



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Time management

Učební texty k semináři

Autoři:

Ing. Miloš Paleček (Brno)

Datum:

1. 4. 2011

Centrum pro rozvoj výzkumu pokročilých řídicích a senzorických technologií CZ.1.07/2.3.00/09.0031

TENTO STUDIJNÍ MATERIÁL JE SPOLUFINANCOVÁN EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM
FONDEM A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY

OBSAH

Obsah.....	1
1. Úvod.....	2
1.1. Biorytmus a výkon	2
1.2. Paretův princip.....	2
2. STRATEGIE.....	3
2.1. Efektivní rozhodování	3
2.2. Zásady pro osobní rozhodování	4
2.3. Metody rozhodování ve skupině.....	4
3. STRES.....	5
3.1. Míru prožívání stresu ovlivňují čtyři faktory	5
3.2. Jak zvládat stres?	5
3.3. Zadávání úkolů.....	6
3.4. Co poskytujeme?	6
3.5. Nezapomeňte!	6
4. Delegování	7
4.1. Eisenhowerovo okno:	7
4.2. Bariéry delegování	7
5. Řízení času na projektech	9
5.1. Některé jeho důvody jsou	9
5.2. Základní plán.....	10
5.3. Seřazení činností	10
5.4. Realizace časového plánu projektu	11
Přílohy.....	13

1. ÚVOD

Úspěšné řízení času se zakládá především na systematickém a písemném plánování jeho využití.

Pro efektivní řízení času platí:

- nedělejte to, co není podmíněno Vašimi hlavními strategickými cíli
- delegujte
- naučte se říkat ne
- snažte se, aby se rozvrh času a aktivit pro Vás stal návykem

1.1. Biorytmus a výkon

Pracovní zatížení se mění v průběhu dne, týdne, měsíce, roku. Částečně tyto změny probíhají nezávisle na naší vůli – termínované úkoly. Do značné míry však můžeme rozložení pracovního zatížení organizovat. Je proto důležité vědět, jak se mění během dne naše vlastní pracovní výkonnosti.

1.2. Paretův princip

Ve 20% svého času splníme úkoly zajišťující kolem 80% nejdůležitějších výsledků, zatímco 80% času plníme úkoly přinášející jenom 20% výsledků.

Polykači času

- Externí: návštěva, telefon, papírování, porady, špatná komunikace, cestování
- Interní: předsudky, nedostatek disciplíny a plánování, nevhodná práce v nevhodnou dobu, nepořádnost, upovídání, tříštění dne do malých celků.

Máme přirozený sklon vidět příčiny kolem sebe, nikoliv v sobě. Jsou to ale často naše návyky, postoje k sobě i k druhým lidem a naše nedokonalé dovednosti, které nám zbytečně berou čas.

Co udělat bezprostředně po semináři, abyste ve využívání času změnili své návyky?

2. STRATEGIE

Pro to, aby naše konání nebylo orientováno pouze na nejbližší budoucnost, snažíme se určit si dlouhodobější cíle, které mají většinou podobu konečných cílů (zhubnout o 10 kg, dosáhnout světového rekordu, vydělat milion korun atd.)

Svým konečným cílům pak přizpůsobujeme naše chování – znamená to, že každodenní činnosti nemají smysl pouze samy o sobě, ale jsou jakoby stupínky k dosažení konečných cílů. Strategie je pak takový program, ve kterém jsou zahrnuty jednotlivé fáze dosahování dlouhodobého cíle.

Je-li konečný cíl dostatečně velký a dostatečně časově vzdálený, je nezbytně nutné vytýčit si řadu postupných cílů, které budou podřízeny dosažení konečného cíle – jde o tzv. dílčí cíle.

Mnohé naše činnosti vyplývají nikoliv z konečného cíle, resp. ze strategie jeho dosažení, nýbrž z jiných vlivů. V takovém případě je důležité, abychom dokázali mezi jednotlivými cíli rozlišovat. Cíle prioritní jsou pak takové cíle, které jsou důležitější než ostatní a vedou nás ke konečnému cíli.

Priority lze stanovovat porovnáváním denních úkolů a jejich vztahováním ke konečnému cíli. TO, co nesměruje k dosažení našeho konečného cíle, by nemělo dostávat prioritu. Této činnosti bychom se měli věnovat vždy, když promýšlíme svoji činnost na určité období. Lze použít i různé pomůcky (např. speciální plánovací kalendáře atp.)

- Konečný cíl
- Dílčí cíle
- Denní činnost

Jakému pracovnímu cíli v současné době udělujete prioritu a proč?

2.1. Efektivní rozhodování

Probíhá na úrovni jednotlivce (osobního rozhodování) nebo na úrovni větší či menší skupiny lidí (kolektivní rozhodování).

2.2. Zásady pro osobní rozhodování

- snažte se být o krok vpředu před realitou
- přejímejte odpovědnost za své rozhodnutí
- stanovte si osobní cíle jako kritéria pro osobní rozhodování
- nenechte naléhavé, aby vytlačovalo důležité

Při problému, který se týká lidí, je efektivní rozhodnutí kombinací faktů vztahujících se k problému a cítění lidí, kteří budou řešením problému ovlivněni.

Efektivní rozhodnutí = Kvalita X Akceptovatelnost

Při vysoké kvalitě s nízkou akceptovatelností, nebo při nízké kvalitě s vysokou akceptovatelností nedostaneme efektivní rozhodnutí. Jenom vzácně nalezneme perfektní řešení bez rizika.

2.3. Metody rozhodování ve skupině

- autoritativní rozhodnutí
- většinové rozhodnutí
- jednomyslné, konsensuální rozhodnutí

Jaké jsou výhody a nevýhody individuálního a skupinového rozhodování? Co preferujete ve své praxi?

3. STRES

Za stres je označováno to, co vykonává na člověka tlak, nátlak, co ho atakuje, co mu způsobuje zpravidla nadměrnou zátěž.

Sám stres nemá negativní význam – bez působení vnějšího světa bychom nemohli ani žít. Tlak vnějšího světa nutil člověka mobilizovat síly např. v situaci ohrožení. Negativně vnímáme příliš vysoké a zpravidla i dlouhodobé nebo hojně se opakující vystavení takové zátěži.

Skutečný tlak na nás vykonávají vnější okolnosti zpravidla tehdy, když se naše cíle a potřeby nekryjí s okolnostmi, ve kterých žijeme. Stres je tedy záležitost individuální a závisí na situaci, ve které se nacházíme.

Základním pravidlem zvládnání stresu je jeho rozpoznání a poznání jeho příčin.

Stres nevyvolávají události samy o sobě, ale význam jaký jim přisuzují.

3.1. Míru prožívání stresu ovlivňují čtyři faktory

- osobní hodnocení stresové situace
- posouzení vlastních možností, alternativ
- množství podpory od ostatních
- prostředí, v němž je stres prožíván.

3.2. Jak zvládat stres?

- uspořádat si vlastní život, vyhnout se nevyřízeným povinnostem, vytvořit si dobré podmínky pro soustředění na sebe a na práci
- na úkolech pracovat systematicky – mít „harmonogram“, nepracovat na více věcech najednou
- být optimisticky naladěni
- nalézt si čas na odpočinek a relaxaci (koníčky, pohyb, spánek)
- nebrat vše jen a pouze vážně nebo dokonce tragicky

- umět odmítnout to, co v žádném případě nechceme udělat

Co Vás na pracovišti nejvíce stresuje a proč? Jak se tomu můžete bránit?

3.3. Zadávání úkolů

Při zadávání úkolů je třeba dodržovat určité podmínky, aby obě strany přesně věděly, co je očekáváno. Zadávaný úkol = cíl být „SMART“ má mít tyto parametry:

S = specifický (specific) - v množství, kvalitě a čase

M = měřitelný (measurable) - má jednotku měření

A = akceptovaný (agreed) - podřízení s ním musí souhlasit

R = reálný (realistic) - dosažitelný

T = termínovaný (trackable) - je možno sledovat jeho plnění v čase

3.4. Co poskytujeme?

- přesné zadání (definici) úkolu
- očekávanou úroveň výsledku
- všechny dostupné informace (o věci i o lidech)
- důvod delegování
- nabídku podpory

3.5. Nezapomeňte!

Stanovíme termín, kdy a jak chceme být informováni (o průběhu, po dokončení ap.)

Informujeme ostatní, kdo je úkolem pověřen!

4. DELEGOVÁNÍ

- rozvíjí spolupracovníky
- motivuje spolupracovníky
- zlepšuje efektivní využití času manažera

POZOR!

- nelze delegovat vše
- delegování vyžaduje zralého spolupracovníka

4.1. Eisenhowerovo okno:

	<i>důležité</i>	<i>nedůležité</i>
<i>spěšné</i>	<i>dělám sám</i>	<i>deleguji</i>
<i>dlouhodobé</i>	<i>deleguji s termínem</i>	<i>deleguji, nebo nedělám vůbec</i>

Důležitost je více než spěšnost!

Co Vám objektivně brání v delegování?

4.2. Bariéry delegování

Důvodů, proč nedelegujeme, je nespočet.

Jako hlavní příčiny jsou však nejčastěji uváděny dva typy:

- vnitřní (osobní)
- pocit nenahraditelnosti
- ztráta času vysvětlováním (= definováním úkolu)
- nechuť vzdávat se něčeho, co dobře umíme

- obava z neoblíbenosti
- ztráta pocitu důležitosti
- nedůvěra ve schopnosti pracovníků
- vnější
- nepochopení ze strany vyššího nadřízeného
- nezralí spolupracovníci

5. ŘÍZENÍ ČASU NA PROJEKTECH

Řízení času na projektech je ještě podstatně složitější než řízení vlastního času při běžné činnosti. Proč?

Projekt je zdaleka více ovlivňován spoustou nepředvídatelných proměnných, kdy často ani není jisté, že lze cíle projektu dosáhnout, natož pak mít představu o jeho časovém rámci.

Uplatňují se zde také mnohem více prvky lidské setrvačnosti a odporu ke změně obecně.

Projekt je série činností směřujících k dosažení určitého výstupu v rámci stanoveného rozpočtu a časového plánu.

Správné načasování projektu je základní podmínkou úspěchu. Vezměte vždy v úvahu i jiné projekty, které již začaly. Některé firmy mají rozpracováno tolik projektů, že není možné je všechny zvládnout.

K předvídání úspěchu Vám pomůže jednoduchá technika analýzy silového pole. Jde o to, zda hnací síla převáží brzdící síly, a zda má tedy projekt šanci na úspěch.

Při plánování času v projektech je patrný častý přílišný optimismus.

5.1. Některé jeho důvody jsou

1/ Doba ukončení projektové fáze je náhodná veličina. Často počítáme s optimistickým „nejkratším“ časem, místo abychom uvažovali čas průměrný, mediánový nebo dokonce čas s určitou (třeba aspoň 50%) rezervou.

2/ Při realizaci projektu dochází psychologicky k tzv. „syndromu studenta“.

3/ Při paralelní realizaci projektových fází se úspora času jedné větve nemusí projevit na celkovém času projektu.

4/ Nevyužíváme dostatečně teoretické metody, jako je např. metoda kritické cesty v síťovém grafu. Neuvažujeme s problémem „konfliktu zdrojů“ (pokud vyžadují dva projekty ve stejnou dobu určité jedinečné zařízení, musí jeden projekt počkat).

5.2. Základní plán

K usnadnění rychlého rozhodování, zda se do určité série projektů pustit, nám často může stačit tzv. základní plán. V této fázi nemusíme podrobně vypisovat všechny zdroje, ale vystačíme s odhadem (konzervativními). To nám umožní vidět potenciální kolize zdrojů mezi projekty.

Při plánování projektu samozřejmě musíme provádět mnoho souvisejících činností, jako jsou:

- určení cílů projektu
- určení klíčových rolí podílníků na projektu
- rozpoznání předpokladů úspěchu
- odhady rizik projektu
- zkouška realizovatelnosti projektu
- vytýčení postupu, základních milníků
- stanovení priorit
- stanovení cílů

Vyhodnocení časových limitů

Rychle se měnící obchodní prostředí často staví projekty do úplně jiného světla. Pokud chcete předstihnout konkurenta, který chce uvést na trh nový produkt pro podzimní sezónu, musíte pracovat v tomto časovém limitu.

Pro zkrácení časového plánu projektu je někdy možno použít to, co již existuje. Málokdy je dobré začínat z ničeho, i když se to může zdát přitažlivé.

5.3. Seřazení činností

Rozdělení práce na menší jednotky nebo činnosti umožní lépe vidět, jak se činnosti navzájem ovlivňují. Činnosti se seskupují do logického sledu. Často se vyplatí vytvořit skupiny činností a přiřadit jim identifikační čísla.

Rozhodněte, které činnosti mají započít okamžitě nebo jako první, a které mají být ukončeny před započítáním příštích.

Při odhadu časových lhůt buďte opatrní (viz 4 důvody výše) ale zvažujte konkurenční momenty. Často nemusíme vyhrát o několik metrů, stačí být vpředu pouze o krok.

Pro hledání rezerv časového plánu můžete využít síťový diagram. Pokud neleží činnost na kritické cestě, mohou být termíny začátku a konce více flexibilní.

Zjednodušeně lze činnosti také zanést do Ganttova grafu.

5.4. Realizace časového plánu projektu

Pro úspěšnou realizaci časového plánu projektu je třeba:

- správně sestavit tým
- určit role jednotlivých podílníků na projektu
- zamezit konfliktu zájmů
- vymezit jasné zodpovědnosti a pravomoci („maticové řízení?“)
- zorganizovat čínorodý začátek projektu (kick-off)
- efektivně vést tým, respektovat odlišné styly vedení
- umět zvládat kulturní rozdíly
- zvládat vznikající konflikty
- umět ovlivňovat projekt z pozadí
- povzbuzovat týmovou práci
- objektivně hodnotit členy týmu
- vyhodnocovat informace, organizovat data
- v případě potřeby zapojit koordinátora, mediátora, moderátora, facilitátora

- podporovat obousměrnou komunikaci
- pravidelně sledovat postup, volit správný časový interval (den – týden – měsíc...)
- organizovat kontrolní porady
- překonávat potíže, zvládat krize
- aktualizovat plány
- implementovat změny
- ukončit projekt s předáním
- vyvodit poučení z úspěchů i neúspěchů projektu
- poděkovat týmu

PŘÍLOHY

Centrum pro rozvoj výzkumu pokročilých řídicích a sensorických technologií
CZ.1.07/2.3.00/09.0031

Ústav automatizace a měřicí techniky
VUT v Brně
Kolejní 2906/4
612 00 Brno
Česká Republika

<http://www.crr.vutbr.cz>

info@crr.vutbr.cz