

Cíle – na co byste měli myslet

1. Potřebujete krátkodobé cíle, abyste věděli, do čeho se dnes pustit. Potřebujete ale i dlouhodobé cíle – abyste krátko- a střednědobým cílům dali smysl a kontinuitu a svému životu požadovaný směr.
2. Nenechávejte si cíle jen v hlavě. Mnohem lepší je zaznamenat si je, a to ideálně do diáře či jiné pomůcky, kterou používáte pro časové plánování. Snažte se dosáhnout rovnoměrného rozdělení času a rovnováhy všech životních oblastí (více k tomuto tématu viz kapitola 1.6).
3. V každém okamžiku se soustřeďte na své cíle. Ptejte se: „Pomůže mi to, co právě dělám, v dosažení mých cílů?“ Pokud ne, začněte dělat něco jiného; něco, co vás skutečně posune dále.
4. Každý den si stanovte nejméně jeden důležitý cíl a potom nepřestávejte, dokud tento denní cíl nesplníte. Takto si zakrátko zvyknete si cíle nejen vytyčovat, ale také je skutečně plnit.
5. Když zjistíte, že vás na cestě k cíli něco rozhodilo nebo odhalíte chybu ve svém plánu, pokuste se najít jinou cestu, jak ke kýženému cíli dospět.

1.3 Poznejte to podstatné

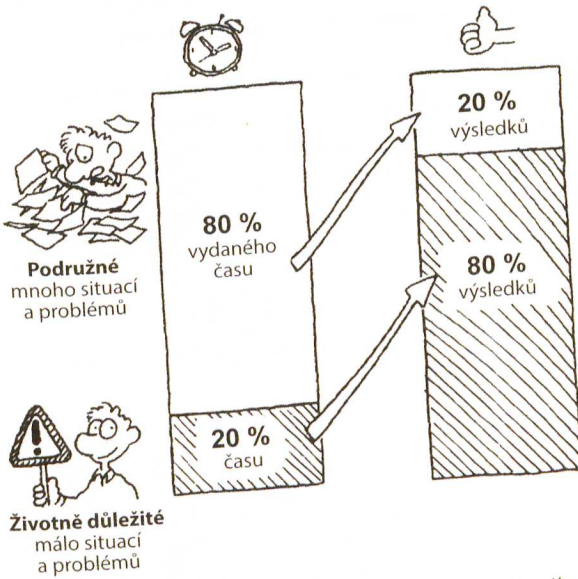
Naléhavé věci jsou jen výjimečně důležité a ty důležité jsou naopak jen výjimečně naléhavé. Proto se naučte rozlišovat mezi naléhavým a důležitým. K tomu vám může pomoci i takzvaný Paretův princip.

Pravidlo 80/20 podle Pareta

Vilfredo Pareto žil v 19. století a zabýval se různými finančními otázkami – od bohatství a příjmů až po pozemky a jejich majitele. Narazil přitom na jednu skutečnost, která mu připadala nanejvýš zajímavá a důležitá. Objevil opakující se matematický poměr mezi podílem osob (v procentech celé populace) a výší příjmů či bohatstvím této skupiny. Zjistil například, že v mnoha různých zemích je 80 % majetku soustředěno ve vlastnictví 20 % obyvatelstva. U Paretova pozorování však mnohem spíše než na přesném procentuálním rozdělení

na skutečnosti, že rozdělení bohatství v populaci bylo prokazatelně nerovnoměrné.

Tento jev se přitom vyskytuje i ve všech ostatních oblastech života a později se aplikuje též do oborů jako optimalizace procesů a řízení času. Obvykle se přitom objevuje rozdělení zhruba 80:20 – 80 % důsledků bývá způsobeno 20 % příčin, 20 % výsledků dosaženo 20 % úsilí apod. Toto pravidlo se přitom dá pochopit a aplikovat i na rozdělení našeho času a dosažených výsledků.



Paretoův princip ukazuje, že 80 % výsledků dosáhneme často s pouhými 20 % svého času.

✓ Další příklady Paretova principu

20 % zákazníků generuje 80 % obrátu.

20 % produktů přináší 80 % zisku.

20 % povrchu koberce trpí 80% opotřebením.

v 20 % výroby vzniká 80 % chyb.

80 % vytvořené hodnoty pramení z 20 % nasazených sil a zbylých 20 % vytvořené hodnoty ze zbývajících 80 % nasazených sil.

Mykon.
Linda

Soustředte se tedy na těch málo opravdu důležitých věcí. Abychom se v životě dostali kupředu, nemusíme dělat všechno a zvládnout každý úkol. Odfiltrujte si jen to nejdůležitější.

Od účinnosti k účelnosti

Účinnost rovná se „dělat věci správně“. A sice tak, že ve vymezeném čase dospějeme k co možná nejlepšímu výsledku. Toho dosáhneme optimalizováním nezbytných činností tak, abychom je zvládali co nejlépe a nejrychleji.

Účelnost rovná se „dělat ty správné věci“. Když chceme dosáhnout nějakého účinku nebo výsledku, měli bychom dělat to, co nás dovede přímo tam, kam se chceme dostat. Účelně pracujeme tehdy, když se nejprve postaráme o nejdůležitější záležitosti, které je třeba vyřídit, aby nezapadly v lavině ostatních úkolů. Pracovat účelně znamená především soustředit se na úkoly, které přinášejí největší úspěchy.



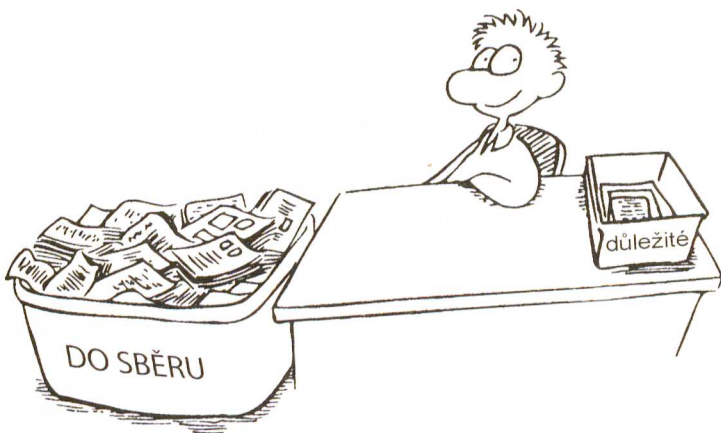
Účinná práce: děláte věci správně?

Příklad: Účinná a účelná práce

Musíte-li psát mnoho e-mailů, určitě vám k vyšší účinnosti pomůže, když budete umět psát všemi deseti. Čas při zpracovávání e-mailů šetří též techniky rychločtení, kurzorického čtení a funkce podpisu ve vaší poštovní aplikaci.

To všechno je sice pěkné a nepochybně důležité, ale přesto vám účinný způsob práce sám o sobě nepomůže, když ve schránce po pěti týdnech dovolené najdete

čkolik set nových zpráv. Tady může pomoci už jen účelný přístup. Najdete si ty
 ejdůležitější zprávy a těm se budete věnovat jako prvním. Ostatní protřídíte podle
 desilatele a budete se jimi zabývat později nebo jakmile začnou být relevantní.
 všechnu reklamu bez váhání smažete. Stejný přístup můžete použít i pro všemožné
 webové bulletiny a newsletters – případně si je můžete překopírovat do speciální
 složky a věnovat se jim, až na to budete mít čas, atd. Tento výběr spadá do kategorie
 účelné práce.



účelná práce: Kdo dělá to, co je třeba, šetří čas.

čvičení

Popište dvě činnosti, při nichž musíte pracovat především účelně.

1. _____
2. _____

1.4 Správné nastavení priorit

Ve slově priorit je obsaženo latinské slovo „prio“ (před). Určování priorit pak znamená rozhodovat se každý den znovu o tom, co byste chtěli vyřídit nebo musíte udělat před všemi ostatními věcmi, abyste dosáhli svých cílů.

rykon.
 koudra

Práce podle Eisenhowerova principu

Eisenhowerův princip vám pomůže přistupovat k úkolům, které vás čekají, systematicky podle jejich priority. Prvním krokem v tomto směru je položit si otázku: Jsou tyto záležitosti důležité, nebo naléhavé?

Díky Paretovu principu už víme, že zhruba 20 % věcí v našem životě jsou věci skutečně důležité. Zbýlých 80 % jsou pak záležitosti spíše podružné. Naneštěstí ale také velmi často bývají naléhavé.

Důležité činnosti vás přibližují k vašim cílům. Naléhavé záležitosti pouze vyžadují nebo připoutávají vaši okamžitou pozornost, aniž by přitom měly výraznější vliv na vaše cíle. Nejdůležitější z vašich úkolů a činností, tedy ty, které mají největší vliv na váš úspěch a dosažení vašich cílů, nesmějí být nikdy odsunuty do pozadí méně podstatnými záležitostmi.

Bohužel však všichni máme tendence věnovat se nejprve podružnostem. Dokumenty ležící na stole nás lákají mnohem více než dlouhé dny odkládaný zásadní projekt.

Vybírejte si proto především úkoly, které mají největší vliv na váš úspěch. Právě při tom vám pomohou priority.

Lepších výsledků dosáhnete jen tehdy, budete-li věnovat více času skutečně důležitým záležitostem.

Malý test: Důležité, nebo naléhavé?

Zaškrtněte správnou odpověď (vždy jen jednu možnost):

1. Dali jste si předsevzetí pracovat na svých ročních cílech. Ty ale zatím pořád leží v šuplíku.
 Důležité, nebo naléhavé?
2. Právě přinesli noviny. Hned si je přečíst je
 důležité, nebo naléhavé?

dohodli jste se, že alespoň jednou za rok budete chodit k zubaři. Rok je pryč a u zubaře jste se neukázali.

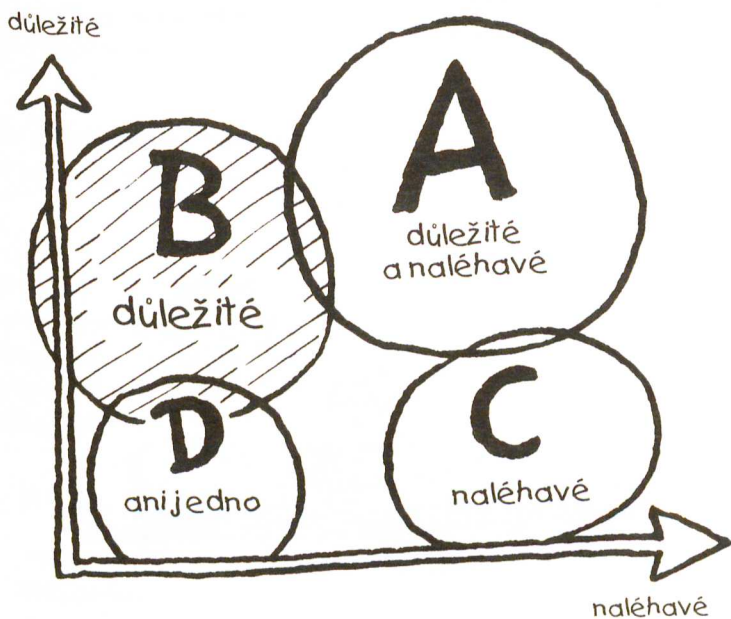
Důležité, nebo naléhavé?

otázka 1: důležité; otázka 2: naléhavé; otázka 3: důležité.

Řazení činností podle priorit

Eisenhowerův princip spojuje obě tato kritéria – důležitost a naléhavost – tak, vznikají čtyři kategorie priorit. Při plánování svých úkolů musíte každou záležitost posoudit a zařadit do příslušné kategorie. Tak získáte jasnou představu o tom, kdy a jak byste se jednotlivým úkolům měli věnovat.

Eisenhowerův princip



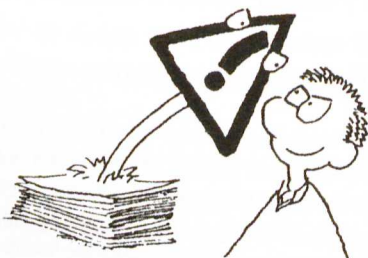
Eisenhowerův princip pomáhá se správným nastavením priorit.

plán.
kód

Takto vypadá hierarchie priorit podle Eisenhowera

Priorita A: Jedná se o záležitosti, které musíte vyřídit ještě dnes, protože jsou naléhavé i důležité (například krize).

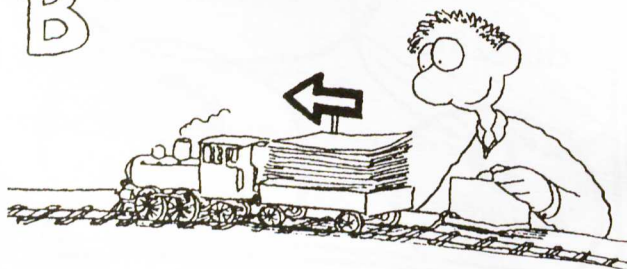
A



Priorita B: Věci, které jsou důležité, ale není potřeba vyřídit je bezpodmínečně hned dnes. Nechávejte si pravidelně čas na zpracování svých úkolů kategorie B a určujte si pro ně termíny. Úkoly priority B jsou totiž hlavními strůjci vašeho úspěchu a přibližují vás k vašim cílům.

Často se úkoly priority B neustále oddalují a odsouvají – právě proto, že nejsou naléhavé. Jenže když své úkoly priority B vyřídíte včas, mnohé problémy v budoucnu vůbec nevzniknou.

B



Příklad: Úkoly priority B

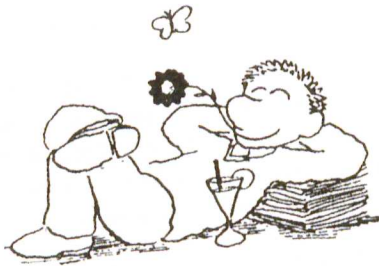
Ze zprávy pro zasedání představenstva, která vám může zajistit povýšení a máte na ni měsíc času, se stane krize, když ji budete odkládat na poslední chvíli a všechno se hekticky budete snažit dát dohromady v posledních dvou dnech.

kolem priority B pro někoho, kdo musí psát hodně dokumentů, může být psaní pěti deseti. I když na to budete potřebovat třicet hodin času, rychlým psaním do budoucna ušetříte ještě mnohem víc – a to tím víc, čím dříve se vrhnete do učení. Stejně se to má i s průzkumy mínění zákazníků, které vám pomohou zlepšit vaše produkty a zvýšit odbyt i spokojenost zákazníků.

kolem priority B v soukromé oblasti jsou například pravidelné zdravotní prohlídky u lékaře, díky nimž je možno včas rozpoznat možná rizika a předcházet vážným chorobám, které leckdy mohou znamenat i několik týdnů pracovní neschopnosti.

řita C: Věci, které jsou zdánlivě neodkladné, ale ve skutečnosti zároveň i ne-
žité. Zde platí: zůstaňte v klidu a vše, co bude možné, delegujte na někoho
nebo odmítněte. Tím získáte čas na skutečně důležité úkoly priority B,
é mohou jinak zapadnout.

C



řita D: Jedná se o věci, které nejsou ani důležité, ani naléhavé. Ty můžete
bez obav svěřit na starost odpadkovému koši nebo je, pokud se jedná o schůzky
úkolů, jednoduše odmítnout nebo delegovat na druhé. Nanejvýš se věnujte
vakovým úkolům priority D, které vás baví a u nichž si odpočínáte během hek-
tického dne.

✓ Příklad: Seznam priorit produktového manažera

Priorita A: Projekt s blížícím se termínem odevzdání, vyřešit chybu na výrobní lince před startem nového produktu a problém s expedicí.

Priorita B: Plánování nových produktů, kontrola a analýza prodejních výsledků, jejich aktivní zvyšování, networking, reakce na důležité poptávky velkých klientů.

Priorita C: Kontrola faktur a jejich předání k dalšímu zpracování, pročtení méně důležitých zpráv, část pošty; oběžník, návrh inzerátu na místo praktikanta, zpraco-

Mykon.
Kouza

vání výrobních dat do formy diagramů, vyhledání fotografií pro prezentaci produktů a grafické ozvláštňení textů.

Priorita D: Reklamní pošta, doručené nevyžádané nabídky na produkty a služby, které nejsou potřeba, schůzka kvůli výměně zkušeností, o níž požádal pan Zajíc, prohlížení řetězových e-mailů s vtipnými videosnímky, zkoušení různých tapet s motivem krajiny na ploše počítače.

Určování priorit – jak na to?

1. Rozdělte si každý ze svých úkolů do kategorií priority A, B, C a D. Tuhle první analýzou oddělíte zrna od plev.
2. Nezapomínejte na to, že důležitost a naléhavost jsou dvě zcela rozdílné věci. Důležité věci vás přibližují k vašim cílům, aniž by se jednalo o skutečně naléhavé záležitosti; naopak naléhavé věci vyžadují vaši okamžitou pozornost.
3. Pamatujte na základní pravidlo, že důležité věci mají přednost před záležitostmi naléhavými. Ne všechno, co hoří, se musí skutečně vyřídit. Jen takto se vám může podařit nepodřizovat se v budoucnu diktátu naléhavosti. V opačném případě hrozí, že zapadnete do bažiny naléhavých, ale nepříliš důležitých věcí, a jednou provždy v ní uvíznete.
4. V praxi to pro plánování času znamená, že byste se měli vždy snažit pracovat na čísle 1 mezi svými úkoly, na úkolu priority A. Ne na čísle 3 nebo 4, i kdyby vás tyto úkoly bavily sebevíc. Pokud se vám úkol priority A nepodařilo daný den dokončit, vraťte se k němu hned následující den. Nepouštějte se před ním do ničeho jiného.
5. Každý den pracujte i na nějakém dlouhodobém úkolu priority B. Kromě každodenních urgentních záležitostí nesmíte zapomínat ani na „strategicky“ důležité úkoly a cíle. Jen takto se vám podaří už dnes našlápnout k zítřejším úspěchům! Při tom vám pomůže koncept životních rolí, které si blíže představíme v kapitole o rovnováze (1.6), a princip oblázků při týdenním plánování (2.4).

Už předem byste si měli jasně uvědomit, že nikdy nebudete mít dost času na to, abyste dělali všechno, co byste dělat mohli a co by po vás druzí chtěli. Postarejte se o to, abyste svůj čas věnovali tomu, co je pro vás nejdůležitější a co vás nejvíce

í vašim cílům. Čas na tyto úkoly přitom najdete jen tehdy, když řeknete „Ne!“ méně důležitým věcem a zapomenete na ně.

Vybíráte si správné priority?

avěť ještě můžete analyzovat, jak si nastavujete priority. Myslete přitom, že prioritou A a B by měly být opravdu jen ty nejdůležitější záležitosti.

olik procent svého času věnujete jednotlivým kategoriím priorit (A, B, C, D, viz obrázek Eisenhowerův princip v kapitole 1.4)?

A: _____ %

B: _____ %

C: _____ %

D: _____ %

Do jaké kategorie byste zařadili své úkoly na následující den?

_____ = priorita _____

_____ = priorita _____

_____ = priorita _____

_____ = priorita _____

Nyní si запиšte, co byste chtěli omezit a jakým důležitým osobám nebo věcem byste takto uspořené čas chtěli věnovat.

Omezím: _____

Místo toho: _____

Mykon.
Kwinda

1.5 Jak úspěšně říkat ne

Bohužel existuje celá řada situací, kdy se nás jiní lidé bez pádnějšího důvodu snaží okrádat o čas. Například kolega, který si s vámi chce poklábosit, protože má zrovna čas. Nebo máte udělat něco za druhého, i když to vůbec není váš úkol. Proti takovým snahám musíte bojovat – zejména proto, že povídání o nepodstatnostech a zbytečná pomoc druhým vás okrádají o cenný čas.

Samozřejmě byste si měli udělat čas v případech, kdy po vás někdo chce nebo potřebuje něco důležitého. Ovšem ochota pomáhat druhým musí mít jasné hranice – a ty začínají tam, kde se vás někdo snaží zapřáhnout jen kvůli vlastním cílům. Nebo tehdy, kdy byste se pro druhé rozkrájeli a nedostanete se proto k vlastním úkolům. Když říkáte neustále jen ano a nikoho neodmítnete, nenačnete nikdy dost času na své vlastní úkoly a cíle.

Slůvko ne dokáže ušetřit tolik času jako žádné jiné. Buďte stateční! Když po vás bude někdo chtít něco, co by vás aktuálně blokovalo, řekněte zcela nekompromisně a vědomě ne. Když budete chtít vyhovět, domluvte se na termínu, který vám bude vyhovovat.

Měli byste si však předem vyzkoušet říkat ne takovým způsobem, aby se to druhých nedotklo. Nejjednodušší je udělat to tak, že druhému ukážete zájem o jeho cíle, ale zároveň mu vysvětlíte, že vaše aktuální situace a úkoly vám (už nebo v tuto chvíli) neumožňují angažovat se aktivně.



Jasným NE ve správnou chvíli se bráníte přílišné zátěži.

pro vás

Podrobněji si pro sebe vyjasněte následující otázky: Co by mohlo být obecně příčinou toho, že nechcete nebo nemůžete říct ne? Jaké osobní důvody nebo obavy vám v tom brání?

Realizace: Jak byste mohli říct ne takovým způsobem, aby to vaši nadřízení, kolegové a spolupracovníci přijali? Pro tyhle případy si můžete s kolegy nebo kamarády zkusit zahrát rychlou hru na role a při ní trénovat. Vyberte si situace z každodenního (pracovního) života, ve které byste v budoucnu chtěli umět říkat ne. Předem si promyslete dobré důvody odmítnutí.

Základní pravidlo managementu zní: Řekněte ne, když je to možné, řekněte ano, když je to nutné.

6 Najděte životní rovnováhu

Čištější výkony můžete podávat jen tehdy, bude-li váš život v rovnováze. V této kapitole se proto zaměříme na to, jak žít vyrovnaně navzdory narůstajícímu tlaku a nejistotám.

Primochoodem, jako zásadní faktor pro úspěšné řízení času vidí životní rovnováhu Prof. Dr. Lothar Seiwert, přední evropský odborník na řízení času a Life Leadership® (více v: Seiwert/Tracy: *Jak sladit práci a osobní život... a udržet si tělesnou duševní pohodu*. Life Leadership. Grada Publishing, 2011).

Kde musím čelit tlaku?

Na základní otázku: „Kdo nebo co mě dostává pod tlak?“ si každý musí odpovědět sám. Promyslete si, co vás osobně zatěžuje:

- konflikty s kolegy,
- konflikty s nadřízenými,
- pracovní situace (přílišné nebo příliš malé vyžití apod.),

kon.
kultura

2. Jak si plánovat své úkoly a čas

Plánování nemá v krvi každý. Zároveň platí, že nic se nemá přehánět – ani plánování. Už několik jednoduchých plánovacích technik vám ovšem může ušetřit velké množství času a komplikací.

V této kapitole se dozvíte, jak:

- plánováním získat více času,
- zjistit své časové potřeby a svůj časový rozpočet,
- realizovat své denní a týdenní plánování,
- pracovat s kontrolními seznamy a
- používat diáře a chytré telefony.

2.1 Získejte plánováním čas navíc

Kdo příliš plánuje, začne trpět tyranii diáře." – „Někdy mi připadá příliš náročné všechno si zapisovat. Proč to raději neudělat hned? Krom toho nemusí být přece všechno úplně pevně dané. Písemné plánování ubíjí veškerou spontánnost."

Podobné námitky můžete slyšet velmi často. Ale jsou zkrátka a dobře naprosto mylné. Kdo správně plánuje, získává čas pro neplánované akce, kreativitu a další úkoly. Kdo plánuje, může ostatně jednat i velmi spontánně.

Mnozí z nás ale ve skutečnosti vůbec neplánují, protože se příliš orientují na činnost jako takovou. Nakonec se ale vždy dostanou pod tlak a pohybují se neustále v oblasti úkolů priority A, které by při včasném vyřízení úkolů priority B vůbec nemuseli řešit. Někteří možná potřebují adrenalin, který s sebou přináší hašení vypuknuvší krize. Nebo jim takový postup připadá mnohem zajímavější a napínavější než předběžné plánování a včasné řešení úkolů. Na jedno ovšem není radno zapomínat: při hašení pouze reagujete a nemůžete věci skutečně řídit. Krom toho podobné akce obvykle nejen že stojí spoustu energie, ale bývají i dražší nežli plánovaný a řízený rutinní postup.

Plánování je nejlepší způsob, jak se dostat ze začarovaného kruhu neustálého reagování. Díky němu budete schopni vyřizovat věci včas, aby vůbec nedocházelo ke krizím, které bude potřeba hasit.

Obecně přitom platí, že čím komplexnější a obsáhlejší určitý úkol nebo projekt je, tím více času byste měli investovat právě do jeho plánování. Protože čím lépe si celou věc naplánujete, tím více času pak ušetříte při realizaci. Samozřejmě díky kvalitnímu plánování také výrazně klesá pravděpodobnost výskytu chyb.

Proč plánovat písemně?

Když budete plánovat písemně, zůstane vám čistá hlava na to, co je aktuálně na řadě.

- Na nic nezapomenete.
- Uzavřete sami se sebou dohodu a požadované věci opravdu taky uděláte.

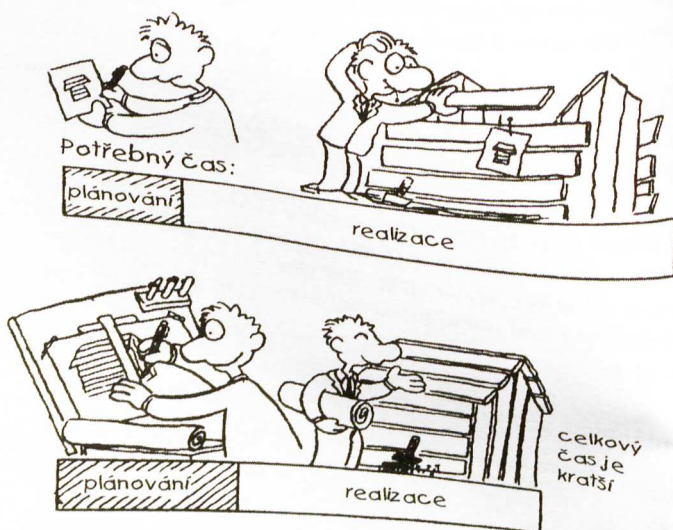
Mykon.
Loudra

- Plánováním se stanete předvídatelnější pro partnery, s nimiž spolupracujete v týmu.
- Pouze písemné plánování vám umožňuje zpětný pohled a kontrolu. A to je základem optimalizace vlastního způsobu práce.

Zvykněte si pomocí písemného plánování zvažovat priority. Nezapomínejte přitom na silné i slabé stránky své osobnosti.

Přizpůsobte si metody

Některým z nás přijde promyšlené plánování jednodušší než jiným. Důležité je každopádně to, abyste se tvrději nesnažili využívat určitou metodu, která vám osobně nevyhovuje. Námí popisované osvědčené metody si nejprve vyzkoušejte. Až se s nimi seznámíte a získáte s nimi určité zkušenosti, přizpůsobte si je podle svých osobních potřeb. To přitom platí jak pro samotné techniky, tak i související pomůcky.



Kdo investuje dostatek času do plánování, potřebuje méně času na realizaci a celkově ještě ušetří čas navíc.

Příklad

Možná právě pro vás bude plánování snazší, když místo klasického listu papíru budete pracovat s nástěnkou a barevnými lístky nebo počítačovou aplikací pro tv. myšlenkové mapy. Možná vám pomůže, když si už od zítřka budete přesně plánovat i ty nejmenší úkoly. Nebo se naopak dostanete výrazně dále, pokud si naplánujete jen pět nejdůležitějších úkolů spolu s úkoly strategickými? Sršíte vždy ráno energii a chce se vám plánovat, protože tak získáte větší motivaci do celého dne? Nebo naopak upřednostňujete večerní ohlédnutí se za uplynulým dnem, na něž naváže naplánování dne následujícího?

Základní pravidla plánování

Bez ohledu na jakémkoliv plánování byste měli dbát následujících základních pravidel:

Žádné plánování nesmí být bez termínu.

Nejvyšší zásadou plánování je vše písemně zaznamenat.

Věškeré své aktivity, úkoly a termíny si okamžitě poznačte do diáře nebo seznamů. Jen takto si v každé situaci uchováte dostatečný přehled a budete se moci soustředit na to podstatné.

Podívejte se k těmto tématům naleznete v následujících kapitolách.

Svou myšlenkovou kapacitu byste neměli zaplňovat úkoly, které může převzít diář nebo elektronický kalendář. Plánujte písemně, aby vám v hlavě zbylo místo na to skutečně důležité!

2.2 Stanovení časových potřeb a časového rozpočtu

Kolik času si rozplánovat?

Vždy si dělejte plány jen na určitou část své pracovní doby. Ze zkušeností by se mělo jednat zhruba o 60 %. Zbývajících 40 % byste si měli vyhradit na nečekané záležitosti, především vyrušení a žrouty času, tak aby se vám kvůli nim

Myšlen.
Linda

celé plánování nevymklo z rukou. Zároveň se tak nedostanete do úzkých, když vám nějaký úkol zabere více času, než jste původně mysleli.

Pravidlo 60:40

Pracovní doba	
Rozplánováno na úkoly	Rezervováno pro nečekané záležitosti
60 %	40 %

Například u desetihodinového pracovního dne pravidlo 60:40 znamená, že ráno byste měli mít zhruba šest hodin realisticky rozplánováno. Zbývající čtyři hodiny si pak necháte volné na nečekané události a zdržení, tak abyste mohli flexibilně reagovat. Když se žádné nečekané události nevyskytnou, začněte ve „volném“ čase jednoduše s dalším úkolem na svém seznamu, který bude mít v danou chvíli nejvyšší prioritu. (Jak by měl takový seznam úkolů vypadat, se dozvíte v kapitole 2.4.)

Přípravné otázky pro plánování

1. Kolik času z vyhrazených 60 % můžete ještě sami naplánovat? Jakou část vám už zaberou pevně dané schůzky a pokyny nadřazeného? Pokuste se tento podíl procentuálně odhadnout.
2. Určete si důležité žrouty času. Jaký druh lidí, úkolů nebo situací vás nejčastěji zdržuje? Existují zde nějaké zákonitosti? Jaké?
3. Vedoucí a manažeři mohou obvykle svůj čas plánovat svobodněji než například operátoři na firemní zákaznické lince. Zato se jich však obvykle týká též více nečekaných rušivých faktorů. Stanovte si případně vlastní klíč, který odpovídá vašemu pracovnímu prostředí a povinnostem. Není potřeba, aby se vám ideální rozdělení času na plánované a neplánované aktivity podařilo určit naprosto přesně hned napoprvé. Můžete například začít s určitou hodnotou, která vám po krátké úvaze bude připadat rozumná, a dva tři týdny ji zkoušet. Když budete mít pocit, že vám toto rozdělení v praxi vyhovuje, zůstaňte u něj. V opačném případě si ho podle učiněných zkušeností přizpůsobte.

Objednejte podobné činnosti

Abyste úkoly vyřizovali tak, jak průběžně přicházejí, je smysluplné seskupit činnosti obdobného ražení do bloků. Tento přístup je užitečný zejména

vyřizování telefonátů,

posílání e-mailů a dopisů,

zpracovávání odborných časopisů,

vyúčtovávání výloh,

strategických pracích, plánování cílů apod.

Přemyslete si, jaký druh tematických bloků byste prakticky mohli využívat vy.
V jakých s jakými omezeními?

Plánujte si dobu, kdy se nenecháte vyrušovat

Přemysleli byste, jak výrazný nárůst produktivity vám může zajistit „tichá hodina“ – doba, kdy se nenecháte vyrušovat ostatními kolegy. I když patříte k lidem, kteří jsou ostatním vždy rádi k dispozici kvůli konzultacím apod., měli byste si každý den vyhradit nejméně jednu hodinu, kdy budete moci pracovat naprosto narušeně. V této době se můžete například soustředit na důležité úkoly priority B, aniž byste neustále ztráceli nit.

Stejně tak, pokud byste si „tichou hodinku“ byste si měli do diáře zaznamenávat jako termín, který se sebou úplně stejně jako například konzultace nebo návštěvy klientů – ale úplně pak každý den.

Stejně tak, pokud máte pružnou pracovní dobu, můžete za tímto účelem do práce chodit o hodinu dříve než většina vašich spolupracovníků nebo naopak odcházet o hodinu později. Nebo si můžete udělat přestávku na oběd v ne zcela standardní dobu. Už jen díky tomu vás bude vyrušovat mnohem méně kolegů nebo telefonátů. Nejlepší nicméně je přepnout v této době telefon na záznamník nebo se domluvit s kolegou, aby případné telefonáty vyřizoval za vás. Na oplátku pak pro něj totéž jindy můžete udělat vy.

Mykon.
Linda

Zároveň si promyslete, jak svému okolí sdělíte, že v danou dobu nechcete být nijak vyrušováni. Může se jednat například o cedulku „Prosím nerušit“, zamčené dveře apod. Když s vámi někdo bude chtít hovořit, nabídněte mu alternativní termín. V některých pracovních kolektivech pak velmi dobře funguje, když se dohodnou předem pevně domluvené doby ke komunikaci s kolegy – například mezi 13:00 a 16:00. Určitou dobu sice budete kolegy muset přátelsky, ale nekompromisně upozorňovat, že s výjimkou skutečně urgentních záležitostí se na vás mají obracet jen v určenou dobu; poté však budete překvapeni, jak skvěle tenhle systém funguje.

Kdykoliv to bude možné, vyhraďte si v denním programu jednu hodinu, kdy budete moci naprosto nerušeně pracovat.

2.3 Denní plánování – jak na to?

Orientujte se podle své výkonnostní křivky

Výkonnost každého člověka v průběhu dne podléhá určitým charakteristickým výkyvům. Často se v této souvislosti hovoří o „skřivanech“ a „sovách“. Ani jeden z těchto druhů osob nepracuje lépe nebo hůře než ten druhý, ale rozhodně každý pracuje jinak.

Jak se mění výkonnost v průběhu dne

Obecně platí, že vrchol a spodní hranice výkonnostní křivky je u každého z nás individuální, ovšem všichni lidé mají relativní a rytmické výkyvy výkonnosti.

Například po obědě se u nás všech dostavuje všeobecně známý polední útlum. Kdo se proti němu snaží bojovat konzumací silné kávy, měl by vědět, že tak útlum jenom prodlužuje. Pozitivní vliv na výkonnostní křivku má například krátký spánek po obědě (ideálně 15 minut), procházka nebo půlhodinka progresivního svalového uvolňování – a díky energii, kterou na odpoledne získáte, se takto investovaný čas bohatě vyplatí.

do si to může dovolit, měl by si podobnou relaxační přestávku dopřát i po přečtení. Už ve středověku se mnozí krátkým zdřímnutím udržovali v kondici na dlouhou noční práci nad rukopisy.

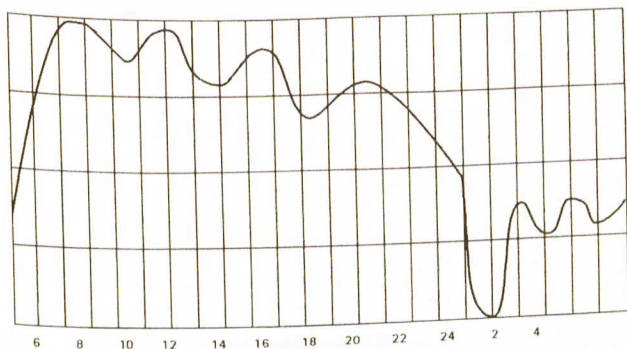
jaký jste výkonnostní typ?

Když budete znát svou osobní výkonnostní křivku, pomůže vám to k lepšímu rozdělení práce a vyšší efektivitě.

Možná patříte ke skřivanům – kterých je obecně čím dál tím méně, protože vaše zvyky poměrně výrazně mění televize. Když vám nedělá problém vstát ráno brzy a ihned se dokážete soustředit na práci a vaše výkonnost odpovídá hrubě křivce zobrazené na následujícím grafu, měli byste ráno a dopoledne pokud možno využít na nejnáročnější a nejdůležitější úkoly, které vyžadují vaše plné soustředění a maximální výkonnost.

Stejně-li naproti tomu v nejlepší kondici večer (viz „Výkonnostní křivka – sovy“), potom tuto dobu využijte k několika hodinám soustředěné a nepřerušované práce.

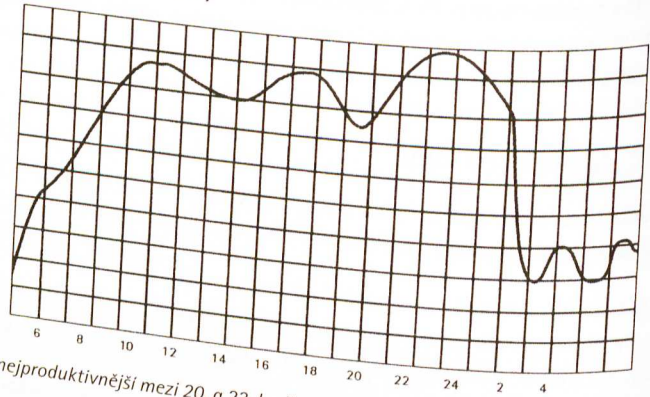
Výkonnostní křivka – skřivani



Skřivani dosahují nejvyšší výkonnosti brzy ráno.

*výkon.
křivka*

Výkonnostní křivka – sovy

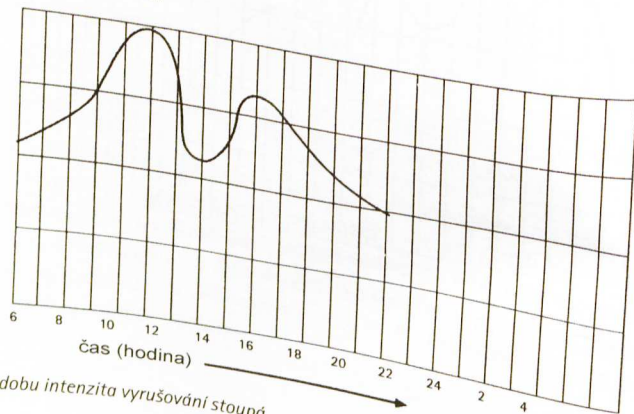


Sovy jsou nejproduktivnější mezi 20. a 23. hodinou.

Nezapomínejte na křivku rušivých elementů

Telefonáty, neohlášené návštěvy, nečekané konzultace, kolegové, kteří potřebují pomoci – tyto a další rušivé prvky nejsou během pracovní doby rozprostřeny rovnoměrně, ale obvykle se kupí v určitých pásmech. Ta obvykle odpovídají průběhu následující křivky. Při plánování svého denního programu byste rozhodně neměli zapomínat ani na vliv těchto faktorů.

Křivka rušivých prvků



V určitou dobu intenzita vyrušování stoupá.

Plánování úkolů podle křivek výkonnosti a rušivých elementů

Při denním plánování se řiďte svou výkonnostní křivkou a křivkou rušivých prvků. Pokud například musíte připravit text důležité smlouvy, měli byste se mu věnovat v době, kdy vaše výkonnostní křivka bude v horním segmentu a křivka vyrušení naopak ve spodním pásmu.

Pro to, aby tomu je nejlepší nakreslit si svou výkonnostní křivku a křivku rušivých prvků pro váš běžný den do jednoho grafu. V něm pak můžete najít ideální časové pásma pro vyřízení složitých a důležitých úkolů – tedy takovou dobu, kdy jste v dobré formě a lze očekávat jen minimum vyrušení. Kdy máte svou optimální hodinku?

Jak si připravovat denní plán

První krok je o to sestavit si konkrétní denní plán. Plán na následující den si připravujte vždy večer předchozího dne. Na začátku týdne nebo už na konci toho předchozího byste si pak měli připravit program týdenní.

Den je nejmenší a jasně přehlednou jednotkou pro vaše plánování. Kdo nemá pod kontrolou své denní úkoly, nemůže pomýšlet ani na dosažení dlouhodobých cílů.

Zeptali jsme se tisíců osob, jak dlouho podle nich trvá kvalitní příprava denního programu. Dotázaní se veskrze shodují, že k tomu stačí osm až deset minut. Tuto dobu do přípravy svého denního programu jistě můžete investovat i vy.

Hned na začátek pro vás máme ještě jednu radu: Začínajte brzy. To znamená, že byste svůj den měli začínat brzy ráno, abyste nepropásli dobu kvalitních výkonů a vysoké produktivity. Zejména to pak platí u skrivanů (viz též informace k výkonnostní křivce). Zadruhé – a bez ohledu na vaši národu – to ale znamená i to, že byste měli hned začít důležitou práci. Ne popíjením káfička, konverzováním nebo čtením novin.

výkon.
kvalita

Práce se seznamem úkolů

Pro denní plánování doporučujeme využívat seznam úkolů.

1. Ideální je plánovat si úkoly na každý den předchozí večer. Do speciálního seznamu úkolů nebo příslušné části svého diáře si napište všechny záležitosti, které následující den chcete vyřídit.
2. Zrevidujte si seznam úkolů tak, že jednotlivým položkám přiřadíte prioritiv (A–D). Co ze seznamu musíte neprodleně vyřídit ještě dnes?
3. Udělejte si další seznam drobných úkolů, které vám zaberou jen pár minut. Když budete mít mezi vyřizováním hlavních úkolů částečné prostoje, můžete se zatím věnovat některé z těchto drobností.
4. Všechny úkoly, které večer zůstanou otevřené nebo přibudou během dne, si napište do samostatného seznamu úkolů.

Denní seznam úkolů

Úkol	Priorita	Vyřízeno?
Zavolat p. Musilovi kvůli počítači	B	✓
Zkontrolovat návrh balení	C	
Přípravit měsíční zprávu pro představenstvo	A	
Návrh popisu produktu	B	
Různé druhy čaje na mítink	C	
Prolítnout reklamní prospekty	D	
...		

2.4 Jak na týdenní plánování

Abyste dosáhli životní rovnováhy, pravidelně věnovali čas každé ze svých životních rolí a mohli do každodenní rutiny lépe začlenit úkoly priority B, měli byste využívat hrubé týdenní plánování. Pomocí takzvaného principu oblázků (podle knihy Stephena R. Coveye a kol.: *First Things First*; česky *To nejdůležitější na první místo*) si vystavíte jakýsi týdenní základ, kterému pak dodáte přesné obrysy při denním plánování.

Plánování na úrovni týdne vám poskytne dostatek času k umístění potřebných úkolů, více volných míst pro časové rezervy a flexibilitu k řešení krátkodobých nečekaných událostí a krizí priority A, které by jinak ve vašem plánu nemusely nechat kámen na kameni. Zároveň je týden stále dobře přehledný a uchopitelný časový úsek.

Plánování podle principu oblázků

Princip oblázků si nejlépe představíte na následujícím příkladu. Vezmete velký džbán a zhruba ze 40 % ho naplníte vodou. Pak do něj nasypete spoustu písku a na vrch položíte pár oblázků. Džbán je teď plný skoro až po okraj. Jenže vy do něj potřebujete dostat ještě několik velkých kamenů. Už při umisťování druhého je ovšem zřejmé, že džbán musí nevyhnutelně přetéct.

Tenhle obraz symbolizuje hektický a nijak nenaplánovaný den, kdy se všechno řídí principem naléhavosti, ať se jedná o sebevětší prkotiny – voda, písek a drobné oblázky –, kvůli čemuž pak v podstatě nezbyvá místo na důležité úkoly. Jeden velký úkol priority A možná ještě zvládnete vyřídit, protože je opravdu velmi důležitý a naléhavý. S odřenýma ušima možná stihnete i druhý, protože by vás to jinak stálo krk (důležité jednání představenstva, uzavření projektu s velkým zákazníkem apod.). Jde to sice jen horko těžko, ale oba dva se vám nakonec do denního programu podaří vměstnat. Ale ostatní velké úkoly musí počkat – a na důležité úkoly priority B, které vám mají pomoci předcházet „áčkovým“ krizím, nepřejde řada už vůbec.

Mykon.
Linda

Začněte tím důležitým

Když máte obzvlášť hodně práce, neměli byste se do ní vrhat bez rozmyslu. V klidu si nejprve rozmyslete, které z vašich úkolů jsou ty největší a největší oříšky – například návrh smlouvy, příprava daňového přiznání nebo důležité rozhodnutí typu nákup nového auta. Tyhle „oříšky“ musíte plánovat v delším horizontu, než je jeden den.

Dobré plánování na úrovni týdne probíhá následovně:

1. V prvním kroku do džbánu vložte skutečně velké kameny. Jinými slovy: naplánujete si své nejdůležitější priority (A a B, viz kapitola 1.4). Váš týdenní plán by měl být ale jen tak plný, aby v něm stále zůstával dostatek místa na méně důležité věci a časové rezervy (nezapomínejte na pravidlo 60:40 – viz kapitola 2.2).
2. Kolem největších oříšků pak můžete rozložit zbývající drobnosti (oblázky, písek a vodu). Ty symbolizují úkoly priority C a D. Mnoho z nich se vejde do menších mezer ve vašem plánu – například telefonát, napsání e-mailu nebo předání méně důležité nabídky.
3. I tak se snadno může stát, že se do džbánu – vašeho týdne – nevejde všechno, co jste tam chtěli dostat. Pokud k tomu však dojde, případně Černý Petr vždy méně důležitým záležitostí. Na to hlavní jste si potřebný čas totiž už vyhradili.

Důležité je to, že když si budete nejprve plánovat největší oříšky, podaří se vám jich výrazně více úspěšně rozlousknout a zvládnout.

Příklad: Týdenní plánování s úspěšnou realizací

Je sobota a pan Novák končí uplynulý pracovní týden půlhodinovým plánováním týdne následujícího. Připravuje se na rekapitulaci a chystá se sepsat nový seznam úkolů se všemi nevyřízenými a novými záležitostmi. Méně důležité nevyřízené úkoly však škrtně a do nového seznamu je nezapiše. Pak se podívá na přehled svých životních rolí a příslušných cílů. Pro každou z uvedených rolí si nyní najde jeden úkol priority B, pro nějž si jeden den v týdnu vyhradí 90 minut času. Takhle ví, že na konci týdne věnoval čas všem svým sedmi životním rolím. Pokud má na daný

týden dosud jen málo pevných termínů (jako jsou cesty a konzultace), doplní na některé dny další úkol priority B. Pak se pustí do denního plánu na pondělí. Vychází z desetihodinového dne a naplánuje si tak celkem šest hodin práce, přičemž se řídí prioritou jednotlivých úkolů.

V pondělí dorazí do práce a řídí se připraveným plánem. Během dne se na něj obrátí jeden kolega s problémem, na který se pan Novák specializuje. Vyřídí ho za půl hodiny. Jinak má štěstí – žádná další nečekaná „překvapení“ se nekonají a ve svém plánování se spletl jen o hodinu. Zbývající dvě a půl hodiny rezervovaného času tak může rozdělit podle svého uvážení. Pan Novák tedy ještě hodinu a půl pracuje na dalších bodech na svém seznamu úkolů, na závěr si na základě týdenní struktury (rozdělení úkolů priority B podle principu oblázků a schůzky s druhými) připraví podrobný plán na úterek a zbývající hodinu využije k omezení přesčasů.

Pro plánování na úrovni týdne se princip oblázků osvědčil nejlépe. Můžete jej také použít i pro denní plánování nebo plánování určitého projektu.

Týdenním plánováním podle principu oblázků, při němž si rezervujete čas především na skutečně důležité úkoly, kterým se následně musí podřídit všechny méně důležité záležitosti, představuje klíč pro vyváženou časovou a životní rovnováhu.

2.5 Práce s kontrolními seznamy

Pro pravidelné termíny a úkoly se vyplatí založit si (týdenní, měsíční a roční) kontrolní seznamy. Do nich si zaznamenáte vše, na co musíte pravidelně myslet.

Tyto kontrolní seznamy odpovídají na zásadní otázky jako:

- Co k danému úkolu patří?
- Co je třeba udělat nejdřív?
- Jsou splněny předpoklady?
- Mysleli jsme na všechno?
- Je všechno vyřízené?

Mykon.
Linda

Lidé, kteří s těmito nástroji pracují pravidelně, vám nepochybně potvrdí, že kontrolní seznamy v některých oblastech a situacích umožňují enormní úsporu času. Kontrolní seznamy se přitom dají skvěle použít nejen v pracovním životě, ale i při soukromém plánování.

Výhody kontrolního seznamu

- Práce s kontrolními seznamy šetří čas.
- Kontrolní seznamy snižují riziko chyby, protože u opakujících se postupů nebo stejných situací nemusíte vždy znovu přemýšlet.
- S kontrolním seznamem se neustále nacházíte na cestě k dalším zlepšením. Při procházení kontrolního seznamu můžete přijít na nové možnosti obohacení a optimalizace pracovního procesu.
- Zároveň vám osvědčené kontrolní seznamy mohou někdy ušetřit zdlouhavé vysvětlování. Když podřízeným nebo kolegům dáte kontrolní seznam, budou se s příslušnými úkoly a záležitostmi moci velmi rychle seznámit.

Jak si připravit kontrolní seznam

Kontrolní seznam se obvykle připravuje tak, že se všechny kroky nezbytné k úspěšné realizaci úkolu sepiší ve smysluplném pořadí. Vše je přitom třeba držet v co možná nejkonkrétnějších a nejjednodušších mezích. Dokončené kroky se pak postupně zatrhávají.

Jednotlivé body mohou být kroky, které je třeba provést, ale může se jednat například i o předpoklady, které musí být splněny k tomu, abyste mohli učinit dobré rozhodnutí.

✓ Příklad: Kontrolní seznam pro mítinky

Mítink dne ... od ... do...	Termín	✓
• Rozeslat pozvánky e-mailem	...	
• Zarezervovat jednací místnost		
• Požádat o technika		
• Sestavit seznam účastníků a rozdělit je		
• Objednat sendviče a nápoje k obědu		
• Zarezervovat restauraci na večer		
• Vyžádat si všechny podklady		
• Dát dohromady materiály, seřadit je a rozmnožit		
• Rozdělit reklamní vzorek pro nový produkt		

Jak a kdy je možné používat kontrolní seznamy?

Kontrolní seznamy je v zásadě možné používat všude tam, kde se opakují stejné činnosti, činí podobná rozhodnutí, kde je třeba dodržovat stále stejná pravidla nebo kde probíhají jiné podobné procesy. Několik praktických příkladů:

- Musíte připravit smlouvu.
- Připravujete pracovní posudek.
- Vedete přijímací pohovor.
- Plánujete nový projekt.
- Provádíte průzkum trhu.
- Provádíte kontrolu (např. projektových výdajů).
- Na co musí myslet člověk zaskakující za kolegu na dovolené?
- Přijali jste nového zaměstnance – co je potřeba udělat?

*Mykon.
Linda*

Kontrolní seznamy se nicméně hodí i v soukromé oblasti:

- Musíte si připravit daňové přiznání.
- Jedete na dovolenou.
- V rodině se rozdělují domácí práce.

Tipy pro práci s kontrolními seznamy

- Dbejte na jasnost a přehlednost. Dobré kontrolní seznamy jsou jen takové, s nimiž budete skutečně též pracovat.
- Kontrolní seznamy nesmíte brát jako příliš těsný korzet. Projděte si jednou seznam na zkoušku a podle potřeby ho opravte nebo doplňte.
- Zeptejte se kolegů, s jakými kontrolními seznamy už pracují. Třeba najdete nějaké, které si budete moci jednoduše přizpůsobit individuálním požadavkům své práce.
- V některých diářích a pořadačích pro časové plánování najdete i užitečné kontrolní seznamy, například na plánování cesty. Do kroužkových plánovacích pořadačů můžete přidávat i vlastní kontrolní seznamy.

2.6 Plánovací diáře a chytré telefony

Jelikož ne všechno zvládneme udržet v hlavě, musíme si psát poznámky. V případě nouze i na kousky papíru. Takový systém zaznamenávání úkolů a poznámek ale může vést k rychlé a totální dezorganizaci. Mnohem lepší je proto používat plánovací diáře a chytré telefony.

Přehled různých systémů

Plánování se seznamy úkolů

Jeden z nejjednodušších způsobů, jak mít účinně pod kontrolou své povinnosti, jsou seznamy úkolů. Vše, co k tomuto systému potřebujete, najdete v každé domácnosti i kanceláři. Začít tak můžete hned. Na jednu stranu papíru jednoduše

píšete, co všechno dnes musíte bezpodmínečně vyřídit. Na druhou stranu si pak můžete napsat úkoly, které musíte stihnout v průběhu týdne, nebo oblasti, kterým se potřebujete věnovat. Pak si vyznačte sloupec na zanesení priorit a nutného data dokončení.

nevýhody takového obyčejného seznamu úkolů? Nijak do něj nedostanete schůzky, dlouhodobější plány s časovým horizontem, adresy ani tematické poznámky. Když byste všechno z uvedeného chtěli každý den zaznamenávat na jeden a tentýž list papíru, znamenalo by to jediné – totální chaos.

Pokud zatím nepoužíváte žádný systém časového plánování, začněte hned teď pracovat se seznamy úkolů.

Klasické kalendáře

Nepostradatelným pomocníkem pro plánování mnoha termínů a schůzek je klasický a cenově výhodný kalendář. Je přitom jedno, zda se jedná o variantu nástěnnou, stolní, týdenní nebo kapesní. Důležité je pouze to, abyste měli kalendář s trochou místa pro denní záznamy. Ačkoliv například v Německu se ročně prodá a formou dáreků bezplatně rozdá tolik kalendářů, že čistě statisticky by každý musel mít tři kalendáře, nepoužívá padesát procent Němců žádný kalendář – dokonce ani ty malé kartičky do peněženky s hrubým ročním přehledem.

Klasické kalendáře často poskytují dostatek místa jen na jeden až tři záznamy za den. Krom toho jsou určeny jen pro zaznamenávání schůzek a nemají žádné místo pro zapisování úkolů.

Pracujete-li s klasickým kalendářem, vložte si do něj na začátek svůj aktuální seznam úkolů.

Jednoduché diáře

Diáře v nižší cenové hladině nabízejí mnoho místa pro poznámky a vámi připravené formuláře a kontrolní seznamy na čistém archu papíru. Jejich kalendářová část a seznamy úkolů umožňují denní a týdenní plánování pomocí priorit, přičemž v případě kroužkových diářů zůstává volné místo i na dodatečné listy

Mykon.
Londra