

Obsah

O autorovi	3
Obsah	5
Předmluva	7
První krok	
Čas je omezený zdroj	9
1. Čas nedostaneš. Musíš si ho udělat	10
2. Iluze multitaskingu	11
3. Analýza zlodějí času	13
Druhý krok	
Jak si stanovovat priority.	15
4. Eisenhowerův princip stanovení priorit	16
Třetí krok	
Nástroje time managementu	21
5. To-Do list	23
6. Paretovo pravidlo 80 : 20	24
7. Occamova břitva	27
8. Pravidlo 2 minut	29
9. Technika Pomodoro	31
10. Shlukování činností do bloků	33
11. Delegování naléhavých záležitostí	35
12. Plán dne	37
13. Vyrušování a co s ním	39
14. Co je to splněný úkol a nemoc zvaná nedůslednost	41
15. Prokrastinace	42

Bonus pro vedoucí:

Další vychytávky ke zlepšení vašeho time managementu.	43
16. Stanovování úkolů (nebo cílů) s parametry SMART	44
17. Zápisy z jednání. Plánování termínů do informačního systému	46
18. Pay-off matice k rozhodování o prioritách	48

Čtvrtý krok

Příklady, jak určovat priority v praxi některých povolání

Návrhy, jak vyřešit zloděje času	51
19. Příklad z praxe specialisty IT	52
20. Příklad z praxe obchodníka (oblast business-to-business).	57
21. Příklad z praxe vedoucího ve výrobní firmě	62
22. Jak na zloděje času – návrhy řešení podle této knihy	68
Závěrem	71
Jak pracovat dál po přečtení této knihy?	71
Čtyři fáze učení	72
Můj akční plán rozvoje.	73

První krok

Čas je omezený zdroj

Hlavní myšlenka:

S časem musíš nakládat vědomě a hospodařit s ním.

Multitasking není řešení.

1. Čas nedostaneš. Musíš si ho udělat

Denně máme 24 hodin času, se kterým musíme žít.

Čas je zdroj

- Všichni ho potřebujeme
- Máme ho všichni stejně
- Nikdo nás o něj nemůže připravit
- Nelze ho uložit
- Nelze si ho vypůjčit

Svůj život řídíme podle času zhruba od stejné doby, jako nás naučili číst, psát a počítat. Nikdo nás však nenaučil, jak máme řídit svůj čas.

Mnoho lidí říká, že nemá čas.

V byznyse a podnikání platí:

Když někdo říká, že nemá čas, říká tím jen, že s ním neumí hospodařit.

Přijmi jako danost:

Čas nedostaneš. Čas si musíš udělat.

2. Iluze multitaskingu

Počítače zvládnou zpracovávat několik úkonů v jednom okamžiku. Lidský mozek se však dokáže spolehlivě koncentrovat pouze na jednu věc.

Pokud tedy děláme více věcí najednou, naše mysl neustále přepíná koncentraci z jedné věci na druhou. Co to má za následek:

1. Čas potřebný ke splnění úkolu **roste**
2. **Kvalita** plnění úkolu **klesá**
3. Úroveň **stresu roste**

Na vysvětlenou:

Ano, můžeme provádět rutinní činnosti bez „soustředěné pozornosti“. Tak například řídíte auto a zároveň jste schopni vést konverzaci se spolujezdcem, nebo dokonce za jízdy telefonovat (prosím vždy jen s hands free!).

Jízda autem – zejména pokud jedete známou trasou – je pro vás rutinní, podvědomá záležitost. Proto můžete svou soustředěnou pozornost „věnovat“ telefonickému hovoru nebo konverzaci se spolujezdcem.

ALE! Zde rozhodně platí, že kvalita plnění úkolu - řízení automobilu - klesá, neboť pokud za jízdy telefonujete, riziko nehody se tímto vaším „multitaskingem“ mimořádně zvyšuje.

Multitasking není řešení.

Co je vlastně multitasking? Je to jen neustálé „přeskakování“ od jedné záležitosti k druhé.

Příklad situace z firemní praxe:

Sestavujete rozpočet v tabulce Excelu na příští rok. Jste plně soustředěný na přemýšlení o prioritách a plánech. V hlavě promýšlíte varianty vývoje.

Někdo zaklepe na dveře. Otevřou se dveře a do kanceláře nakoukne váš kolega.

Vy v tu chvíli do krátkodobé paměti ukládáte svou poslední myšlenku a koncept, jak jste o rozpočtu na příští rok uvažoval. Přesměrujete pozornost na kolegu: „Ahoj, co potřebuješ?“

Druhý krok

Jak si stanovovat priority

Hlavní myšlenka:

Když je úkolů hodně, musíš si v nich udělat nějaký systém.

Roztřídit a seřadit si je podle priorit.

Potom můžeš jednotlivé roztříděné záležitosti s pomocí vhodných nástrojů a postupů efektivně odbavit.

4. Eisenhowerův princip stanovení priorit

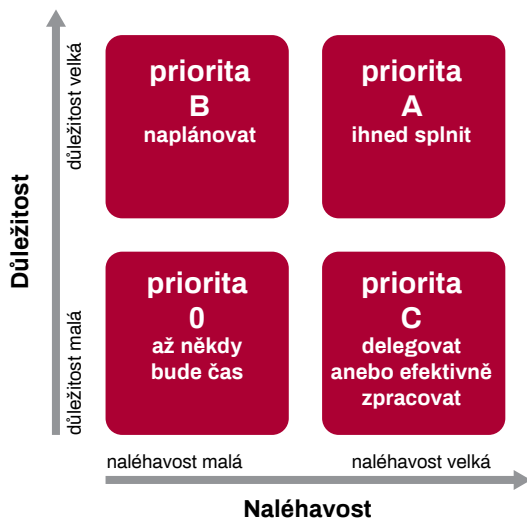
Když je úkolů více než stíháte vyřídit, musíte si v nich udělat nějaké pořadí. Musíte odbavování záležitostí dát nějaký systém. Jinak hrozí, že se systém vytvoří živelně. Například podle toho, kdo na vás víc „zatlačí“ nebo si na vás více „dupne“.

Možná máte svůj vlastní systém, podle kterého úkoly vyřizujete, a jste spokojeni.

Anebo nemáte, a proto nabízím následující „starou dobrou“ metodu:

Eisenhowerův princip

Stanovení priorit u vašich cílů a úkolů podle důležitosti a naléhavosti



Důležitost – je vztažena k cíli, který plníte. Záměru, k němuž spějete. Jde o odpovědnost celé organizace vůči klientům.

Co je nejdůležitější dodat klientům z pohledu vaší firmy?

A co je méně důležité?

V otázce důležitosti není rozhodující pocit, co „já“ považuji za důležité ze svého úhlu pohledu. Rozhodující je cíl celé organizace.

Naléhavost – jak vyřízení záležitosti spěchá. Musí to být vyřízeno hned teď? Nebo lze záležitost vyřídit za hodinu, nejpozději odpoledne? Nebo až zítra, případně je jedno kdy?

POZOR – některé činnosti, které máme rádi, máme je oblíbené, jdou nám dobře, se pro nás podvědomě stávají „důležitými“ nebo „naléhavými“ – a jako takové je začneme vnímat a obhajovat před druhými.

Máme tendenci dělat to, co je nám příjemné a co nám dobře jde.

Odkládáme nepříjemné a to, co nám nejde.

Klad'te si stále otázky:

Je to, co právě dělám, důležité pro výsledek firmy nebo hlavně pro mě (dělám toto rád/a)?

Je to, co teď dělám, naléhavé proto, že na akci navazuje někdo další (je deadline) nebo proto, že to chci dělat právě teď (je to moje oblíbená práce)?

Zásady stanovování a vyřizování priorit

PRIORITA A = Velmi důležité a velmi naléhavé

- Ihned vyřídit

• **ČINNOSTI A:**

- Krize; záležitosti související s fungováním systému
- Neodkladné problémy
- Projekty s pevně stanovenými termíny

PRIORITA B = Velmi důležité a málo naléhavé

- **Naplánovat** si čas, **kdy je vyřídíte**, kdy se jim budete věnovat – zanést plnění záležitosti do vašeho systému plánování (diáře) a dodržet!

• **ČINNOSTI B:**

- Dlouhodobé projekty
- Vytváření vztahů, preventivní opatření
- Vývojové práce, rozpoznávání nových příležitostí
- Plánování, odpočinek

Třetí krok

Nástroje time managementu

Hlavní myšlenka:

Vyberte si nástroje a metody řízení času sobě na míru.

Přizpůsobte si je tak, aby vás bavily.

A hlavně je používejte 😊

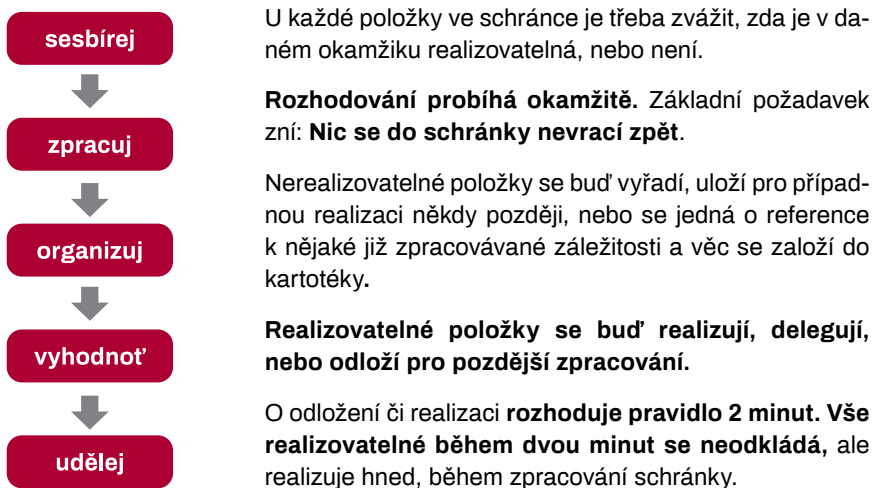
8. Pravidlo 2 minut

Toto pravidlo vychází z metodiky **Getting Things Done (zkráceně GTD)** – v překladu „**Mít vše hotovo**“. Jejím autorem je **David Allen**. Jeho stejnojmenná kniha „Getting Things Done“ vyšla v roce 2001. Rychle se stala bestsellerem.

GTD se orientuje na kroky spojené s řízením pracovního procesu.

Pět fází řízení pracovního procesu

Řízení záležitostí – a to jak pracovních, tak soukromých je proces složený z ustálených kroků:



Pravidlo 2 minut

Pokud ti vyřízení dané záležitosti zabere méně než 2 minuty, rovnou ji vyříd.

Pravidlo si můžete podle charakteru své práce upravit na 3 nebo 4 nebo i 5 minut.

Nutí a učí člověka **rozhodnout se**, zda jej provedení akce bude stát méně času, než složité zakládání nové připomínky, případně dalšího kroku či projektu.

Je výhodné řešení menších úkolů **PROVÁDĚT V JEDNOM BLOKU** – např. po obědě 20 minut věnovat obchůzkám a vyřešit při tom 3 nebo 4 drobné záležitosti osobně.

Úkol pro vás k zamyšlení:

Na které záležitosti a úkoly ve své práci můžete použít „pravidlo 2 minut“?

9. Technika Pomodoro

Co k technice Pomodoro potřebujete?

V zásadě jen kuchyňskou minutku. Pak tužku a papír, na který si zapíšete, co budete provádět (seznam úkolů), pokud si to nezapamatujete. V jednoduchosti je síla.

Praktický postup:

1. Připravte si seznam úkolů – co potřebujete splnit
2. Nastavte na minutce 25 minut
3. Začněte plnit první úkol.
4. Po skončení (25 minut) nastavte 5 minut
5. Relaxujte
6. Po skončení (5 minut) nastavte opět 25 minut
7. Začněte plnit druhý úkol – nebo pokračujte v plnění toho prvního
8. Po 2 hodinách a 30 minutách si dejte pauzu – budete mít za sebou 4 cykly
9. Opakujte: 25+5 25+5 25+5 25+5 30 minut pauza a znovu ...



Poznámka: Klidně si upravte časy na: 20 minut práce + 10 minut pauzy. Nebo jinak.

Hlavní princip Pomodoro: Děláte v danou chvíli jen jednu věc.

Jen a pouze jeden úkol (činnost)! Pokud píšete e-mail, pracujte pouze na tomto úkolu a neobtěžujte jinam (Facebook, chaty a jiné).

Čas není až tak důležitý. Nejdůležitější je ono soustředění se na jednu věc. Což může v kontextu zaniknout.

Příklad: Během prvního úseku vyřídíte e-maily. Během druhého promyslete nápady, jak řešit určitou záležitost, během třetího naprogramujete část aplikace. Když už vyřizujete například e-maily, nesnažte se u toho zkontrolovat Facebook, či odpovídat na SMS nebo telefonáty.

Příklad aplikace Pomodoro pro priority „B“ (důležité záležitosti, ale nemusí být naléhavě řešeny): Rozdělte si projekt na několik logických kroků a ty vyřizujte v rámci jednotek Pomodoro – po 25 minutách, např. každý den 1 jednotka práce na projektu.

Poznámka o Pomodoro: Technika určitě není nová, jen se dostává pod názvem Pomodoro více do pozornosti (podobně jako time management, GTD, ...).

Přijetí této techniky práce vyžaduje trpělivost a vytrvalost. Půjde to pomalu, ale půjde to jistě.

Úkol pro vás k zamyšlení:

Na jaké své aktivity byste mohli nasadit techniku Pomodoro?

10. Shlukování činností do bloků

Průnikem techniky „2 minut“ a „Pomodoro“ může být přístup či metoda **vykonávání činností v určitých blocích**.

Jistě znáte ty situace, kdy vám příprava na splnění nějakého úkolu zabere určitý fixní čas.

Například:

Vyřízení dotazu klienta, zda a kdy byla již připsaná jeho platba, znamená otevřít účetní program, otevřít si bankovní účet, nalézt vystavenou fakturu a zkontrolovat, že platba je uhrazena.

Má pak smysl, když už máte tuto agendu „rozdělanou“, vyřešit i ostatní záležitosti, které vyžadují stejnou přípravu a podobné úkony.

Sdruzte provedení stejných (podobných) činností do jednoho bloku.

Podle charakteru činnosti zaplánujte takový pracovní blok vhodně do svého plánu dne.

Neskákejte od jednoho k druhému, když „startovní“ časové náklady na zahájení činnosti jsou větší než jedna (samotná) operace. Vysvětlujte kolegům, že si takto práci plánujete, když přijdou a „vyruší“ vás s tím, že něco je „naléhavé“.

Když kontrolujete přijatou platbu na účet, pak zkontrolujte všechny došlé platby za nějaké období (např. příchozí platby za dnešní den nebo za tento týden).

Když jdete na pochůzky po budově, má smysl obejít různé další kolegy v budově, se kterými chcete něco probrat osobně – vezmete to logicky tzv. „při jednom“.

Když přerušíte práci, abyste si přečetli došlý e-mail, má smysl, abyste nečetli každý jeden došlý e-mail zvlášť, ale vyčkali, až jich bude ke čtení „několik“. Pochopitelně zvažte, zda si to můžete z hlediska charakteru své práce dovolit.

Když jedete na služební cestu na vzdálenou pobočku, má smysl si na té pobočce domluvit nejrůznější jednání s dalšími kolegy a také třeba s klienty v daném regionu, když už tam jedete. Abyste maximálně naplnili celý čas jednáními.

Když jdete upravit určitý údaj na vašich webových stránkách (vložit informaci o ukončení slevové akce), proveďte i různé další úpravy (smazat kolegu, který z firmy odešel, vložit kontakt na nového kolegu, přidat aktuální fotografie produktu s recenzí, vložit něco do sekce aktuality apod.)