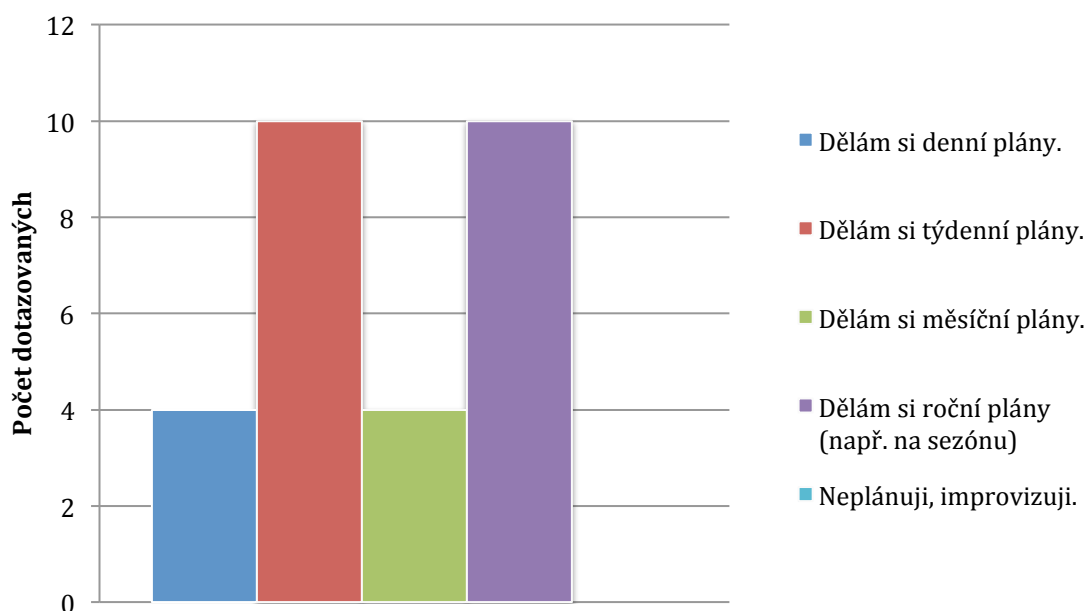


Zdroj: vlastní zpracování, 2016

4. otázka: Jak často plánujete své úkoly (organizace sezóny, soutěže, činnosti pro správný chod týmu a další akce spojené s vedením)?

Dotazující mohli zaškrtnout více odpovědí. Cílem bylo zjistit, zda a jak často plánují své úkoly. Jak je vidět na obr. 4, polovina respondentů (10 z 20) si vytváří týdenní plány a stejný počet dotazujících si vytváří roční plány. Méně časté jsou denní a měsíční plány. Denně a měsíčně si své úkoly plánuje pouze 20 % (4 z 20) dotazovaných manažerů. Nikdo nesouhlasí s tím, že by neplánoval a pouze improvizoval.

Obr. 4: Jak často plánujete své úkoly (organizace sezóny, soutěže, činnosti pro správný chod týmu a další akce spojené s vedením)?



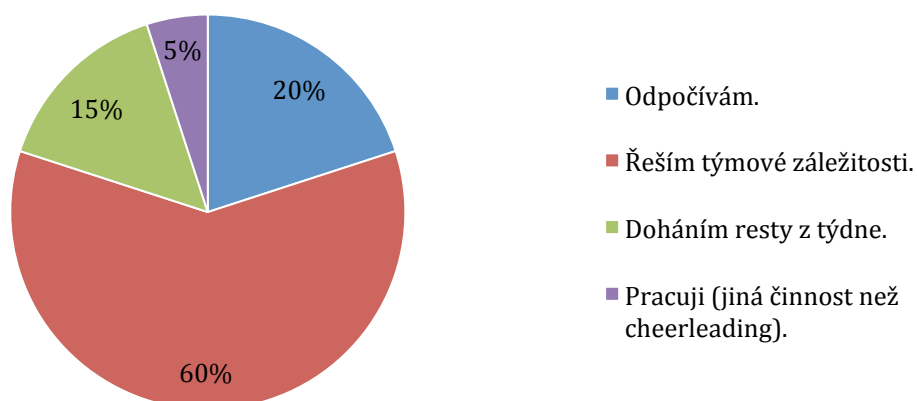
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

5. otázka: Jak většinou vypadá Váš víkend?

Položená otázka měla za úkol zjistit, zda manažeři pracují i o víkendu nebo jestli si nechávají víkend pro odpočinek a načerpání nové síly do pracovního týdne.

Z obr. 5 vyplývá, že v sobotu a neděli odpočívá pouze 20 % (4 z 20) manažerů. Většina z dotazujících, přesně 60 % (12 z 20) manažerů, řeší týmové záležitosti. Úkoly z týdne o víkendu dokončuje 15 % (3 z 20) manažerů. Pouze jeden člověk v tu dobu pracuje (v jiném oboru než v cheerleadingu). K dispozici byla i varianta „Jiné“ s možností doplnění, variantu však nikdo nezvolil.

Obr. 5: Jak většinou vypadá Váš víkend?

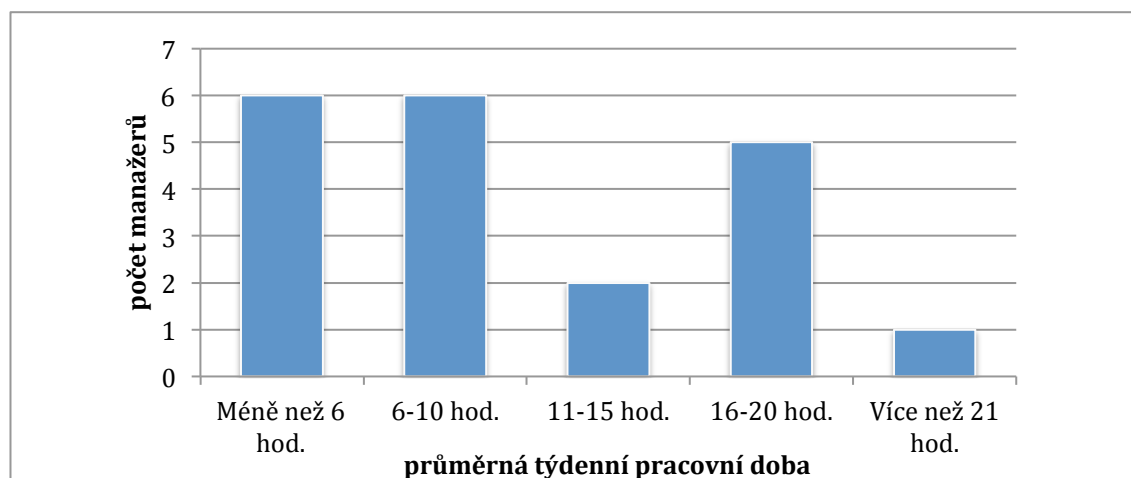


Zdroj: vlastní zpracování, 2016

6. otázka: Kolik hodin týdně se průměrně věnujete svému týmu po manažerské stránce (není tím myšleno trénování)?

Každý manažer se svému týmu věnuje po manažerské stránce jinak dlouho. Cílem této otázky bylo zjistit, kolik hodin týdně průměrně respondenti pracují jako manažeři cheerleadingového týmu. Na obr. 6 vidíme výsledky. Méně než 6 hod. týdně pracuje jako manažer týmu 30 % (6 z 20) respondentů, stejný počet se týmu manažersky věnuje 6 – 10 hod., 10 % (2 z 20) pracuje 11 – 15 hod., 25 % (5 z 20) respondentů se týmu věnuje 16 – 20 hod. a pouze 1 člověk z 20 více než 21 hod. týdně.

Obr. 6: Kolik hodin týdně se průměrně věnujete svému týmu po manažerské stránce (není tím myšleno trénování)?

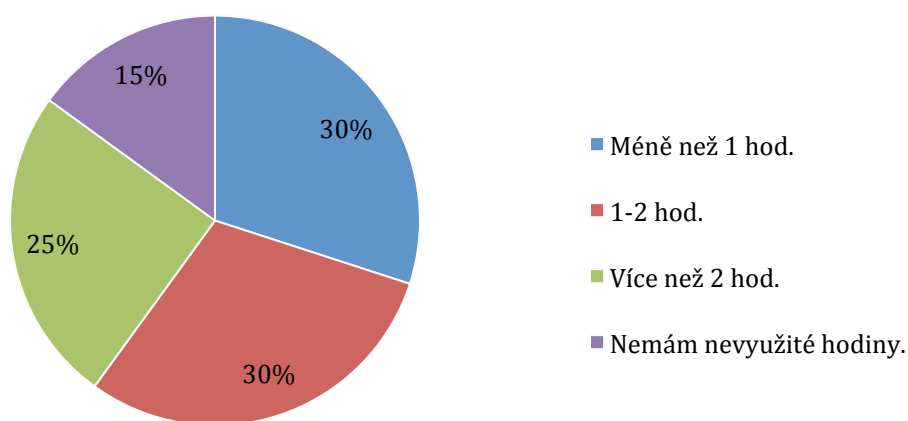


Zdroj: vlastní zpracování, 2016

7. otázka: Kolik hodin denně máte nevyužitých?

V této oblasti byla položena otázka ohledně ztrátového času. Často se stává, že manažer ani neodpočívá, ani nepracuje. V dnešní době máme hodně činností, které nám způsobují časové ztráty. Podle dotazníkového šetření manažeři cheerleadingových týmů mají s touto problematikou problémy, jak zobrazuje obr. 7. Celých 25 % (5 z 20) dotazovaných má denně více než 2 nevyužité hodiny. Dalších 30 % (6 z 20) denně promarní 1 – 2 hod. a stejný počet respondentů nevyužije méně než 1 hod. Pouze zbylých 15 % (3 z 20) manažerů využívá všechny hodiny k odpočinku nebo práci.

Obr. 7: Kolik hodin denně máte nevyužitých?

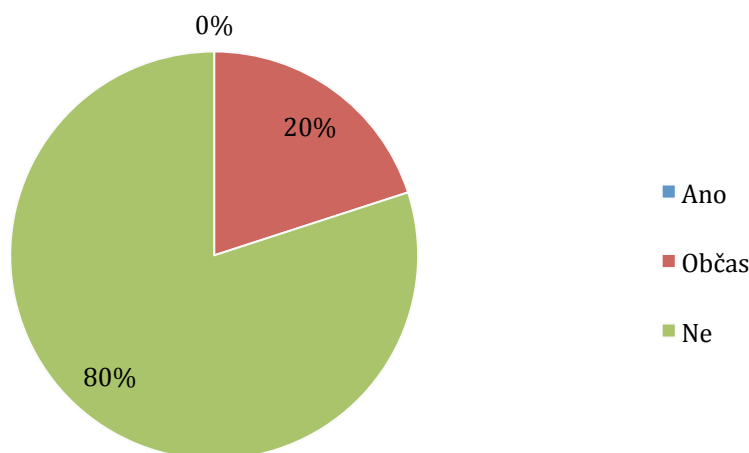


Zdroj: vlastní zpracování, 2016

8. otázka: Používáte některou z technik řízení času? (např. Eisenhowerův princip, Paretovo pravidlo, analýzu ABC a další)

U této otázky je zkoumáno využití technik řízení času. Jak zobrazuje obr. 8, celých 80 % (16 z 20) manažerů cheerleadingových týmů je nepoužívá. Pouze 20 % (4 z 20) je využívá občas. Nikdo z dotazovaných techniky řízení času nepoužívá pravidelně. Když manažer např. umí členit, které úkoly jsou důležitější a umí podle toho pracovat, dokáže svůj čas využívat mnohem efektivněji. Je to tedy jedna z oblastí time managementu, kde je potřeba manažery cheerleadingových týmů informovat. Pokud začnou techniky řízení času používat, je zde velká pravděpodobnost, že budou se svým využitím času spokojenější.

Obr. 8: Používáte některou z technik řízení času? (např. Eisenhowerův princip, Paretovo pravidlo, analýzu ABC a další)



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

9. otázka: S kterým výrokem týkající se delegování se nejvíce ztotožňujete?

Delegují se úkoly, které manažer nemusí osobně vykonávat. Delegování však není jednoduchá věc. V českých cheerleadingových týmech se často stává, že manažer je jedinou personální jednotkou v týmu a zastává více funkcí, které jsou pro chod týmu nezbytné. Poté je delegování možné pouze členům týmu, kteří však často nejsou ochotní úkol provést.

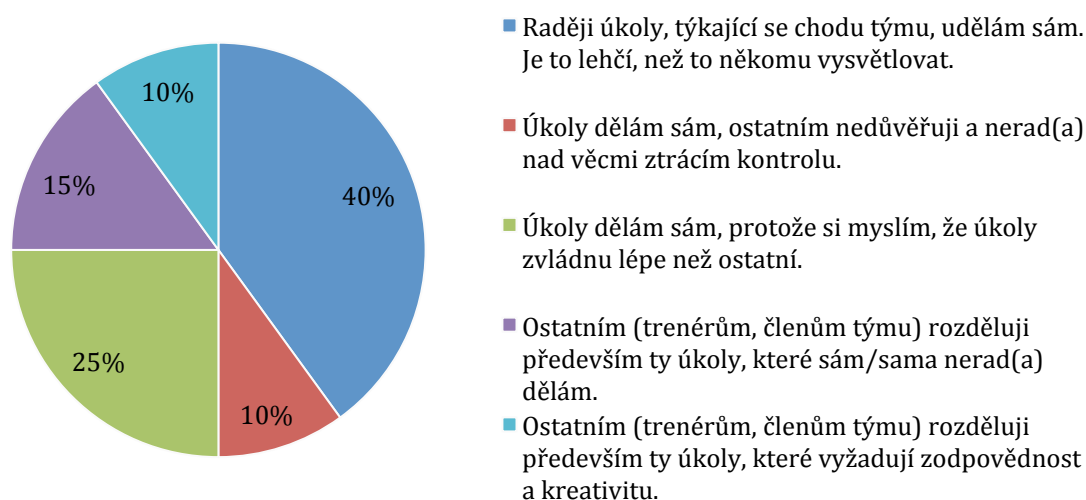
U manažerů se přístupy k delegování liší. Na obr. 9 je graficky zobrazeno, jak vnímají delegování dotazovaní manažeři.

Celkem 75 % (15 z 20) respondentů pracuje bez delegování. Z nich 8 manažerů nechce delegovat, protože zastávají názor, že je to jednodušší, než někomu vysvětlovat, jak má úkol provést. Další 2 respondenti nedelegují z důvodu nedůvěry k ostatním a potřeby kontroly nad úkolem. Zbýlých 5 manažerů si myslí, že úkoly zvládají lépe než ostatní.

Pouze 25 % (5 z 20) úkoly deleguje. Z toho 3 manažeři rozdělují ty úkoly, které sami neradi vykonávají a 2 manažeři delegují úkoly, které vyžadují zodpovědnost a kreativitu.

Jedná se tedy o další prvek time managementu, o kterém je vhodné s manažery cheerleadingových týmů mluvit pro zvýšení efektivity využití času.

Obr. 9: S kterým výrokem týkající se delegování se nejvíce ztotožňujete?

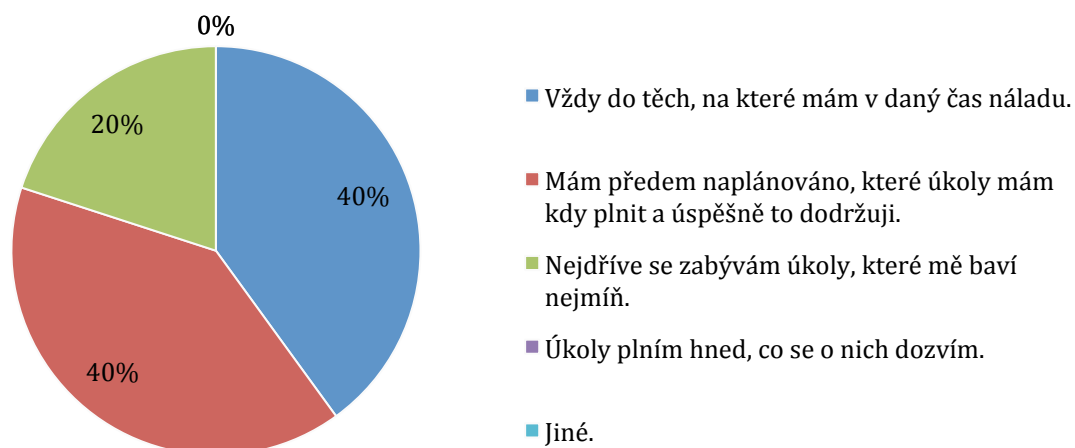


Zdroj: vlastní zpracování, 2016

10. otázka: Když se věnujete chodu týmu, do kterých úkolů se použítte prioritně?

Cílem 10. otázky bylo zjistit, podle jakého aspektu manažeři řadí své úkoly. Jako první vyřizuje 40 % (8 z 20) z dotazovaných manažerů ty úkoly, na které mají v daný čas náladu. Stejný počet manažerů má předem naplánováno, které úkoly mají kdy plnit a úspěšně to dodržují. S výrokem „Nejdříve se zabývám úkoly, které mě baví nejmíň.“ se ztotožňuje 20 % (4 z 20) respondentů. Dále byly v dotazníku k dispozici odpovědi „Úkoly plním hned, co se o nich dozvím“ a „Jiné“ s možností doplnění. S těmito výroky však nikdo nesouhlasil. Odpovědi respondentů jsou graficky znázorněny na obr. 10.

Obr. 10: Když se věnujete chodu týmu, do kterých úkolů se použítte prioritně?

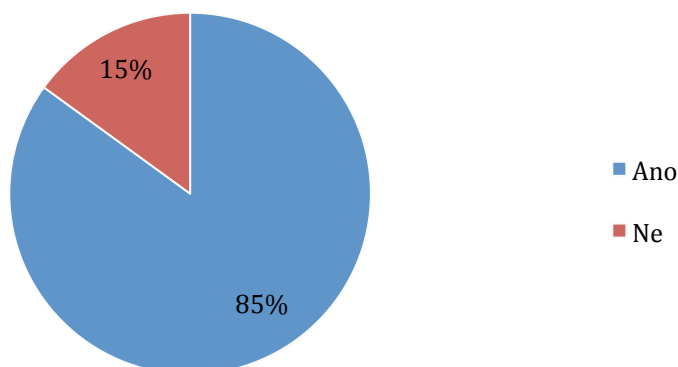


Zdroj: vlastní zpracování, 2016

11. otázka: Víte, čeho byste chtěli dosáhnout v chodu týmu?

Další dvě otázky zjišťují stanovení cílů u manažerů. Na obr. 11 je zobrazeno, zda vůbec manažeři ví, čeho chtějí v chodu týmu dosáhnout, zda o cílech vůbec přemýšlí, takových je 85 % (17 z 20). Zbytek, tedy 15 % (3 z 20) manažerů neví, čeho chtějí docílit.

Obr. 11: Víte, čeho byste chtěli dosáhnout v chodu týmu?

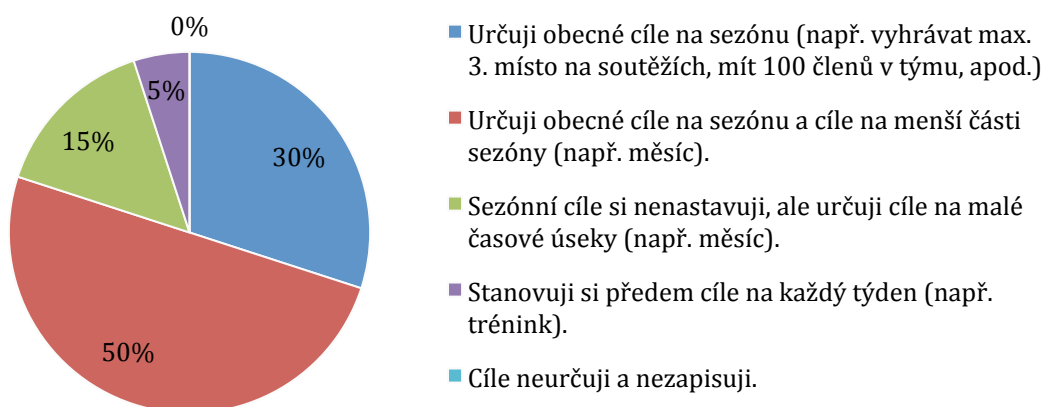


Zdroj: vlastní zpracování, 2016

12. otázka: Na jak dlouhé období plánujete dopředu?

Obecné cíle na sezónu si určuje 30 % (6 z 20) respondentů. Polovina (10 z 20) manažerů si určuje obecné cíle na sezónu a cíle na menší části sezóny. Dalších 15 % (3 z 20) dotazujících si nenastavuje sezónní cíle, ale určují si cíle na malé časové úseky (např. na měsíc). Dále byla v dotazníku možnost „Cíle neurčuji a nezapisuji“. S výrokem se však nikdo neztotožnil.

Obr. 12: Na jak dlouhé období plánujete dopředu?



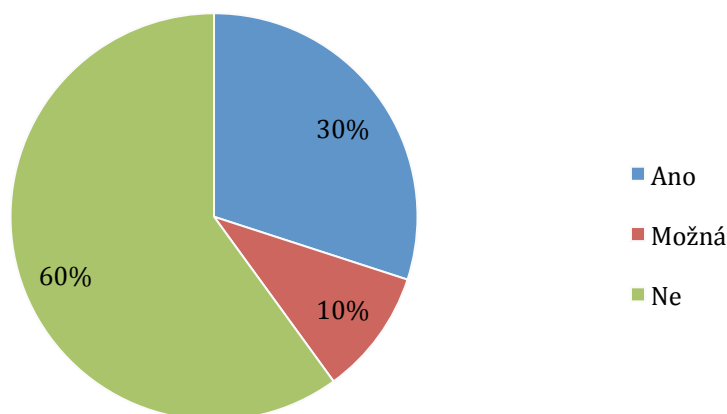
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

13. otázka: Máte sepsané, jaké kroky je potřeba udělat k dosažení Vašich cílů?

Stanovené dlouhodobé cíle je vhodné podrobně rozpracovat do dílčích cílů a konkrétních kroků, které jsou nutné vykonat, aby byl dlouhodobý cíl úspěšně splněn.

Jak lze vidět na obr. 13, více než polovina (12 z 20) dotazovaných manažerů nemá tyto kroky sepsané a může mít tedy vážný problém s dotáhnutím stanovených cílů do úspěšného konce. Pouze 30 % (6 z 20) manažerů jednotlivé kroky sepisuje. Desetina (2 z 20) z nich volila na danou otázku odpověď „možná“.

Obr. 13: Máte sepsané, jaké kroky je potřeba udělat k dosažení Vašich cílů?



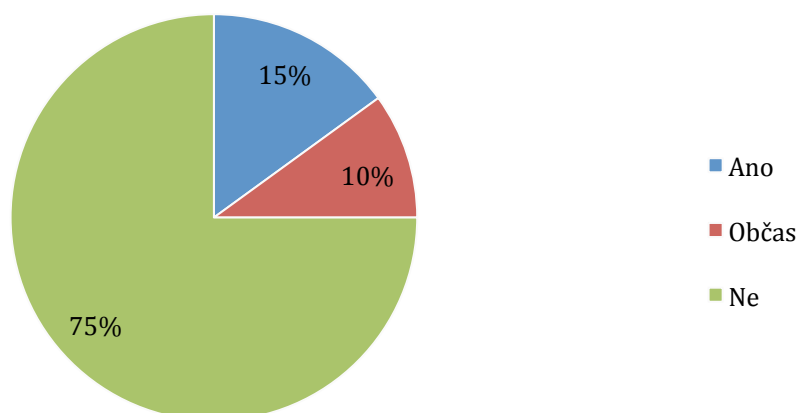
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

14. otázka: Trávíte více času hledáním věcí z důvodu nedostatečné organizace Vaší kanceláře nebo pracovního stolu?

Mnoho manažerů ztrácí čas hledáním věcí v neuspořádané kanceláři nebo jiném prostředí, kde se vyskytují a pracují. Uklizené pracovní místo je jedním ze způsobů, jak lze čas ušetřit.

Z obr. 14, který zobrazuje odpovědi na danou otázku, vyplývá, že 75 % (15 z 20) dotazovaných manažerů s nepořádkem a hledáním věcí problém nemá. Dalších 10 % (2 z 20) respondentů pouze občas. Nedostatečný pořádek a špatná organizace pracovního místa je problém 15 % (3 z 20) manažerů.

Obr. 14: Trávíte více času hledáním věcí z důvodu nedostatečné organizace Vaší kanceláře nebo pracovního stolu?



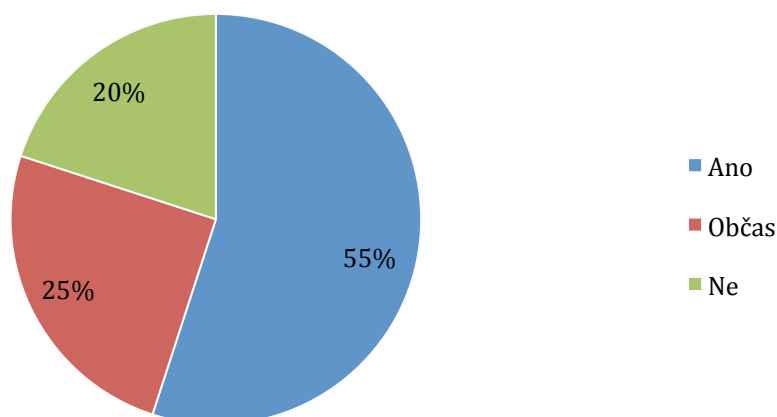
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

15. otázka: Je pro Vás obtížné říci ostatním „ne“?

Každý člověk by měl umět bez výčitek nesouhlasit a odmítat, jinak hrozí riziko, že bude zneužíván. To samozřejmě platí také pro námi oslovené manažery. Bohužel se s tímto problémem, podle odpovědí z dotazníku, čeští manažeři cheerleadingových týmů potýkají.

Obr. 15 zobrazuje, že pro 20 % (4 z 20) respondentů je vyjádření nesouhlasu či odmítnutí jednoduchou záležitostí. Dalších 25 % (5 z 20) zvládá říct „Ne“ pouze občas. Pro zbylých 55 % je to obtížné.

Obr. 15: Je pro Vás obtížné říci ostatním „ne“?



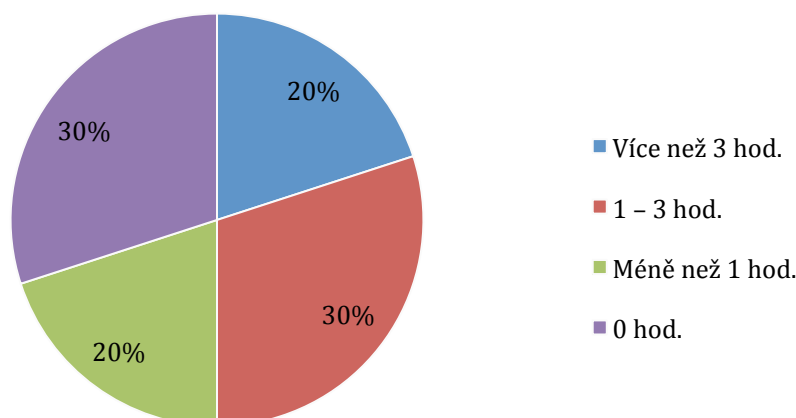
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

16. otázka: Kolik času věnujete sebevzdělávání v oblasti manažerství a cheerleadingu v průběhu týdne?

Každý manažer cheerleadingového týmu by se měl průběžně vzdělávat, aby získával nové informace a prohluboval tím své znalosti. Takový manažer má větší předpoklady k úspěchu a dokáže lépe vykonávat svoji funkci. V cheerleadingu se pak promítá vzdělání manažera v tom, jak dobře chodí týmu funguje. Otázka č. 16 zkoumá, kolik času týdně čeští manažeři cheerleadingových týmů sebevzdělávání v oblasti manažerství a cheerleadingu průměrně věnují.

Odpovědi, jak lze vidět na obr. 16, jsou celkem vyrovnané. Nejvíce odpovědí bylo u možností „1 – 3 hod.“ a „0 hod.“. Obě měly shodný počet 30 % (6 z 20) manažerů. Více než 3 hod. si vyhradí na vzdělání 20 % (4 z 20) respondentů. Stejný počet zvolilo variantu „Méně než 1 hod.“.

Obr. 16: Kolik času věnujete sebevzdělávání v oblasti manažerství a cheerleadingu v průběhu týdne?

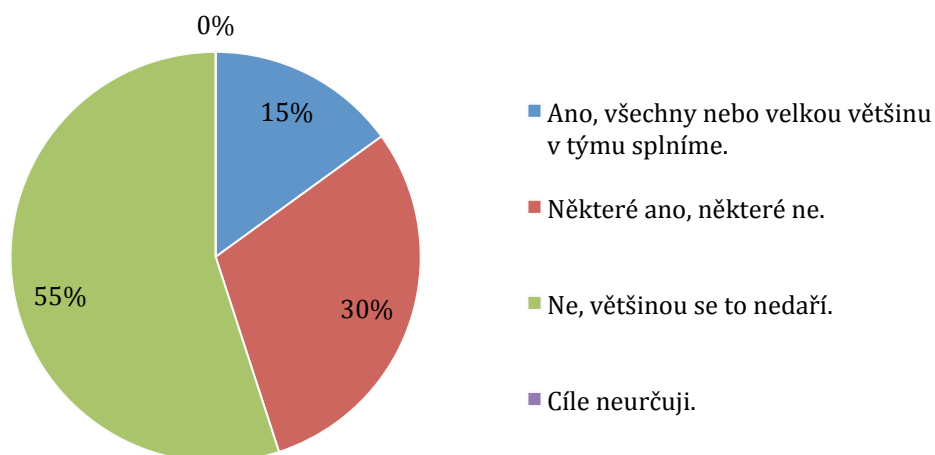


Zdroj: vlastní zpracování, 2016

17. otázka: Daří se Vám plnit stanovené cíle?

Z obr. 17 plyne, že málo dotazovaných manažerů dotáhne stanovené cíle do úspěšného konce. Pro 15 % (3 z 20) manažerů není dosažení stanoveného cíle velký problém, všechny nebo většinu splní. Dalších 30 % (6 z 20) manažerů některé cíle splní, některé ne. Zbýlých 55 % (11 z 20) většinou při plnění cílů nezvládne uspět. Dále byla v dotazníku možnost zvolit odpověď „Cíle neurčuji.“, tu však nikdo z dotazovaných nezvolil.

Obr. 17: Daří se Vám plnit stanovené cíle?



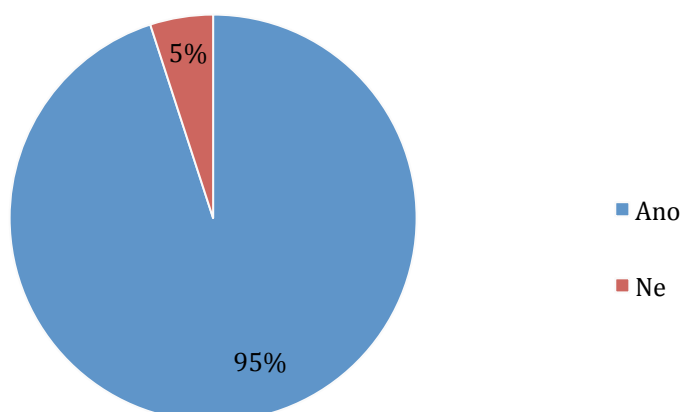
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

18. otázka: Jste zároveň manažerem i trenérem?

Odlišností českého cheerleadingu oproti některým jiným sportům nebo zahraničním cheerleadingovým týmům je to, že manažer je ve většině týmů zároveň trenérem, většinou hlavním. Z našich respondentů je to konkrétně 95 % (19 z 20) manažerů. Pouze 1 dotazovaný manažer není zároveň trenérem. Tento poměr ukazuje obr. č. 18.

Manažeři tedy zastávají více funkcí, a tím pádem mají více úkolů. Jejich boj s časem je tedy náročnější, než u sportovních manažerů, kteří se trénováním nezabývají.

Obr. 18: Jste zároveň manažerem i trenérem?

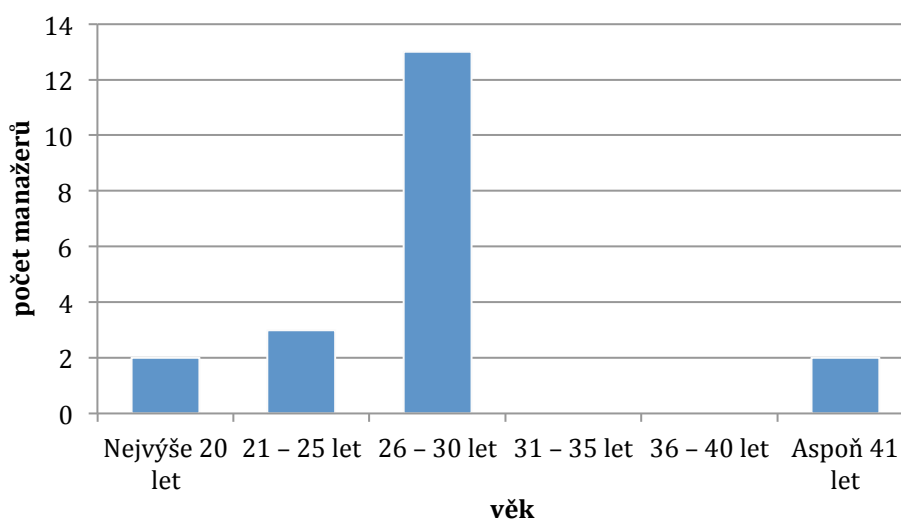


Zdroj: vlastní zpracování, 2016

19. otázka: Jaký je Váš věk?

Na obr. 19 vidíme věkové složení dotazovaných manažerů. Nejvýše 20 let je 10 % (2 z 20) manažerům. Ve věkovém rozmezí 21 – 25 let se nachází 15 % (3 z 20) dotazovaných. Nejvíce je zastoupena věková kategorie 26 – 30 let, do které patří 65 % (13 z 20) respondentů. Do rozmezích 31 – 35 let a 36 – 40 let nepatří nikdo z dotazovaných manažerů. Více než 41 let je 10 % (2 z 20) manažerům.

Obr. 19: Jaký je Váš věk?



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

20. otázka: Z jakého města je Váš tým?

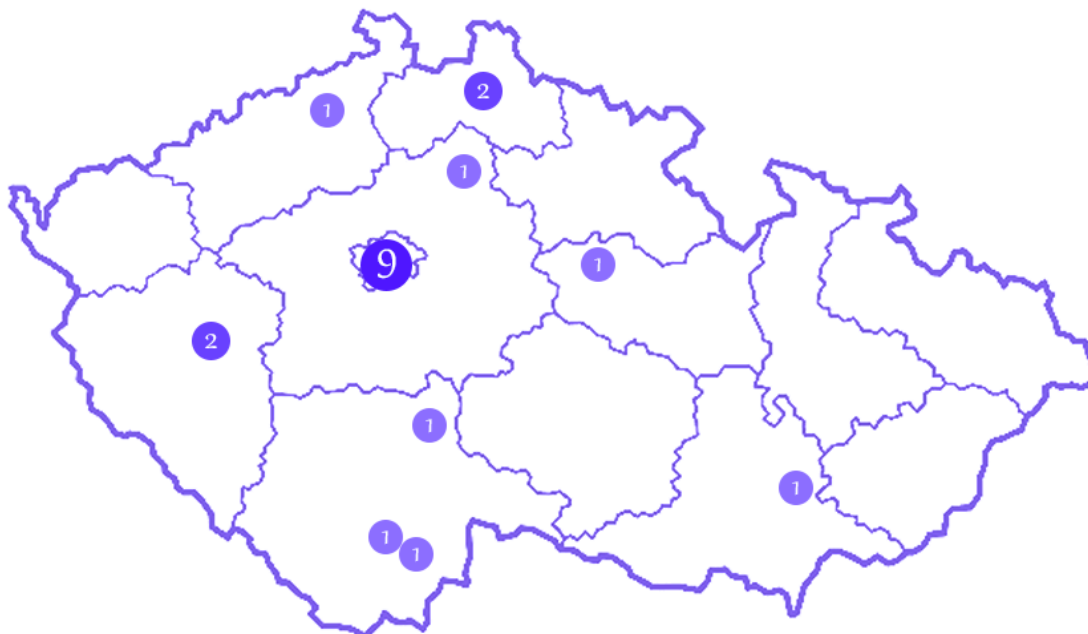
Téměř polovina respondentů (9 z 20) je manažerem pražského týmu. Dále dotazník vyplnili dva manažeři plzeňského týmu a dva manažeři libereckého týmu.

Města, která měla pouze jednoho zástupce mezi respondenty:

- České Budějovice,
- Ledenice,
- Mladá Boleslav,
- Pardubice,
- Slavkov u Brna,
- Tábor,
- Ústí nad Labem.

Počet a umístění týmů manažerů, kteří vyplnili dotazník, zachycuje mapa na obr. 20.

Obr. 20: Z jakého města je Váš tým?



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

4.5 Výsledky výzkumu a diskuze

Na základě výsledků dotazování jsme zjistili, že manažeři cheerleadingových týmů využívají time management, ale bohužel ne plnohodnotně. Mají problémy s rozvrhnutím své pracovní doby tak, aby měli více času na odpočinek. Většina z nich řeší týmové záležitosti i o víkendu. Málokdo je spokojen s tím, jak stíhá plnit své úkoly. Manažeři cheerleadingových týmů téměř nepoužívají techniky řízení času. Všichni manažeři si sice stanovují cíle, ale nezapisují si kroky, které vedou k jejich dosažení. Více jak polovina z nich nedokáže cíl úspěšně splnit. Téměř všichni vykonávají v týmu zároveň funkci trenéra.

Hypotéza č. 1 „Manažeři cheerleadingových týmů neumí naplánovat čas tak, aby měli dostatek odpočinku.“ byla potvrzena díky otázce č. 2, kde většina souhlasila s tím, že na odpočinek nemají dost času.

Hypotéza č. 2 „Manažeři cheerleadingových týmů mají problémy s delegováním práce.“ byla také potvrzena. Odpovědi u otázky č. 9 ukázaly, že většina manažerů vůbec práci nedeleguje kvůli různým bariérám.

Manažeři cheerleadingových týmů by měli přijmout opatření pro zlepšení time managementu, aby byl jejich čas využíván efektivně. Důležité je správně stanovit své

osobní a týmové cíle, plánovat, eliminovat činnosti, které nám způsobují časové ztráty, určovat priority úkolům, naučit se říct „ne“, delegovat práci, používat vhodné plánovací systémy a efektivně zpracovávat informace.

5 Analýza práce manažera v Blue Wings Cheerleaders

5.1 Základní údaje

Blue Wings Cheerleaders je sportovní cheerleadingový tým, který v roce 2016 působí v Plzni a v Horšovském Týně, má 3 věkové kategorie a 90 členů. Nejmladší věková kategorie je od 6 do 10 let a nazývá se PeeWee. V kategorii s názvem Junior je mládež ve věku od 11 do 15 let. Nejstarší kategorie se nazývá Senior a jsou v ní dospělí a děti od 16 let. Horní věková hranice není stanovena. Nejstaršímu členovi je 27 let. Tým má své klubové barvy – modrou, stříbrnou a bílou.

Tým byl založen v červnu 2010. Hlavní trenér je zároveň manažerem. Jedná se o fyzickou osobu podnikající dle živnostenského zákona, je nezapsaná v obchodním rejstříku.

5.2 Popis pracovního místa

Sportovní manažer týmu Blue Wings Cheerleaders nemá žádné nadřízené. Podřízení jsou trenéři a asistenti trenérů. Samotný manažer také vykonává funkci hlavního trenéra a trenéra kategorie PeeWee a Senior. Celkem je v týmu 5 trenérů, kteří jsou manažerovo podřízení.

Manažer disponuje zapůjčeným automobilem od sponzora – firmy Autocentrum Jan Šmucler, s. r. o. pro snadnější cestování. Zvláštním požadavkem pracovního místa je tedy řidičský průkaz typu B.

Manažer založil tým v roce 2010 bez jakékoliv předchozí praxe a manažerského vzdělání. V této chvíli by již požadavky na pracovní místo byly vyšší, protože jsou na manažera kladeny stále vyšší nároky díky neustálému rozvoji týmu.

Fyzickým požadavkem je dobrá kondice člověka, který musí zvládat cestování (na tréninky, soutěže a další týmové akce) a nepravidelnou pracovní dobu. Musí být zdravotně způsobilý pro práci s dětmi a platí pro něj pravidla reprezentativního vzhledu.

Manažer musí umět dobře komunikovat, zvládat stres, být zodpovědný, empatický a inteligentní.

Povinností manažera je zodpovědně se starat o chod týmu. Tento pojem obsahuje mnoho prvků pracovní náplně.

5.2.1 Popis pracovní náplně manažera

Manažer celoročně dobře reprezentuje svůj tým. Jedná se např. o komunikaci s členy, trenéry, rodiči a organizátory soutěží a akcí, kde cheerleaders vystupují. Pracuje na sobě a sebevzdělává se, a to především v oblasti managementu a cheerleadingu. Je zodpovědný za chod týmu. Motivuje členy, trenéry, rodiče a další osoby k podpoře týmu a správnému trénování. Zajišťuje bezproblémový průběh týmových akcí. Vede finanční, personální, členské a další záznamy v informačním systému. Řeší případné problémy.

V době předsezónní navíc vytváří týmová pravidla, kodex týmu, harmonogram sezóny informační systém, zajišťuje trenéry, asistenty a další personální obsazení, shání a domlouvá prostory k trénování, stanovuje cíle a plánuje dílčí kroky k jejich dosažení, rozhoduje o nákupech sportovních pomůcek a případně je realizuje, snaží se získat finanční prostředky, sestavuje plány sezóny a strukturu tréninků.

V průběhu sezóny kontroluje dodržování týmových pravidel a kodexu týmu, objednává kostýmy a týmové oblečení a organizuje a zajišťuje hladký průběh týmových akcí.

Po skončení sezóny analyzuje, zda se splnily nastavené cíle, zkontroluje konečný stav financí, provede evaluaci celé sezóny a prodiskutuje výsledky se zainteresovanými osobami (např. členové a trenéři).

5.3 Pracovní den

Délka pracovního dne manažera týmu Blue Wings Cheerleaders se nedá přesně určit. Jsou dny, kdy je potřeba pracovat hodinu a jsou dny, kdy je 8 hodin na práci málo. U manažera se rozlišuje, zda se jedná o dny před týmovou akcí (vystoupení, soutěž atd.) či nikoliv.

Ve dnech, kdy se žádná týmová akce neblíží, se manažer zaměřuje na splňování svých běžných úkolů, které vyplývají z manažerských rolí. Zpravidla začíná pracovat v 8:00. Jako první protřídí e-maily. Pokud najde e-mail, který je naléhavý, tak se jím hned začne zabývat. Poté se věnuje úkolům, který si na daný den stanovil. Může se jednat např. o zajišťování dotací, evidenci členské základny, kontrolu financí a rozpočtu, komunikaci s rodiči, členy, trenéry, sponzory a dalšími subjekty, propagace týmu a další. Na konci pracovní doby zhodnotí splnění denních úkolů, uklidí pracovní místo, ať může další pracovní den začít v příjemném pracovním prostředí a naplánuje denní

úkoly na další den pomocí plánovací pomůcky, která je k nalezení v příloze č. 1. Denní plán vytváří na konci předchozího dne, protože má poté čas na rozmyšlení úkolů a aktivit, stanovení postupů a ztotožnění se s plánem.

Pokud se jedná o dny před týmovou akcí, tak se manažerovi zpravidla pracovní doba zvyšuje. Musí připravit hudební podklady, zajistit dopravu na akci, informovat členy a rodiče o organizaci akce, komunikovat se sponzory a průběžně kontrolovat, zda probíhá příprava trenérů a členů týmů.

5.3.1 Pomůcka pro efektivní plánování pracovního dne

Manažer Blue Wings Cheerleaders používá plánovací pomůcku (viz příloha č. 1), kterou si sám vytvořil na základě vlastních zkušeností. Tiskne si ji vždy na konci pracovní doby, kdy již probíhá příprava na další den.

Do vytisknutého dokumentu si zapíše datum dalšího pracovního dne, opíše z aktuálního dne seznam úkolů „To-Do“ a seznam úkolů „To-Do“ někdy/možná. Vynechá úkoly, které již byly splněny. Manažer u každého zapsaného úkolu volí prioritu, kterou zaznamená ve sloupci „PR.“ (A = naléhavé a důležité, B = důležité, ale nenaléhavé, C = naléhavé, ale nedůležité, D = nedůležité ani nenaléhavé). Většinou se priority s označením D rovnou zapisují do seznamu „To-Do“ někdy/možná. Úkoly jsou např. A: Zajistit autobus na soutěž, B: Zarezervovat termín soustředění, C: Poslat fotografie ze soutěže rodičům a další.

Poté na základě seznamů úkolů zvolí „50 minutovky“, což jsou 3 úkoly, na které se chce manažer další den nejvíce zaměřit. Vždy se snaží zajistit, aby zde byly zastoupeny především úkoly s prioritou A a B. Na každý takový úkol si ve svém denním plánu vyhradí 50 minut. Doba 50 minut byla zvolena na základě osobních zkušeností s biorytmem manažera a schopností jeho koncentrace. V tomto čase se nenechá vyrušovat a soustředí se pouze na danou činnost. Poté 10 minut odpočívá díky odpočinkovým činnostem, které může mít zapsané v bloku „Odpočinkové činnosti“.

Blok „Práce určená k delegování“ slouží k evidenci úkolů, které manažer přenechá ke splnění jiným osobám (např. trenérům nebo členům týmu).

Do řádků pod titulek „Role, kterým jsem se dnes věnoval“ se zapisují různé role, které v daný den vykonával, nejen z pracovního, ale i osobního hlediska. Příkladem může být role rodiče, studenta, trenéra, kamaráda, manažera týmu apod. Evidence rolí manažera

vede k nezanedbávání svého okolí, osobních zájmů a pracovních činností. Důsledkem je mj. zlepšení duševního zdraví manažera.

Na začátku dne věnuje čas meditaci, poté začne pracovat. Začíná kontrolou e-mailové schránky a sociálních sítí. Snaží se je nekontrolovat nahodile v průběhu dne, protože na něj působí jako rušivý faktor a způsobuje nesoustředění na právě vykonávanou činnost. Tato kontrola probíhá také po obědě a na konci pracovního dne. Na konci dne se také zabývá úklidem pracovního místa a věnuje se sebevzdělávání. Všechny tyto činnosti si zaškrťává ihned po vykonání vlevo nahoře v dokumentu osobního plánu. Během dne manažera mohou napadnout různé myšlenky, nápady a tipy, které je dobré si poznamenat do pravého horního rohu dokumentu, ale nezabývat se jimi hned, aby nedošlo k narušení právě vykonávané činnosti.

Na konci dne si manažer zapíše 3 nejsilnější zážitky nebo úspěchy dne do pravého dolního rohu dokumentu. Tyto poznámky slouží k podpoře pozitivního myšlení manažera a zlepšení duševního zdraví. Zaznamenávání úspěchů má také motivační účinek. Dále svůj pracovní den vyhodnotí, zaškrtně úkoly v seznamech „To-Do“, které splnil (pokud tam neučinil hned po splnění úkolu) a opět se připraví na další pracovní den.

5.4 Problémy v řízení času

Manažer uvedeného cheerleadingového týmu bojuje s nedostatkem času především z důvodu špatného stanovování cílů. Úkoly si sice určuje, avšak ne na základě dlouhodobých cílů, ale nahodile. Je perfekcionista, což mu velmi ubírá čas. Vhodné by bylo naučit se používat Paretovo pravidlo. Neumí odmítat a těžko se mu říká „ne“. Nejvíce při práci bojuje s činnostmi, které ho odlákovávají od práce a způsobují časovou ztrátu, především v podobě sociálních sítí. Svě úkoly deleguje pouze v minimální míře, protože má pocit, že je jednodušší a rychlejší úkoly sám splnit, než složitě někomu vysvětlovat postup a provádět kontrolu. Snaží se pomocí plánovacích pomůcek svůj time management zlepšit, ale má problémy se sebedisciplínou, na které je potřeba zapracovat.

Tento manažer i ostatní manažeři cheerleadingových týmů v České republice by měli zlepšit své znalosti v oblasti time managementu a získané poznatky aplikovat ve své práci. Vhodným opatřením je vytvoření a následně jejich účast na semináři dané problematiky, který by byl určen přímo těmto manažerům.

6 Opatření pro zlepšení time managementu

Mnoho manažerů cheerleadingového týmu trápí, že chtějí být spokojeni v soukromém i profesním životě, ale nedaří se jim to z důvodu špatného hospodaření s časem. Jak tedy být šťastným manažerem, který dělá dobře svoji práci, ale zároveň má čas i na odpočinek a zábavu? Z dotazníku a analýzy pracovního místa sportovního manažera ve vybraném týmu bylo zjištěno, že manažeři nemají dostatek vzdělání v oblasti time managementu. Návrhem řešení je vytvoření praktického semináře time managementu přímo pro manažery cheerleadingových týmů. Takové školení v současné době neexistuje.

6.1 Název a cíl semináře pro efektivní řízení času

Seminář je pojmenován „Zefektivněte využití svého času ve vedení cheerleadingového týmu!“. Cílem je zvýšení vzdělání v oblasti time managementu pro cílovou skupinu, do které patří manažeři cheerleadingových týmů. Na základě získaných zkušeností pak mohou lépe organizovat a využít svůj čas. V projektu se snažíme maximalizovat cíl a minimalizovat náklady na organizaci semináře.

6.2 Cílová skupina semináře

Cílovou skupinou jsou manažeři cheerleadingových týmů. Tito manažeři zpravidla mají, jak ukázaly výsledky výzkumu, pouze okrajové znalosti s time managementem.

K oslovení cílové skupiny slouží spolupráce s Českou asociací cheerleaders, která má kontakt s manažery a trenéry. Je vhodné použít oslovení pomocí sociálních sítí a e-mailu.

6.3 Výběr lokality

Pro organizaci místa je vybrán prostor České unie sportu. Disponuje učebnou, která má dostatečnou kapacitu a probíhají v ní valné hromady a školení České asociace cheerleaders, která je členem České unie sportu. Adresa sídla je Zátopkova 100/2, Praha. Na tyto prostory je každý z manažerů zvyklý a ví, kde se prostor nachází. Místnost je vybavena dataprojektorem a je tedy možné zobrazit doplňující prezentaci. Účastníci semináře se mohou připojit k internetu pomocí místní WiFi. Je zde prostor pro občerstvení.

6.4 Coffee break pro účastníky a přednášejícího

Účastníci i přednášející mají možnost konzumace jídla a pití v rámci přestávky. Pro kompletní servis stravování byla vybrána cenově dostupná cateringová firma Trojanka s. r. o., která sídlí v ulici Trojanova 20, Praha. Místo je vzdálené přibližně 15 minut od místa konání semináře, takže bude zachována čerstvost převezeného jídla. Zajištěny budou také kelímky, rychlovarná konvice, čaj, káva a cukr k ochucení.

6.5 Harmonogram a struktura vyučovaných přednášek

Seminář se skládá z několika bloků, které jsou poskládány na základě vlastních zkušeností a poznatků z odborné literatury.

Začátek akce je zvolen na 9:00. Do učebny je povolen vstup od 8:45. Dřívější čas by mohl mít za následek nižší počet účastníků, protože mnoho manažerů nejsou obyvateli Prahy a doprava ze vzdálenějších měst je složitější. Někteří by tak nemuseli najít vhodné spoje a mohl by je brzký začátek semináře odradit od účasti. Konec je plánován na 14:00. Harmonogram akce je zobrazen v tab. 1.

Tab. 1: Harmonogram semináře

Čas	Náplň
08:45	Otevření učebny, registrace účastníků
09:00	Blok A: Stanovení cílů
10:00	Blok B: Plánování času
11:00	Blok C: Časové ztráty
11:45	Přestávka (coffee break)
12:15	Blok D: Delegation práce
12:45	Blok E: Nástroje pro plánování time managementu
13:45	Dotazník pro účastníky, závěrečná diskuze, předání osvědčení o absolvování semináře účastníkům
14:00	Konec semináře

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

6.5.1 Blok A: Stanovení cílů

Nelze shromážďovat poučky o tom, jak řídit svůj čas, když nemáme předem jasno, čeho chceme v tom čase dosáhnout. Kam vlastně chceme dojít a jak? Teprve se stanoveným

cílem můžeme definovat cestu. (Gruber, 2009, s. 46) Každý manažer (nejen cheerleadingového týmu) by si měl odpovědět na otázku jaké má profesní, finanční, duchovní, dovednostní, rodinné a sociální cíle. (Knoblauch, 2012, s. 14) Spokojenost a radost totiž neplyne pouze z uskutečnění profesních cílů, ale také duševních, rodinných, sociálních a duchovních. Je důležité pochopit smysl své práce, mít jasné stanovené cíle a vědět, kam směřovat.

Definování cílů má svá pravidla. Především je musíme formulovat konkrétně. Velmi důležité je také definování dílčích cílů, jejich měřitelnost a uskutečnitelnost. Stanovení cílů, které jsou nesplnitelné nebo neměřitelné může vést mj. k demotivaci členů týmu i samotného manažera. Blok A se zaměřuje na správné stanovení cílů a dále na pravidlo SMART a koloběh bezcílnosti. Na tento blok je v semináři vyhrazeno 60 minut.

6.5.2 Blok B: Plánování času

Plánování nám pomáhá zvládnout co nejvíce činností ve stanoveném čase. Je důležité si nejdříve uvědomit, jaké jsou manažerovo hodnoty a priority. Každý člověk má jiný biorytmus organismu a ten je také potřeba při plánování respektovat. Jsou části dne, kdy je manažer více aktivní a lépe se koncentruje. Při plánování dne je proto třeba vzít v úvahu i výši koncentrace na danou činnost a případné rušivé elementy, které mohou manažera rozptylovat. (Brodský, 2014, s. 38)

Blok B učí manažera, jak ke každému úkolu přistupovat a jak poskládat časový snímek dne. Můžeme se rozhodnout, zda vůbec dané činnosti dělat, jestli se jim nevyhnout. Je však důležité uvědomit si případné důsledky, pokud danou činnost nevykonáme a úkol nesplníme. Některé úkoly můžeme delegovat nebo odložit na jindy. Může se stát, že odložené činnosti, které ani po delší době nebudou stále uskutečněny, můžeme nakonec přehodnotit a nedělat.

Při plánování manažerům pomáhají metody, jak analyzovat úkoly, stanovit priority a správně čas rozvrhnout. Mezi tyto metody řízení času patří analýza ABC, Paretovo pravidlo, Eisenhowerův princip a pravidlo 60/20/20.

Analýza ABC nám určuje tři kategorie, do kterých se úkoly rozřazují:

- A) důležité a zároveň naléhavé úkoly,
- B) důležité nebo naléhavé úkoly,
- C) nedůležité ani naléhavé úkoly.

Podle osobního bioritmu se poté plánují úkoly do jednotlivých etap dne. V době nejvýkonnějšího času (pozdní dopoledne) by měl manažer pracovat na úkolech z kategorie A. V unavenějších chvílích (po obědě) je vhodný čas na úkoly z kategorie C a vrchol aktivity, zpravidla v pozdním odpoledni, je nejvhodnější doba na úkoly kategorie B. (Brodský 2014, s. 41) Existují i jiné typy dělení ABC. Například dělení na velmi důležité úkoly, středně důležité úkoly, které lze delegovat a méně důležité úkoly.

Paretovo pravidlo (někdy též Paretův princip nebo Pravidlo 80/20) popírá naše intuitivní myšlenky. Někteří manažeři (nejen cheerleadingových týmů) si totiž myslí, že všechny příčiny jsou důležité zhruba stejně. Že všichni sponzoři jsou stejně významní. Že každé vystoupení, každý zisk je stejně přínosný jako jakýkoli jiný. Že všichni členové v určité kategorii přinášejí týmu stejnou hodnotu. Že každá propagace přinese stejný počet nových členů do týmu. Že každý den života má stejný význam. Že se všemi telefonními hovory a e-maily by se mělo zacházet stejně. Tato intuice je ovšem chybná.

„Pravidlo 80/20 tvrdí, že menšina příčin, vstupů či úsilí obvykle vede k většině výsledků, výstupů či prospěchu. Vzato doslova to znamená, že například 80 procent toho, čeho dosáhnete v práci, vyplývá z 20 procent vynaloženého času. Z praktického hlediska jsou tedy čtyři pětiny úsilí, tj. jeho převážná část, z velké části nedůležité. To je opakem toho, co si lidé obvykle myslí.“ (Koch, 2008, s. 17)

V praxi to znamená, že při řízení, rozhodování či plánování je potřeba vytipovat si a soustředit se především na daných 20 %, které přinášejí 80 % efektu. (Brodský, 2014, s. 43)

Eisenhowerův princip je podobný analýze ABC. Jde o způsob určování priorit, kdy se prioritita úkolů posuzuje podle důležitosti a naléhavosti.

Úkoly se rozřazují do čtyř kvadrantů:

- I. důležité a naléhavé – vyřídit ihned,
- II. důležité a nenaléhavé – počítat s nimi v časovém harmonogramu,
- III. nedůležité, ale naléhavé – delegovat,
- IV. nedůležité a nenaléhavé – hodit do koše. (Brodský, 2014, s. 44 – 45)

Do kvadrantu I. řadíme činnosti, na které musíme vynaložit určitý čas. Nelze tyto úkoly ignorovat. Může se jednat o krizovou situaci (např. rozzlobený rodič dítěte), neodkladné problémy, zranění v týmu, organizace akcí s pevně stanovenými termíny a další. II. kvadrant je kvadrant kvality. Manažer by měl každý den aspoň chvíli věnovat

pozornost činnostem z tohoto kvadrantu. Pokud bude tyto úkoly ignorovat, rozšíří a posílí se rozsah činností v I. kvadrantu. Výsledkem bude stres, vyhoření a hlubší krize. Kvadrant III. je kvadrant klamu, protože naléhavost může vytvořit iluzi důležitosti, která však reálně není. Do této kategorie se řadí mnoho telefonických hovorů, porad, nečekaných návštěv a další. Poslední kvadrant (IV.) je kvadrant mrhání (časem). Jedná se o činnosti, které ve skutečnosti nemusí manažer dělat. Zpočátku mu mohou takové činnosti připadat příjemné, ale brzy zjistí, že mu nepřinášejí žádný užitek a radost. (Covey, Merrill a Merrill, 2015, s. 42 – 43)

Naléhavé a důležité úkoly (I.) tvoří 15 % všech úkolů a přinesou 65 % výsledků. Nenaléhavé, ale důležité úkoly (II.) tvoří 20 % všech úkolů a přinesou 20 % výsledků. Nedůležité, ale naléhavé (III.) a nedůležité a nenaléhavé (IV.) úkoly tvoří 65 % všech úkolů a přinesou jen 15 % výsledků. S těmito aspekty by měl manažer počítat při plánování a realizaci svých činností. (Brodský, 2014, s. 44 – 45)

Poslední pravidlo se nazývá 60/20. Toto pravidlo nám říká, že v plánování je potřeba zohledňovat rušivé prvky a časové rezervy. Spotřeba veškerého času se v průběhu dne zpravidla rozděluje mezi činnosti plánované, nečekané a rušivé. Plánované činnosti podle pravidla 60/20/20 zabírají v denním plánu přibližně 60 %. Rezerva na nečekané situace, kreativní činnosti a operativa je přibližně 20 % denního plánu. U rušivých elementů by měl manažer počítat také s 20 %. (Brodský, 2014, s. 47)

Právě tyto metody jsou v bloku B ukázány v praxi během 60minutové výuky. Manažer se tyto metody naučí používat, zjistí, jak úkoly správně rozdělovat a která metoda je pro něj ta pravá.

6.5.3 Blok C: Časové ztráty

Časovými ztráty „jsou nazývány činnosti a úkony, které v rámci nakládání s časem – ve vztahu k práci – zabírají takový čas, jenž nevede k žádnému cíli, na jeho konci nejsou žádné měřitelné hodnoty a většinou se dá bezostyšně nazvat časem promarněným.“ (Brodský, 2014, s. 53)

Mezi časové ztráty, které probírá během 45 minut blok C, patří například **odkládání činností na pozdější dobu**. Odložení vyřízení či nedokončení činnosti způsobí, že manažer musí na tyto úkoly stále myslet. Rozdělanou práci by se měl manažer snažit dodělat najednou, časově je to mnohem výhodnější, než ji dokončovat postupně. (Brodský, 2014, s. 59 – 60)

Neustálá **kontrola e-mailů**, nejčastěji hned po tom, co manažer slyší upozornění na novou zprávu, způsobuje rozrušení od rozdělané práce. Doporučuje se vypnout zvukové upozornění na příchozí zprávy a poštu kontrolovat. To stejné platí pro sociální sítě, které jsou v dnešní době čím dál tím větší problém v ohledu časové ztráty.

Manažeři cheerleadingových týmů se často potýkají s přehnaným **perfekcionismem**. Jedná se o velmi rozporuplné téma. Na jedné straně je to vlastnost dobrá, na druhé straně velmi vysilující a nedá se uplatnit jako životní princip. Manažeři cheerleadingových týmů jsou zpravidla soutěživí lidé a právě soutěživost k perfekcionismu vede. Takoví lidé mají větší problémy s uplatňováním metod time managementu (např. Paretovo pravidlo). Odpírají svým přístupem sami sobě emocionální uznání. Manažer perfekcionista může být honbou za dokonalostí tak vyčerpán, že už si vůbec neužije výsledek. Nebo bude zklamán drobnými detaily, které nebyly podle jeho představ. (Uhlig, 2008, s. 108 – 109)

Perfekcionismus manažerům čas ubírá, protože perfekcionista nebere v úvahu čas, který je k dispozici pro provedení úkolu, ale zaměřuje se pouze na vysokou kvalitu výsledku. Bylo by jistě zajímavé, kdyby všechny úkoly byly vykonány zcela dokonale. V dnešní době to je však téměř nereálná možnost a velmi nepraktický přístup. (Urban, 2015, s. 67 – 68)

Manažer by neměl být člověk, který je druhým k dispozici vždy, když něco potřebují. Měl by se vždy zamyslet, kdo po něm něco potřebuje a zda to nejsou pořád tytéž osoby a důvody. Důležité je nezapomínat, že každý má právo na soukromý život a stává se velmi často, že **neschopnost říct „ne“** vede k tomu, že se manažerovi jeho soukromý život omezuje. Je lepší nechat si po žádosti či otázce čas na rozmyšlenou, než říkat vždy ano nebo ne hned. Díky tomu má manažer čas přemýšlet, zda přijme či odmítne a jakým způsobem. Pokud se rozhodne odmítnout a své rozhodnutí dobře zdůvodní, často se setká s pochopením a někdy třeba i se sympatiemi. (Knoblauch, 2012, s. 124)

Nepořádek je jednou z věcí, která člověka brzdí od efektivního využití času. Pokud se chystáme ušetřit čas, musíme ze života odstranit nepořádek a pak jej v tom stavu udržovat. (Heppell, 2012, s. 29) Je dobré si utřídit dokumenty (třeba do desek a šanonů), odklidit nepotřebné věci a udržovat především pracovní stůl v uklizeném stavu. To platí také pro elektronické nástroje (telefonní seznam v mobilním telefonu, e-mailová schránka, složky a soubory v osobním počítači).

6.5.4 Blok D: Delegování práce

Nedílnou součástí manažerské práce je delegování. Jedná se o techniku přenechání pravomoci (zpravidla členům nebo trenérům týmu), díky které se manažer může plně soustředit na plnění podstatných úkolů. V dotazníku jsme však zjistili, že s delegováním mají čeští manažeři cheerleadingových týmů problém. Existují totiž bariéry, které mohou manažera od delegování odradit. Jedná se např. o pocit nenahraditelnosti, kdy je manažer přesvědčen, že daný úkol může v požadující kvalitě odvést pouze on. Jedná se o velmi silnou a častou bariéru. Někteří manažeři také potřebují mít tak velkou kontrolu nad problematikou, že nejsou ochotni práci delegovat. Další bariérou může být obava z neoblíbenosti, která narůstá s počtem úkolů, které manažer deleguje. (Brodský, 2014, s. 29)

Výhod delegování je pro manažera však nespočet a proto by se měl naučit minimalizovat své předsudky ohledně přenechání úkolů ostatním. Nespornou výhodou je úspora času pro řešení významnějších úkolů. Delegováním jsou rovněž podřízení více motivováni, mají pocit spoluodpovědnosti. Pokud úkoly zvládají, posiluje se také jejich pocit kompetence, zvyšuje se sebevědomí, zlepšují se jejich schopnosti a při delegování složitějších úkolů jsou vděční, že jim manažer vyjadřuje důvěru. (Cipro, 2009, s. 14 – 15) Jsou úkoly, které mohou probíhat i v nepřítomnosti manažera. Další výhodou je možnost vzniku nových nápadů, názorů, které mohou vést k nekonvenčním řešením. Díky delegování se tak v důsledku zdokonaluje management a výkonnost týmu. (Lojda, 2011, s. 64)

Manažer však nesmí zapomenout, že jsou úkoly, které delegovat nelze. V případě manažera cheerleadingového týmu se může jednat např. o důvěrné úkoly, které pracují s důvěrnými informacemi (např. osobní údaje členů), kontrolu a hodnocení trenérů, úkoly, které jsou v zodpovědnosti manažera a pouze je nechce vykonávat. Tato problematika je probírána ve vyučovaném bloku D, který trvá 30 minut.

6.5.5 Blok E: Nástroje pro plánování time managementu

Mezi pomůcky, které charakterizují time management a říkáme jim tedy plánovací systémy patří celá řada nástrojů. Někomu stačí čistý list papíru, jiný používá nejmodernější kapesní počítač. Každý člověk má jiné potřeby a podle toho musí stanovit své požadavky na plánovací systémy. Manažer se o nástrojích pro plánování time managementu dozví více v bloku E, který trvá 60 minut.

Každý manažer cheerleadingového týmu by měl používat aspoň částečně **elektronický systém**. Použití takového systému mu umožňuje vést evidenci (například členů nebo sponzorů), ve které může jednoduše filtrovat, řadit, vyhledávat, přidávat či odebírat údaje, zaheslovat a zálohovat data. Na druhou stranu může používání elektronických nástrojů odvádět člověka od práce. V případě papírového systému může být vedení hlavní cheerleadingové evidence značně nepřehledné a neskladné. Jediná možnost, jak zálohovat papírový systém je tvorba kopií nebo skenování, což může být velmi nepraktické a zdlouhavé.

Osvědčilo se ovšem mít papírový systém na jednodušší organizování, jako je vedení docházky členů na tréninky. Nejedná se totiž o složité plánování a organizování, ale pouze o jednoduchou evidenci, která se vzhledem ke své malé důležitosti nemusí zálohovat. Někteří manažeři cheerleadingových týmů docházku ani neevidují, což však není doporučováno vzhledem k potřebné disciplíně členů.

Mezi nejpoužívanější plánovací systém každého manažera týmu patří **diář**. Výhodou papírového diáře je nezávislost na zdroji elektrické energie a nemožnost smazání dat. Nevýhodou papírového diáře je možnost ztráty, nepřipomínání úkolů a nedostatečná ochrana před zneužitím. Všichni dobře známe klasické papírové diáře, ale existují také speciální plánovací systémy, které obsahují nejen diář, ale i další pomůcky a jsou pro plánování celé sezóny vhodnější. Zapisují se do nich schůzky, tréninky, kontakty, dlouhodobé i krátkodobé cíle a další důležité poznámky. Zároveň slouží k tomu, aby měl manažer přehled o svátcích a školních prázdninách, kdy se tréninky zpravidla nekonají.

Diář však může mít i elektronickou podobu. Dnes je díky moderním technologiím běžné mít diář v mobilní telefonu nebo počítači. Výhodou je možnost připomínání událostí a zaheslování dat. Nevýhodou je závislost na energetickém zdroji. (Brodský, 2014, s. 73 – 76)

Dalším probíraným tématem jsou myšlenkové mapy. „*Myšlenková mapa je grafické uspořádání slov, pojmů a obrázků, které umožňuje vyznačit či identifikovat závislosti a spojitosti, jež nejsou často na první pohled úplně patrné. Ač byly myšlenkové mapy původně určeny pro učení, jejich využití je mnohem všestrannější.*“ (Černý a Chytková, 2014, s. 11)

Myšlenkové mapy jsou vhodné především pro kreativní lidi s dávkou představivosti. Pro řízení času je potřeba, aby se myšlenková mapa věnovala konkrétnímu časovému úseku (např. den).

6.6 SWOT analýza projektu

SWOT analýza zkoumá silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Cílem této analýzy je rozpoznat faktory ovlivňující úspěšnost projektu.

Mezi **silné stránky** se řadí podpora asociace, která má mezi manažery cheerleadingových týmů dobré jméno a vybudovanou základnu manažerů a trenérů; prostory, které jsou svým vybavením vhodné; výbornou lokaci prostor a v neposlední řadě nízké náklady na pořádání semináře.

Do **slabých stránek** semináře patří nízká výdělečnost projektu.

Příležitosti je především mezera na trhu v oblasti seminářů o time managementu pro manažery cheerleadingových týmů, takový seminář se totiž v České republice ještě pro tyto manažery nekonal a podpora vzdělávání manažerů a trenérů ze strany České asociace cheerleaders.

Mezi **hrozby** patří nízký počet manažerů cheerleadingových týmů v České republice; existence seminářů o time managementu (pouze však seminářů, které nejsou určeny manažerům přímo) a malé povědomí manažerů o důležitosti time managementu.

6.7 Předběžná kalkulace projektu

Pro uskutečnění projektu předpokládáme, že budou příjmy stejně vysoké jako výdaje, v lepším případě vyšší. Po součtu nákladů se vypočítá bod zvratu. Je nutné spočítat, při jakém počtu účastníků začne být školení rentabilní. V tab. 2 je zobrazena predikce nákladů.

Seminář trvá 5,5 hodin včetně přestávky, která je 30 minut dlouhá. Lektor si účtuje 200 Kč/hod., takže celkový náklad na personální zajištění je 1.000 Kč. Lektor je OSVČ, takže účtování bude probíhat formou výdajového dokladu.

Nájemné učebny je 200 Kč/hod. Pro seminář je potřeba 6 hodin pronájmu, protože je potřeba k délce semináře připočítat 15 minut přípravy před začátkem a 15 minut úklidu po skončení semináře.

Propagace je díky podpoře ze strany České asociace cheerleaders velmi jednoduchá. Je potřeba sepsat pouze dva e-maily – žádost. Je pak vhodná podpůrná propagace ve formě letáku, který bude dán manažerům osobně na soutěži na manažerské a trenérské schůzce. Pro tyto potřeby je nutné vytisknout 20 ks letáků. Tisk takového počtu ve formátu A5 vyjde na 100 Kč. Další výdaje (tisk brožur, stravné a nápoje, tisk dotazníků zpětné vazby, tisk osvědčení o absolvování semináře) jsou variabilní. Fixní náklady jsou 2.300 Kč. Variabilní náklady činí 150 Kč/os.

Tab. 2: Přehled předpokládaných nákladů semináře

Položka	Částka
Lektor	1.000 Kč
Nájemné učebny	1.200 Kč
Propagace	100 Kč
Tisk brožur	40 Kč/os.
Stravné a nápoje	100 Kč/os.
Tisk dotazníků zpětné vazby	3 Kč/os.
Tisk osvědčení o absolvování semináře	7 Kč/os.

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Příjmy jsou pouze platby za seminář od účastníků. Příjem se tedy odvíjí od počtu přihlášených manažerů a trenérů. Dále je důležité určit cenu semináře. Součet fixních a variabilních nákladů musí být menší nebo stejně vysoký jako cena semináře vynásobená počtem účastníků. Tab. 3 ukazuje, kolik osob se musí zúčastnit při různých cenách semináře, aby nebyl prodělečný.

Tab. 3: Bod zvratu při různé ceně semináře

Cena semináře	Počet osob
300 Kč	15
400 Kč	10
500 Kč	7
600 Kč	6
700 Kč	5
800 Kč	4

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Seminář musí být zároveň pro manažery cenově dostupný. Prioritou projektu není zisk, ale zvýšení znalostí manažerů v oblasti time managementu, což vede k rozvoji českého cheerleadingu.

Na základě osobních zkušeností a provedeném výzkumu je odhadnut počet 10 účastníků. Cena semináře je zvolena dle tab. 3, s mírnou rezervou počtu účastníků, na 500 Kč.

6.8 Personální zajištění

Seminář by se nemohl konat bez odborného lektora. Výuku zajistí lektor, který je dostatečně zkušený, vzdělaný a vyzná se v oblasti time managementu pro manažery cheerleadingového týmu. Výhodou lektora je nejen odborná znalost time managementu, ale především zkušenosti a cenné rady z dlouholeté praxe manažera cheerleadingového týmu.

Lektor musí dbát na dodržování časového harmonogramu, kvalitu a srozumitelnost přednášek, propojení teoretické a praktické části a vstřícný přístup k účastníkům semináře. Důležitá je také komunikace s účastníky semináře.

6.9 Materiální zajištění

Lektor má k dispozici projektor a notebook. Díky této technice bude doplňovat ústní projev promítaná prezentace. Pro lepší pochopení však dostane každý účastník také tištěnou brožuru, která ho bude provázet celým seminářem, může si do ní dělat poznámky a najde v ní pomocné materiály, které mohou zlepšit jeho hospodaření s časem.

Po absolvování semináře dostane každý účastník, který se zúčastnil všech přednášek, osvědčení o absolvování semináře „Zefektivněte využití svého času ve vedení cheerleadingového týmu!“. Osvědčení slouží jako potvrzení, že by manažer vzdělán v oblasti time managementu se zaměřením na manažery cheerleadingových týmů.

6.10 Dotazník pro účastníky

Pro zpětnou vazbu bude využito dotazníkové šetření. Dotazník bude předložen účastníkům semináře a má za cíl seminář zhodnotit a analyzovat jeho účelovost pro vyhodnocení a případné další konání.

Otázky v dotazníku zjišťují:

- zda seminář splnil jejich očekávání na základě vysvětlení a splnění cílů vzdělávací aktivity,
- důvod, proč se semináře manažeři zúčastnili,
- zda jim vyhovovala úroveň organizace (místo, doba, harmonogram, komunikace, administrativa),
- názor na úroveň učebních pomůcek,
- spokojenost s lektorem (s jeho vystupováním, výkladem a řečí),
- spokojenost se skupinou účastníků (s velikostí, se vstupní úrovní znalostí a dovedností atd.).

7 Shrnutí poznatků pro zlepšení řízení času

Manažer neumí efektivně hospodařit se svým časem, pokud není schopen plnit termíny, nedodržuje své plány, neumí odmítnout nové úkoly a nedokáže říct „ne“, trpí pocitem, že nestíhá, bojí se delegovat úkoly, má málo času na odpočinek, přátele, rodinu a záliby, zabývá se více činnostmi najednou atd.

Mají také často předsudky, které je brzdí v jejich růstu. Tvrdí např., že pracují nejlépe ve stresu, když se např. blíží termín splnění úkolu nebo si myslí, že sám přijde čas, kdy se vše změní a začne se manažerovi dařit. Předsudků je mnoho. U manažera jsou problémové také zlozvyky ve formě negativních přístupů, nerespektování fyzických a duševních schopností manažera, preferování maličností a další.

Takoví manažeři by měli pro zlepšení řízení času a dosažení časové úspory dodržovat tyto opatření:

1. Mít uklizeno.

Mnoho manažerů nedokáže pracovat v nepořádku, navíc se často stává, že nemohou najít ve svém pracovním místě hledaný dokument či jinou věc a ztrácejí tím svůj drahocenný čas. Neplatí to pouze pro pracovní stůl, ale i pro e-mailovou schránku, spisy a další.

2. Znat své potřeby a přání, od kterých odvozovat hlavní a dílčí cíle.

Aby se člověk mohl posouvat ve své práci manažera cheerleadingového týmu, je nutné, aby definoval a formuloval své cíle a tyto cíle rozplánoval na dílčí činnosti. Hlavní cíl (např. vytvořit celoroční tréninkový plán) není sám o sobě snadno dosažitelný. Pokud má však manažer tento cíl rozdělený na dílčí kroky (např. tréninkový plán na týden), pracuje se na splnění cílu snadněji.

3. Realisticky plánovat.

Plány musí vycházet ze stanovených cílů. Vše musí být naplánováno realisticky. Pokud by byly nastaveny nereálné cíle, tak by mohlo dojít k demotivaci.

4. Neodkládat úkoly z důvodu, že není zrovna nálada je plnit.

Často manažer nemá chuť začít vykonávat plánované činnosti a úkoly. Zabývá se raději pro něj zajímavější činnostmi, místo plnění úkolů raději sleduje seriály,

uklízí, sleduje sociální sítě, zkrátka dělá cokoli jiného. S odkládáním úkolů na později však musí manažer bojovat. Ne nadarmo se říká: „Co můžeš udělat dnes, neodkládej na zítra.“ Odnaučit se odkládat práci může za pomoci správné motivace, systému odměn.

5. Úkoly dělit podle priorit. Správně je poté umístit do denních plánů.

Manažer by měl úkoly rozdělovat podle priorit (existují různé metody, probírané v kapitole 6.5.2) a podle tohoto rozdělení pak poskládat denní plán v souladu se svým osobním biorytmem.

6. Znat a respektovat svůj osobní biorytmus, umět pracovat s časy, kdy je manažer v práci nejefektivnější.

Manažer by měl vyzorovat svoji nejvýkonnější dobu (obecně to bývá kolem desáté hodiny dopoledne) a podle ní plánovat svůj denní režim. Svůj biorytmus by měl manažer využívat co nejlépe a odlišovat časy, kdy je nejproduktivnější a kdy má dobu vhodnou na nenáročnou aktivitu (pro některé to bývá např. po obědě).

7. Vizualizovat.

Manažer by si měl představovat, jak bude skvělé, až budou cíle splněny. Představa splnění cíle pomáhá zvýšit motivaci k výkonu.

8. Soustředit se na vykonávanou činnost a eliminovat činnosti, které způsobují časovou ztrátu.

Telefon, e-mail, neočekávané návštěvy, sociální sítě – to všechno jsou faktory, které mohou narušit činnost manažera. Pak je těžké se k rozdělané práci opět vrátit. V dnešní době chytrých telefonů zvoní telefon nejen při každém novém e-mailu, ale také při nové aktivitě na sociálních sítích. Manažer si musí stanovit čas, po který nebude na tyto upozornění reagovat. V opačném případě riskuje likvidací jeho produktivity.

9. Dokončovat rozdělané úkoly, neodcházet od rozdělané práce a nevykonávat více činností najednou.

Dělat víc věcí najednou čas nešetří, naopak. Manažer ztrácí čas tím, že musí jeho mysl přepínat z jednoho úkolu na druhý. Ve výsledku ztrácí produktivitu.

Je těžké se soustředit na více činností najednou. Proto je efektivnější dokončit jeden úkol a až po dokončení začít činnost další.

10. Věnovat čas sebevzdělávání.

Sebevzdělávání je činnost, která by neměla chybět v harmonogramu manažera cheerleadingového týmu. Vzdělávat by se měl nejen v oblasti cheerleadingu, ale také v oblasti managementu. Pokud je manažer dostatečně vybaven znalostmi v těchto směrech a umí si vymezit čas na jejich rozšiřování, dochází k rozvoji efektivnosti jeho práce a důsledkem je zlepšení chodu týmu.

11. Naučit se odmítat

Umění říct „ne“ asertivně není jednoduchá věc. Manažer by měl však zabránit přepřehování své časové kapacity a umět taktně odmítnout nové úkoly, které nejsou součástí jeho plánu priorit.

12. Delegovat práci

Pokud je možnost práci delegovat, je důležité naučit se toho využívat. Manažerovi poté zbývá více času na důležitější práci, kterou musí nebo chce vykonat sám.

13. Dostatečně odpočívat.

Manažer nesmí zapomínat na to, že do plánu patří nejen úkoly, které musí splnit, ale také činnosti, které chce dělat. Zvláště odpočinkové aktivity. Manažer není stroj a odpočinek je velmi důležitý pro zvýšení efektivity. Přepracovanost má vliv na produktivitu i zdraví člověka. Plánovat se tedy musí i odpočinek.

Navržená opatření jsou pro manažery velmi přínosná z hlediska posílení efektivity práce manažera cheerleadingového týmu. Důsledkem dodržování výše uvedených opatření je psychicky vyrovnaný a produktivní manažer cheerleadingového týmu.

Závěr

V úvodní teoretické části byly vymezeny pojmy management, time management a cheerleading. Přínosem kapitoly o managementu bylo vymezení pojmu management, manažer, popsány manažerské činnosti a manažerské role. Ve druhé kapitole byl definován pojem čas, time management a bylo popsáno, jak se time management vyvíjel. Ve třetí kapitole bylo vysvětleno, co je cheerleading, jak se vyvíjel ve světě i u nás a popsáno zaměření a poslání České asociace cheerleaders.

Další část bakalářské práce obsahovala informace o provedeném výzkumu, který zkoumal, zda a jak manažeři cheerleadingových týmů v České republice hospodaří se svým časem.

Dále byla analyzována práce manažera v Blue Wings Cheerleaders. Po vypsání základních údajů o daném týmu následoval popis pracovního místa sportovního manažera. V kapitole byly zveřejněny informace o spolupracovnících, zapůjčeném majetku, předpoklady a požadavky na pracovní místo. Dále se v kapitole nachází povinnosti manažera, popis pracovní náplně a pracovního dne. Na závěr byly definovány problémy v řízení času, se kterými se konkrétní manažer potýká.

Hlavním cílem práce bylo vytvoření modelu zefektivnění time managementu v práci manažerů cheerleadingových týmů v České republice. Pomocí dotazníkového šetření bylo zjištěno, že tito manažeři nejsou dostatečně vzdělání v oblasti time managementu. Bylo navrženo vhodné opatření ve formě zorganizování semináře s názvem „Zefektivněte využití svého času ve vedení cheerleadingového týmu!“, který manažerům pomůže lépe hospodařit se svým časem. Byly popsány cíle semináře, daná cílová skupina, vybrána lokalita semináře, stanoven harmonogram, struktura a obsah přednášek, analyzovány silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby pomocí SWOT analýzy, kalkulovány příjmy a náklady a zkoumáno potřebné personální a materiální zajištění. Hlavním cílem projektu je rozvoj vzdělání manažerů cheerleadingových týmů v oblasti time managementu, nikoliv zisk. Je však nutné, aby projekt nebyl prodělečný. Na základě těchto faktů a pomocí kvantifikace výnosů, nákladů a následně výpočtu bodu zvratu byla stanovena cena semináře pro účastníky. Na závěr kapitoly byl popsán způsob získání zpětné vazby.

Na základě vlastních zkušeností byly v kapitole 7 shrnuty poznatky, které pomáhají manažerům zlepšit řízení času a zvýšit efektivitu a produktivitu jejich práce.

Tato bakalářská práce bude předložena manažerům českých cheerleadingových týmů, aby splnila účel a byla užitečná pro určenou cílovou skupinu. Manažeři se tak tímto způsobem mohou vzdělat v oblasti time managementu a zlepšit tak své využití času. Bakalářská práce taky slouží jako podklad pro zorganizování semináře, který v této oblasti manažery zaškolí.

Vhodným námětem pro další práce v této oblasti může být vytvoření pomůcek a nástrojů time managementu určených manažerům cheerleadingových týmů za účelem zlepšit hospodaření s časem a následně analyzovat důsledky používání jednotlivých pomůcek time managementu v praxi.

Seznam tabulek

Tab. 1: Harmonogram semináře

Tab. 2: Přehled předpokládaných nákladů semináře

Tab. 3: Bod zvratu při různé ceně semináře

Seznam obrázků

Obr. 1: Využíváte time management?

Obr. 2: Se kterým výrokiem týkající se time managementu nejvíce souhlasíte ohledně svých činností?

Obr. 3: Jaké plánovací pomůcky používáte?

Obr. 4: Jak často plánujete své úkoly (organizace sezóny, soutěže, činnosti pro správný chod týmu a další akce spojené s vedením)?

Obr. 5: Jak většinou vypadá Váš víkend?

Obr. 6: Kolik hodin týdně se průměrně věnujete svému týmu po manažerské stránce (není tím myšleno trénování)?

Obr. 7: Kolik hodin denně máte nevyužitých?

Obr. 8: Používáte některou z technik řízení času? (např. Eisenhowerův princip, Paretovo pravidlo, analýzu ABC a další)

Obr. 9: S kterým výrokiem týkající se delegování se nejvíce ztotožňujete?

Obr. 10: Když se věnujete chodu týmu, do kterých úkolů se pouštíte prioritně?

Obr. 11: Víte, čeho byste chtěli dosáhnout v chodu týmu?

Obr. 12: Na jak dlouhé období plánujete dopředu?

Obr. 13: Máte sepsané, jaké kroky je potřeba udělat k dosažení Vašich cílů?

Obr. 14: Trávíte více času hledáním věcí z důvodu nedostatečné organizace Vaší kanceláře nebo pracovního stolu?

Obr. 15: Je pro Vás obtížné říci ostatním „ne“?

Obr. 16: Kolik času věnujete sebevzdělávání v oblasti manažerství a cheerleadingu v průběhu týdne?

Obr. 17: Daří se Vám plnit stanovené cíle?

Obr. 18: Jste zároveň manažerem i trenérem?

Obr. 19: Jaký je Váš věk?

Obr. 20: Z jakého města je Váš tým?

Seznam použité literatury

Literární zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. 1. vydání, Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a ŠULER, Oldřich. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

BRODSKÝ, Jan. *Time management*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. 109 s. Edice právo a management. ISBN 978-80-905247-9-8.

CAUNT, John. *Time management - jak hospodařit s časem*. 1. vydání, Praha: Computer Press, 2001. 125 s. Všechny cesty k informacím. ISBN 80-7226-441-9.

CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 1. vydání, Praha: Grada, 2009. 159 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2945-9.

COVEY, Stephen Richards. *7 návyků skutečně efektivních lidí. Zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. 1. vydání, Praha: Management Press, 2007. 342 s. ISBN 978-80-7261-156-0.

COVEY, Stephen Richards, MERRILL, Ariel Roger a MERRILL, Rebeca. *To nejdůležitější na první místo*. 2. vydání, Praha: Management Press, 2015. 374 stran. ISBN 978-80-7261-294-9.

CROFT, Chris. *Time management*. London: International Thomson Business Press, 1996. 240 s. ISBN 978-186-1522-245.

ČERNÝ, Michal, CHYTKOVÁ Dagmar. *Myšlenkové mapy pro studenty: učte se efektivně a nastartujte svou kariéru*. 1. vydání, Brno: BizBooks, 2014. 168 s. ISBN 978-80-265-0267-8.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vydání, Praha: Grada, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

GREEN, Sara. *Cheerleading*. Minneapolis: Bellwether Media, 2011. 24 s. ISBN 978-16-001-4568-1.

- GRUBER, David. *Time management: efektivní hospodaření s časem - klíčová součást beneopedie*. 3., rozšířené a doplněné vydání, Praha: Management Press, 2009. 231 s. ISBN 978-80-7261-211-6.
- HEPPELL, Michael. *Jak získat hodinu denně*. 1. vydání, Praha: Grada, 2012. 183 s. ISBN 978-80-247-4155-0.
- JÍRA, Stanislav a HUMLEROVÁ, Veronika. *Time-management*. České Budějovice: Chance in Nature - Local Action Group, 2013. 59 s. ISBN 978-80-7394-408-7.
- KNOBLAUCH, Jörg. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. 1. české vydání, Praha: Grada, 2012. 206 s. ISBN 978-80-247-4431-5.
- KOCH, Richard. *Pravidlo 80/20: umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím*. 2., aktualizované vydání, Praha: Management Press, 2008. 243 s. ISBN 978-80-7261-175-1.
- LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. 1. vydání, Praha: Grada, 2011. 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- MINTZBERG, Henry. *The nature of manageria l work*. New York: Harper & Row, 1973. 298 s. ISBN 0060445564.
- STÝBLO, Jiří. *Jak šetřit čas manažera?* 1. vydání, Ostrava: Montanex, 1994. 103 s. ISBN 80-85780-08-9.
- UHLIG, Beatris. *Time management: staňte se pánem svého času*. 1. vydání, Praha: Grada, 2008. 153 s. Praxe & kariéra. ISBN 978-80-247-2661-8.
- URBAN, Jan. *Jak lépe naložit s časem: 50 doporučení pro ty, jejichž čas je vzácný*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2015. 144 s. ISBN 978-80-247-5752-0.

Internetové zdroje

- Česká asociace cheerleaders: *Co je cheerleading* [online]. [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: <http://www.cach.cz/index.php/cheerleading/co-je-cheerleading>
- Výroční zpráva 2015 [online]. Praha: Česká asociace cheerleaders, 2016 [cit.: 2016-04-13]. Dostupné z: http://www.cach.cz/images/dokumenty/vyrocnizprava/Vyrocnizprava_CACH2015.pdf

Seznam příloh

Příloha č. 1 Osobní plán dne

Příloha č. 2 Předkládaný dotazník manažerům

Příloha č. 1 Osobní plán dne

Datum: _____

Osobní plán dne

<input type="checkbox"/>	Úklid pracovního místa
<input type="checkbox"/>	1. zhlédnutí mailu, soc. sítí apod.
<input type="checkbox"/>	2. zhlédnutí mailu, soc. sítí apod.
<input type="checkbox"/>	3. zhlédnutí mailu, soc. sítí apod.
<input type="checkbox"/>	Sebevzdělávání
<input type="checkbox"/>	Meditace

50 minutovky:

<input type="checkbox"/>	1.
<input type="checkbox"/>	2.
<input type="checkbox"/>	3.

Odpočinkové činnosti:

<input type="checkbox"/>	1.
<input type="checkbox"/>	2.
<input type="checkbox"/>	3.

Role, kterým jsem se dnes věnovala:

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Myšlenky k zapsání:

--

Práce určená k delegování:

PR. Seznam „To-Do“:

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Seznam „To-Do“ někdy/možná:

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

3 nejsilnější zážitky/úspěchy dne:

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Příloha č. 2 Předkládaný dotazník manažerům

Využíváte time management? (zaškrtněte 1 možnost)

- Ano, velmi.
- Ano, ale ne ve velké míře.
- Nedaří se mi to, ale chtěl(a) bych.
- Nevyužívám.
- Nevím, co to znamená.

S kterým výrokem týkající se time managementu nejvíce souhlasíte ohledně svých činností? (zaškrtněte 1 možnost)

- Většinou nestíhám plnit úkoly včas.
- Jsem spokojený/á s tím, jak stíhám.
- Často zapomínám na úkoly (které si třeba nenapišu).
- Nemám dost času na odpočinek.
- Plánování času je zbytečné.
- Bez diáře či jiné pomůcky bych již nedokázal(a) fungovat.

Jaké plánovací pomůcky používáte? (zaškrtněte **aspoň** 1 možnost)

- Kalendáře a diáře
- Plánovací systémy
- Osobní počítač
- Kapesní počítač/mobilní telefon.
- Nic z uvedeného nepoužívám.

Jak často plánujete své úkoly (organizace sezóny, soutěže, činnosti pro správný chod týmu a další akce spojené s vedením)? (zaškrtněte **aspoň** 1 možnost)

- Dělán si denní plány.
- Dělán si týdenní plány.
- Dělán si měsíční plány.
- Dělán si roční plány (např. na sezónu).
- Neplánuji, improvizuji.

Jak většinou vypadá Váš víkend? (zaškrtněte 1 možnost)

- Odpočívám.
- Řeším týmové záležitosti.
- Doháním resty z týdne.
- Pracuji (jiná činnost než cheerová).
- Jiné: _____

Kolik hodin týdně se průměrně věnujete svému týmu po manažerské stránce (není tím myšleno trénování)?

Kolik hodin denně máte nevyužitých? (zaškrtněte 1 možnost)

- Méně než 1 hod.
- 1 – 2 hod.
- Více než 2 hod.
- Nemám nevyužité hodiny.

Používáte některou z technik řízení času? (např. Eisenhowerův princip, Paretovo pravidlo, analýzu ABC a další)

ANO – OBČAS – NE

S kterým výrokem týkající se delegování se nejvíce ztotožňujete? (zaškrtněte 1 možnost)

- Raději úkoly, týkající se chodu týmu, udělám sám. Je to lehčí, než to někomu vysvětlovat.
- Úkoly dělám sám, ostatní nedůvěřuji a nerad(a) nad věcmi ztrácím kontrolu.
- Úkoly dělám sám, protože si myslím, že úkoly zvládnou lépe než ostatní.
- Ostatním (trenérům, členům týmu) rozdělují ty úkoly, které sám/sama nerad(a) dělám.
- Ostatním (trenérům, členům týmu) rozdělují ty úkoly, které vyžadují zodpovědnost a kreativitu.

Když se věnujete chodu týmu, do kterých úkolů se pouštíte prioritně?

- Vždy do těch, na které mám v daný čas náladu.
- Mám předem naplánováno, které úkoly mám kdy plnit a úspěšně to dodržuji.
- Nejdříve se zabývám úkoly, které mě baví nejvíce.
- Úkoly plním hned, co se o nich dozvím.
- Jiné: _____

Víte, čeho byste chtěli dosáhnout v chodu týmu?

ANO – NEVÍM – NE

Na jak dlouhé období plánujete dopředu? (zaškrtněte 1 možnost)

- Určuji obecné cíle na sezónu (např. vyhrávat max. 3. místo na soutěžích, mít 100 členů v týmu apod.)
- Určuji obecné cíle na sezónu a cíle na menší části sezóny (např. měsíc).
- Sezónní cíle si nenastavuji, ale určuji cíle na malé časové úseky (např. měsíc)
- Stanovuji si předem cíle na každý týden (např. trénink).
- Cíle neurčuji a nezapisuji.

Máte sepsané, jaké kroky je potřeba udělat k dosažení Vašich cílů?

ANO – MOŽNÁ – NE

Trávíte více času hledáním věcí z důvodu nedostatečné organizace Vaší kanceláře nebo pracovního stolu?

ANO – OBČAS – NE (nehodící se škrtněte)

Je pro Vás obtížné říci ostatním „ne“?

ANO – MOŽNÁ – NE (nehodící se škrtněte)

Kolik času věnujete sebevzdělávání v oblasti manažerství a cheerleadingu v průběhu týdne?

- Více než 3 hod.
- 1 – 3 hod.
- Méně než 1 hod.
- Žádný

Daří se Vám plnit stanovené cíle? (zaškrtněte 1 možnost)

- Ano, všechny nebo velkou většinu v týmu splníme.
- Některé ano, některé ne.
- Ne, většinou se to nedaří.
- Cíle neurčuji.

Jste zároveň manažerem i trenérem?

ANO – NE (nehodící se škrtněte)

Jaký je Váš věk?

- Nejvýše 20 let
- 21 – 25 let
- 26 – 30 let
- 31 – 35 let
- 36 – 40 let
- Aspoň 41 let

Z jakého města je Váš tým?

Abstrakt

PECHOVÁ, Marta. *Time management v roli manažera cheerleadingového týmu*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 2016.

Klíčová slova: time management, manažer, cheerleading, plánovací pomůcky

Předložená bakalářská práce „Time management v roli manažera cheerleadingového týmu“ se zabývá efektivním hospodařením s časem v práci sportovního manažera se specializací na vedení cheerleadingového týmu. Při tvorbě bakalářské práce jsem vycházela především ze svých mnohaletých zkušeností. Teoretická část vymezuje pojmy management, time management a cheerleading. V praktické části se nachází analýza výzkumu, který zkoumá za pomoci dotazníkového šetření využití time managementu u 20 manažerů z oblasti cheerleadingu, dále analýza práce manažera konkrétního cheerleadingového týmu Blue Wings Cheerleaders a návrh opatření ve formě organizace semináře, který má za cíl zlepšit hospodaření s časem. Poslední část obsahuje rady pro zlepšení time managementu daných manažerů, které vycházejí z vlastních zkušeností a dlouholeté praxe. Cílem této práce je najít vhodné opatření pro zlepšení time managementu a poskytnout vhodný materiál pro manažery cheerleadingových týmů, kteří chtějí čas lépe zužitkovat.

Abstract

PECHOVÁ, Marta. *Time management in the role of manager of a cheerleading team*. Bachelor Thesis. Cheb: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 2016.

Klíčová slova: time management, manager, cheerleading, planning tools

The Bachelor's thesis being submitted entitled "Time management in the role of manager of a cheerleading team" deals with effective time management in the work of a sports manager specialising in management of a cheerleading team. While creating the Bachelor's thesis, I in particular took my starting point from my own many years of experience. The theoretical section defines the terms management, time management and cheerleading. The practical section contains analysis of research which, with the aid of a questionnaire, investigates use of time management in the case of 20 cheerleading managers, as well as analysis of the work of the manager of a specific cheerleading team, the Blue Wings Cheerleaders and proposal for measures to be taken in the form of organisation of a seminar which aims to improve time management. The final section contains advice for improvement of time management of the given managers based on my own experience and many years of practice. The aim of this thesis is to find suitable measures to improve time management and to provide suitable material for managers of cheerleading teams who want to better utilise their time.