

# Time management

Problematiky time managementu jsme se dotkli už v druhém modulu věnovaném informační hygieně. Protože se ale jedná nejen pro studenty vysoké školy o aktuální a potřebné téma, rozhodli jsme se, věnovat mu celý modul. Vzhledem k faktu, že téma spadá spíše do kategorie soft-skills a jeho výuka je tak pomocí e-learningu mírně „komplikovaná“, budeme se vám snažit přinést spíše praktické rady a doporučení. Lehce se materiál dotkne také problému prokrastinace :-). Účelem modulu není, abyste hned všechna pravidla začali aplikovat, ale spíše se zamysleli a vybrali si to, co vám nejvíce vyhovuje a po malých krůčcích začali využívat.

## Jan Zikuška

<manžer projektu NAKLIV, KISK FF MU>

Převážnou část pracovní doby věnuje projektu NAKLIV ([www.nakliv.cz](http://www.nakliv.cz)). Jeho cílem je podpora spolupráce mezi osobami věnující se informačnímu vzdělávání. V rámci KISK má na starosti kromě e-learningových předmětů Kurz práce s informacemi a Kreativní práce s informacemi také výuku předmětu Informační vzdělávání.

## Klíčové pojmy

**Time management** - obecně sada doporučení, návodů a nástrojů pro efektivní organizaci vlastního času za účelem jeho efektivnějšího využití

**Paretovo pravidlo** - pravidlo podle kterého je 80% výstupů výsledkem 20% vstupů

**Plánovací systém** - nástroje sloužící k efektivnímu plánování úkolů a vlastního času obecně

**Prokrastinace** - chorobné odkládání úkolů a rozhodnutí, které je doprovázeno nepříjemnými pocity, nejčastěji úzkostí.

## Studijní obsah materiálu

1. Co si představím pod pojmem time-management?
2. Cíle a priority
  - 2.1 Paretovo pravidlo
    - 2.2 Eisenhowerův princip
    - 2.3 Plánování času
4. Nástroje pro plánování
5. A co na to prokrastinace?
6. Závěr

## Po prostudování tohoto materiálu budete umět

- znát význam pojmu time management
- umět si stanovit osobní cíle a priority
- umět popsat Parettovo pravidlo
- schopni popsat základní nástroje pro organizaci osobních úkolů
- vědět co znamená termín prokrastinace
- umět aplikovat základní metody boje proti prokrastinaci

## Použité ikony



Příklad  
Názorná ukázka



Řečnická otázka,  
Místo pro zamyšlení



Úkol k vypracování  
Procvičování



Pro zájemce,  
Rozšiřující informace



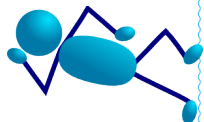
Důležité, zapamatovat  
Přečtěte si alespoň 2x



Shrnutí,  
Opakování důležitého

**Studium materiálu by Vám mělo orientačně zabrat: 2 hodiny**

Na time management se můžeme dívat z několika pohledů, i když většinou sklouzneme k tradičnímu chápání v podobě efektivního plánování času. Cílem tohoto materiálu je ukázat vám, že tato disciplína v sobě zahrnuje daleko širší souvislosti. Do češtiny můžeme time management přeložit jako řízení času – což je vlastně paradoxní slovní spojení. Čas plyne a asi těžko jej můžeme řídit. Jedná se tedy spíše o jeho efektivní využívání. V nejobecnějším pohledu můžeme říct, že time management se snaží dát



Možná vám některé věty z materiálu budou připadat jako fráze. Ale kdo by nechtěl využít svůj čas tak, aby mohl „žít naplno“?

času (který máme všichni stejný) jednoznačný smysl.

**Efektivní time management by vám měl umožnit trávit minimum času řešení krizových situací a zaměřit se tak na věci, které vám přinesou největší prospěch.**

Jeden z velkých omylů spojovaných s time managementem je představa, že je určen pouze manažerům. Asi největší dopad budou mít vybrané techniky na velmi zaměstnané osoby, ale využít ho může každý. Je třeba si jen umět stanovit osobní priority, cíle a věřit ve fakt, že každá změna (i ta v organizaci vlastního času) vychází především zevnitř člověka, nikoliv z jeho okolí.

Jak se můžete dočíst v knize od Johna Caunta - **Time management jak hospodařit s časem** –

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

V time managementu můžeme z hlediska vývoje mluvit o tzv. generacích.

- **První generace timemanagementu** - založené na vytváření seznamu úkolů a činností, které je třeba vyřešit. Jednoduše řečeno - čistá hlava a pořád vím co budu dělat.
- **Druhá generace timemanagementu** - k seznamu úkolů je navíc definován čas do kdy je třeba splnit - využívání diářů a plánovacích systémů. Nejedná se jen o to CO, ale KDY je to potřeba udělat. Takovýto systém bezpochyby používá i spousta z vás.
- **Třetí generace timemanagementu** - rozšiřuje předchozí dvě generace o novou součást a to JAK tyto úkoly dělat. Zde již můžeme mluvit o stanovení cílů a na základě důležitosti přisuzuje prioritu splnění. Navíc je obohacena o systém kontroly plnění. V centru stále stojí čas a nástorje k tomu, jak jej efektivně ovládnout.
- **Čtvrtá generace timemanagementu** - de facto opět využívá těch efektivních metod z předchozích generací, ale doplňuje jej o chybějící lidský pohled. Jednoduše řečeno se tato generace zaměřuje, spíš jak na ovládnutí času, na člověka a jeho spokojenost, která povede k dlouhodobé efektivitě jeho práce.

Nemám čas je výmluva.

Na zbytečnosti opravdu nemám čas je tvrdé konstatování!



## 2 Priority a cíle

Pokud se na priority podívám z hlediska různých generací time managementu, pak ta třetí vytváří priority na základě cílů a naprosti tomu čtvrtá generace cíle přizpůsobuje prioritám. Stanovit si principi není nic „jednoduššího“ než umět si vybrat, čemu dát přednost.

Zajímavou analogii k prioritám a cílům uvádí v své knize Mít vše hotovo (Getting Things Done) David Allen. Jedná se o paraleru s nadmořskou výškou využívanou v letectví:

- nad 50000 stop - život
- 40000 stop - víze na 3-5 let
- 30000 stop - cíle na příští rok až dva
- 20000 stop - oblastí zodpovědnosti
- 10000 stop - aktuální projekty
- vzletová dráha - aktuální aktivity

Tato paralera je však pouze nabízí pouze určitý obecný pohled, který by vám měl připomenout, že nejen na vaši práci je třeba se dívat z více hledisek a všechny realizované aktivity by měl být v souladu s „vyšší letovou hladinou“.

Podívejme se nyní na dvě vybrané metody **jak si můžete priority stanovit:**

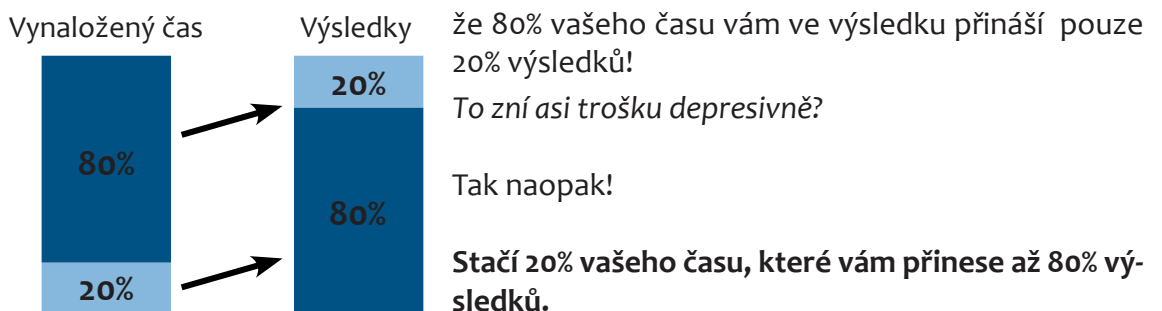
- Parretův princip
- Eisenhowerův princip

### 2.1. Paretův princip

Jedná se o princip využívaný hojně nejen v time managementu, ale i v jiných souvislostech. S jeho formulací přišel na začátku 20 století italský ekonom Vilfredo Pareto a pracuje s jednoduchým poměrem 80 : 20. Pareto původně tvrdil, že 80% bohatství kontrolují 20% lidí. Tento princip pak byl nejčastěji aplikován právě do oblasti obchodu (20% výrobků dané firmy často generuje 80% zisku apod.).

**Pokud bychom chtěli Paretův princip vyjádřit obecněji, můžeme tvrdit že významné prvky celku tvoří jeho relativně malou část.**

**V řeči time managementu to pak znamená,**



Samozřejmě, že tento poměr nikdo neplatí naprosto přesně, ale je důležité je zamyslet se, jestli opravdu plnění všech vašich úkolů a povinností má stejný efekt. Zda by mnohdy nestačilo, zaměřit se na to podstatné a důležité, co nám ve výsledku přinese opravdový užitek.

## 2.2. Eisenhowerův princip

Tento princip rozděluje všechny činnosti do čtyř oblastí na základě jejich naléhavosti a důležitosti:

- I. **Naléhavé a důležité** - aktuální problémy či neodkladné záležitosti potřebné vyřídit většinou ještě dnes
- II. **Nenaléhavé ale důležité** - do této kategorie můžeme zařadit třeba další vzdělávání, další osobní růst, udržování sociálních vztahů nebo relaxace a odpočinek. Pokud se jedná o pracovní úkoly, není třeba je ihned řešit, ale je třeba brát je v potaz aby ve výsledku jenou neskončily v předcházející kategorii.
- III. **Naléhavé ale nedůležité** - většinou se jedná o záležitosti, které musíte vyřešit i když vás odvádějí od vašich úkolů. Jako praktický příklad bývá často uváděny některé telefonáty nebo vyřizování pošty.
- IV. **Nenaléhavé a nedůležité** - v některé literatuře kategorie označována jako odpadkový koš, triviální a nedůležité věci. Tyto činnosti je nejlépe vynechat nebo vyřešit co nejrychleji, protože vám nepřinesou žádný efekt.

	Naléhavé	Nenaléhavé
Důležité	I.	II.
Nedůležité	III.	IV.

Odborná literatura někdy uvádí, že ideální je řešit pouze aktivity z prvního kvadrantu a ty z druhého pouze dobře naplánovat ale nevěnovat se jim. Tento princip by však často vede k neustálému stresu a spěchu a z takových lidí se pak stávají jen „hasiči požárů“.

Osobně doporučujeme spíše **co nejvíce času věnovat aktivitám v druhém kvadrantu**. Činnosti v první kvadrantu většinou vznikou z aktivit v druhém kvadrantu (když je budete mít vyřešeny tak ani nevzniknou) a nebo stejně přijdou - většinou vlivem mimo vás, např. dostanete aktuální úkol od nařízeného.

## 2.3. Plánování času

Základem každého plánování je třeba vždy vycházet z již definovaných priorit. Vždy vycházejte z faktu, že ideálním východiskem plánování je zapisování. Nebojte se napsat si i menší a možná pro vás zanedbatelné úkoly.

Než začnete využívat jakýkoliv systém pro plánování (viz dále) doporučujeme udělat si tzv. časový snímek, tedy popis toho čemu se během dne věnujete a především jak se to shoduje s vašimi prioritami.

**Zkuste v průběhu dvou týdnů sledovat co každý (celý) den děláte.** Není třeba psát si



Metod jak podrobně plánovat vlastní čas je více, osobně nejvíce doporučuji pročit a řídit si již zmíněnou metodou GTD od Davida Allena. Knížku najdete i v knihovnách MU.

vše na minutu přesně, ale tak, abyste na konci sledovaného období dokázali popsat nad čím trávíte nejvíce času. Jestli pak zvolíte systém denního nebo týdenního plánování je jen na vás.

Základní bodem každého plánování jsou poznámky. Pokud před každým nákupem sepisujete poctivě seznam všech položek, které plánujete nakoupit, máte z poloviny vyhráno. Stačí tento jednoduchý zvyk začít aplikovat i na ostatní běžné životní situace.

**Vytvářením poznámek eliminujete stres**, že na něco zapomenete a uvolníte si tak podvědomí pro ostatní důležitější činnosti. Ne nadarmo se říká, co je psáno to je dáno!

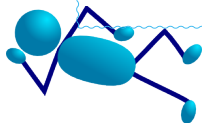


Existuje nepřehledné množství nástrojů, které můžete využít k pravidlenému plánování - **od prázdného listu papíru, přes diáře, PC až po mobilní zařízení typu smartphone.**

V tomto směru záleží jen a pouze na vás, jaký systém vám bude nejvíce vyhovovat a asi nelze obecně doporučit jeden nejvhodnější systém. Ať už se tedy rozhodnete pro papírový diář nebo aplikaci na mobilním telefonu, nezapomínejte, že je potřeba

aby daná volba odpovídala vašim potřebám a především životním zvyklostem.

Asi nemá cenu kupovat si jenom kvůli efektivitě time managementu nový a supervýkoný mobil a zároveň bude více vyhovovat lidem, kteří tráví většinu svého času u PC, webový nástroj či mobilní aplikace.



V následující kapitole si popíšeme tři vybrané (velice často používané webové nástroje, které jsou

nejen multiplatformní, ale jsou podporovány jako mobilní aplikace a je tedy možné je využívat jak v PC tak i na smartphone. Takových nástrojů existuje nepřehledné množství a využít můžete například i Microsoft Outlook, Microsoft OneNote, Things na Macu či úkoly v Gmailu.

**Pokud vás toto téma více zajímá, doporučujeme podívat se na příspěvky na:**

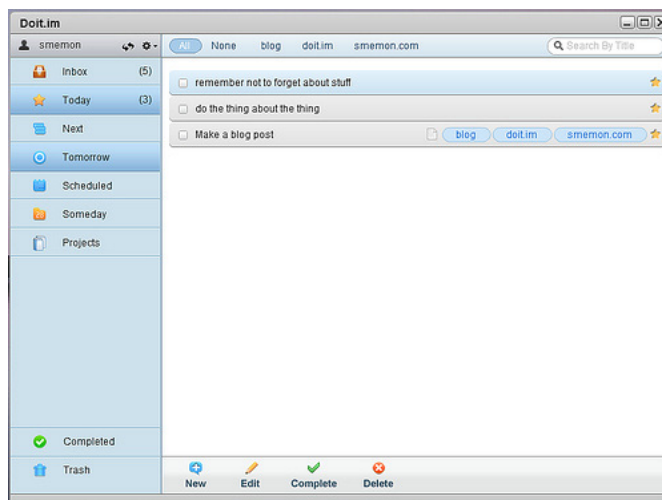
<http://www.mitvsehotovo.cz/tag/gtd-nastroje/>

### 3.1 Doit.im

Relativně jednoduchý nástroj splňující základní kritéria pro využívání metody GTD, jejíž velkou výhodou je možnost využívat ji jak přes webové rozhraní, jak na Windows tak i na Mac a má svoje aplikace na Android, Iphone i Ipad.

Mezi základní funkce patří kromě základních funkcí jako je vytváření úkolů, přidělování kontextů, přiřazování k osobám či projektům i možnost:

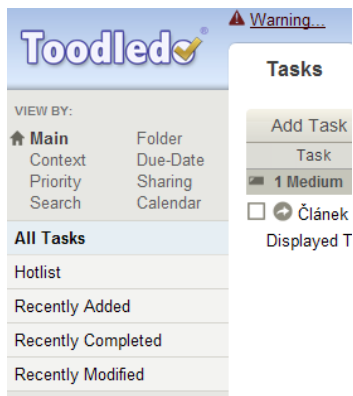
- zasílání úkolů
- automatické upozorňování
- různé formy zobrazení diáře



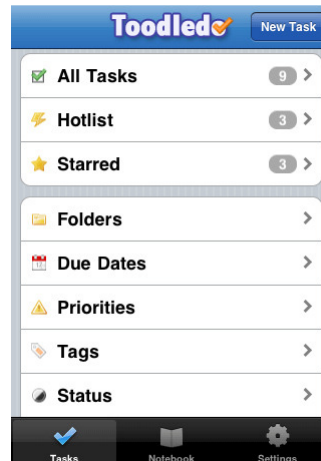


### 3.2 Toodledo.com

Opět jeden z často využívaných to-do nástrojů, který je možno využívat zdarma (existuje i placená verze, kterou pokud s osobním time managementem začínáte, asi těžko využijete). Službu lze opět využívat přes webové rozhraní (třeba i s pluginy pro Firefox či Chrome), nebo na iOS či mobilních zařízeních s OS Android a BlackBerry.



Otevřenost této služby umožňuje kromě jiného i **synchronizaci s Google Kalendářem**. Jako správný GTD nástroj umí opět přidávat úkolům kontext, přiřazovat do projektů, priority těchto úkolů nebo nastavení upomínek.



Více informací a registrace na: <http://www.toodledo.com/>  
Uživatelská recenze od Jana Straky na: <http://www.mitvsehotovo.cz/>

### 3.3 Remember the Milk

Úkolovník s širokým spektrem možností umožňuje stejně jako dva předcházející příklady synchronizaci s google kalendářem (i přihlásit se můžete pomocí google účtu) a je dostupný jak na App store, tak i pro Android a BlackBerry. **Na rozdíl od nich však již dokáže pracovat s českým rozhraním.**

Zajímavě řešené je u této aplikace také zaslání upomínek, které si kromě emailu můžete zvolit také přes SMS nebo pomocí instant messengerů.

Dále umožňuje umisťovat úkoly na konkrétní místo na mapě, sdílet úkoly obecně či s konkrétními osobami nebo vytváření tzv. chytých seznamů pro efektivnější přístup k seznamu úkolů.



Více informací a registrace na: <https://www.rememberthemilk.com/>  
Uživatelská recenze od Petra Čaníka (z roku 2008) na: <http://www.canik.cz>

## 4 A co na to prokrastinace?

Co můžeš udělat dnes, neodkládej na zítřek... ale pozítří je také den :)

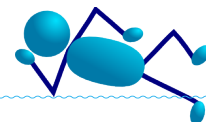
Většina z nás se již někdy v průběhu života s prokrastinací setkala, někteří s ní dokonce bojují neustále a jsou i tací, kteří čas od času svůj boj prohrávají. V tomto studijním materiálu si řekneme, co to vlastně prokrastinace je a jak jí úspěšně čelit.

### Co je to prokrastinace, jak se projevuje a koho nejčastěji ohrožuje?

„Prokrastinace (česky též liknavost nebo otálení) je chorobné odkládání úkolů a rozhodnutí, které je doprovázeno nepříjemnými pocity, nejčastěji úzkostí.“

Pro potřeby tohoto materiálu se nyní budeme zabývat především akademickou prokrastinací, kterou nejčastěji pociťujeme během studia ve zkuškovém období a při psaní termínovaných prací.

Prokrastinace má obvykle stupňující se tendence. „Výzkumy naznačují, že čím delší dobu student stráví na vysoké škole, tím se jeho prokrastinační tendence zvyšují.“



Prokrastinací trpíme především my, studenti, ale projevovat se může samozřejmě také u jiných skupin např. v zaměstnání nebo kdekoli jinde při plnění termínovaných úkolů.

Prokrastinovaný den obvykle začíná tím, že se vám nechce vstát z postele, dlouze se myjete a ještě déle snídáte. Po dlouhé době se dostáváte k úkolu, který potřebujete splnit. Pokud k řešení úkolu používáte počítač, tak první, co obvykle uděláte, je čtení emailů, Facebook, nějaký ten e-zin, blog, atd. Jdete si uvařit kávu (čaj) a pak se konečně dostáváte k práci. Několikrát si přečtete zadání a pokoušíte se popřemýšlet nad danou problematikou. Nastává čas oběda. Pokud jste byli do této doby nad míru produktivní, tak jste pravděpodobně vymysleli název své práce. V tuto chvíli dlouze vaříte a následně dlouze obědváte. Ano, měli byste se vrátit k práci, ale co ta hora špinavého nádobí? Je třeba ji bez odkladu umýt. Odpoledne se vracíte k práci. Znovu čtete zadání a přeformulujete název. Nastává čas na odpolední kávu. Zcela vyčerpání „prací“ si ke kávě pouštíte nějaký ten seriál. Jeden, druhý, třetí díl. K večeru se opět dostáváte ke své práci. Vymyslíte pár klíčových slov. A je tu čas večere a zprávy. V tuto dobu se vám obvykle už opravdu nic nechce dělat, tak si pustíte nějaký dobrý film a jdete spát. Další den se vše s malými obměnami opakuje. Postupně vyperete, uklidíte byt, umyjete okna, atd. Obvykle se na konci každého takového dne dostavuje pocit neuspokojení nad vykonanou (resp. nevykonanou) školní prací a úzkost, jak jen to všechno zvládneme, když se nám čas tak krátí. Většinou na poslední chvíli uděláme to, co musíme, ale v mnohem větším stresu, než je nutné.

Pokud se v tomto vidíte, nebojte se, s tímto problémem se zdaleka nepotýkáte sami. „U vysokoškolské populace se odhady ve vyspělých západních zemích pohybují v hodnotách od 20 %, přes 50 % k až neuvěřitelným 90 %!“ Takže pokud prokrastinací netrpíte, jste spíše světlou výjimkou. Nyní si povíme něco o metodách, které nám mohou pomoci prokrastinaci úspěšně překonat.



## 4.1. Jak s prokrastinací bojovat?

- **Soustřed'te se** - zbavte se věcí, které vás rozptylují, uspořádejte si pracovní prostředí, **nenechte se vyrušovat** (tzn., vypněte Internet, zamkněte kuchyni, přeneste křeslo do jiné místnosti, ...)
- **Motivujte se** => zpříjemněte si úkol pozitivní motivací (řekněte si, proč chcete na úkolu pracovat, **stanovte si odměnu za splnění úkolu**, udělejte si seznam úkolů – vylepte ho na viditelné místo – těšte se odškrtnutím splněných položek, přestaňte hledat omluvy, proč jste to nebo ono nemohli udělat)



Pokud vám „nehoří“ termín, nedávejte se do práce s tím, že dnes to celé uděláte! Nebo si alespoň práci rozepište na dílčí úkoly, abyste mohli sledovat, jak vám pěkně ubývají!

**Rozdrobte svůj úkol na několik menších** => když vstanete s tím, že dneska konečně začnete psát tu bakalářku, nejspíše zase nic neuděláte. Když si napíšete seznam dílčích úkolů, jako např. najdu si 10 zdrojů, které bych mohl použít ve své práci, vytvořím titulní stranu, napíšu úvodní odstavec, atd., máte mnohem větší šanci, že tyto úkoly splníte a vaše práce se pohne kupředu. (A právě k tomu se skvěle hodí seznam úkolů, protože co může být krásnějšího než dlouhý seznam odškrtnutých položek?)

„Chcete jít běhat a ne a ne se odhodlat? Vždyť se přece nemusíte nutit do toho uběhnout deset kilometrů. Stačí se dokopat k tomu, že obujete boty a vyjdete před dům. Tam už nepůjde neběhat. Do hodiny sportování se takto vmanipulujete během třiceti sekund.“

- **Pracujte ve více lidech** => aneb ve dvou se k učení/práci snadněji přinutíte. Když si pozvete k učení kamaráda, odpadne vám chuť uklízet, prohlížet Facebook nebo jít nakoupit. Jen si dejte pozor, aby na tom váš studijní/pracovní kolega nebyl s prokrastinací ještě hůř než vy. Vhodní jsou pečliví a disciplinovaní jedinci.
- **Zkuste zlepšit svůj „time management“** => stanovte si priority, neříkejte si, že na půl hodiny nemá cenu nic začínat, zkuste využít nějakou z ověřených metod na práci s časem (např. metodu GTD, snaha nepřetrhnout řetěz, ...). Tuto radu je třeba brát s rezervou, protože někteří odborníci tvrdí, že prokrastinace není problém špatného time managementu: „Říci někomu s prokrastinací, aby si koupil díář je jako říci někomu s chronickou depresí, aby se prostě rozveselil.“
- **Nebud'te perfekcionisty** => problémy s prokrastinací prý do velké míry souvisí s perfekcionismem – jednoduše máte strach, že vaše práce nebude perfektní – bojíte se s ní vůbec začít a nakonec opět odevzdáváte práci vystresovaní pět minut před koncem termínu.
- **Když už nic nezabírá, přihlaste se do poradny** => na začátku roku 2011 vznikla online poradna pro studenty bojující se závislostí na internetu a prokrastinací (<http://poradna.adiktologie.cz/>). Můžete si zde přečíst řadu zajímavých informací o prokrastinaci (ale ne že tím budete zabíjet čas místo psaní seminářek a učení se testy!), otestovat se a přihlásit se online programu boje s prokrastinací.

Zkuste začít s hodinou soustředěné práce každý den a postupně si vytvořit pevné návyky.



- Adiktologická ambulance : Poradenství v oblasti závislostí [online]. 27. 12. 2010 [cit. 2011-10-10]. Jak s prokrastinací bojovat?. Dostupné z WWW: <<http://poradna.adiktologie.cz/article/clanky-o-tematu-2/jak-s-prokrastinaci-bojovat/>>.
- Adiktologická ambulance : Poradenství v oblasti závislostí [online]. 06. 12. 2010 [cit. 2011-10-10]. Co je to prokrastinace. Dostupné z WWW: <<http://poradna.adiktologie.cz/article/clanky-o-tematu-2/co-je-to-prokrastinace/>>.
- ALLEN, David. Mít vše hotovo : jak zvládnout práci i život a cítit se při tom dobře. Vyd. 1. Brno : Jan Melvil, 2008. 255 s. ISBN 9788090391284.
- CAUNT, John. Time management : jak hospodařit s časem. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2001. 125 s. ISBN 8072264419.
- CLEGG, Brian. Time management. 1. vyd. Brno : CP Books, 2005. 110 s. ISBN 8025105520.
- GREGOR, Lukáš. Mít vše hotovo.cz [online]. 18. 9, 2007 [cit. 2011-01-12]. 8 tipů, jak překonat nechuť (nejen) k práci ... a 1 (nedobrovolný) přivažek navíc. Dostupné z WWW: <<http://www.mitvsehotovo.cz/2007/09/18/8-tipu-jak-prekonat-nechut-nejen-k-praci-a-1-nedobrovolny-privazek-navic/>>.
- KAŠPÁREK, Michal. Psychologie.cz : Vaše navigace na cestě životem [online]. 3. 11. 2010 [cit. 2011-01-12]. Prokrastinace: jak na ni vyžrát?. Dostupné z WWW: <<http://psychologie.cz/prokrastinace-jak-na-ni-vyzrat/>>.
- KOLÁČKOVÁ, Dana; ŠKYŘÍK, Petr. Time management : možnosti využití informačních technologií při efektivním hospodaření s časem. [s.l.] : [s.n.], 2007. s.