

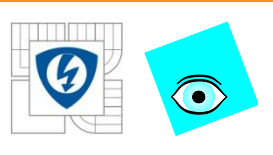
INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# TIME MANAGEMENT

Ing. Miloš Paleček (Brno)

1.4.2011

Tato prezentace je spolufinancována Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.



# OBSAH

- **Část 1: Motivace ke změně v Time Managementu**

- „Najdi si čas“
- Práce a čas
- Výkonnostní potenciál
- Výhody po zvládnutí Time Managementu

- **Část 2: Analýza výchozího stavu**

- Časová analýza dne
- Co krade můj čas
- Paretova analýza
- Stres

- **Část 3: Dosažení osobních cílů**

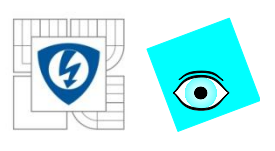
- Definice cíle
- Formulace cíle
- Pozitivní myšlení
- Strategie
- Řízení času
- Efektivní rozhodování
- Akční plán

- **Část 4: Zadávání úkolů**

- Postup zadávání úkolů
- Delegování
- Správné delegování a kontrola
- Bariéry delegování
- Přijímání úkolů

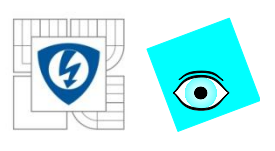
- **Část 5: Přílohy**

- Obrázky
- Dotazník odolnosti vůči stresu



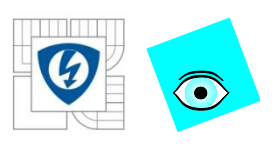
# Najdi si čas

- Najdi si čas na práci, je to cena za úspěch.
- Najdi si čas na přemýšlení, je to zdroj síly.
- Najdi si čas na hraní, je to tajemství mládí.
- Najdi si čas na čtení, je to základ vědění.
- Najdi si čas na přívětivost, je to brána ke štěstí.
- Najdi si čas na snění, je to cesta ke hvězdám.
- Najdi si čas na lásku, je to pravá životní radost.
- Najdi si čas na radost, je to hudba duše.



# Práce a čas

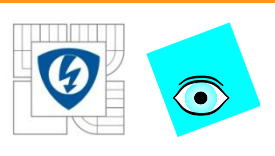
- Dříve měli lidé čas a neměli hodiny, dnes mají hodiny a nemají čas.



# Práce a čas

- **Co znamená (pro Vás) pracovat?**

- **Co je to čas?**

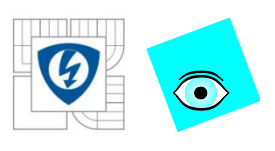


# Práce a čas

- Jak vysoký je odhadem potenciál výkonnosti, produktivita, efektivita v našem hospodářství?

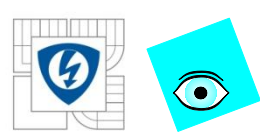
- Více než 70%	
- 60% - 70%	
- 50% - 60%	
- 40% - 50%	
- 30% - 40%	
- 20% - 30%	
- méně	

- Proč „promarníme“ velkou část našeho (pracovního) času?



# Práce a čas

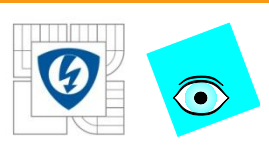
- JE LÉPE DÁT SVÝM HODINÁM VÍCE ŽIVOTA, NEŽ SVÉMU ŽIVOTU VÍCE HODIN.
  
- ŽIVOT JE TO, CO SE NÁM DĚJE BĚHEM TÉ DOBY, CO PLÁNUJEME.



# Práce a čas

- Jaké výhody bychom mohli mít po zvládnutí osobní pracovní techniky a Time Managementu?
- Určitě: Možná:
- NEMÁME MÁLO ČASU, NÝBRŽ MÁME HODNĚ ČASU, KTERÝ NEVYUŽÍVÁME.





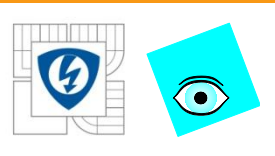
# Časová analýza

Čas	Činnost 1					
do 7:00						
7:00-7:30						
7:30-8:00						
8:00-8:30						
8:30-9:00						
9:00-9:30						
9:30-10:00						
10:00-10:30						
10:30-11:00						
11:00-11:30						
11:30-12:00						
12:00-12:30						
12:30-13:00						
13:00-13:30						
13:30-14:00						
14:00-14:30						
14:30-15:00						
15:00-15:30						
15:30-16:00						
16:00-16:30						
16:30-17:00						

1.4.2011

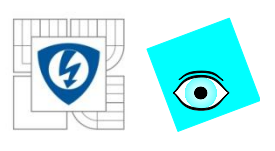
INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ





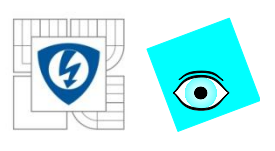
# Časová analýza

Co krade můj čas	Protiopatření
Časté vyrušování telefonem	Analýza hovorů, více delegovat, odkazovat na příslušné spolupracovníky, před schůzemi „vyvěsit“ telefon
Bezplánovitá práce bez priorit	Definovat denní cíle: důležitost je více než nutnost
Mnoho vyrušování ze strany spolupracovníků	Víc plánovat, více využívat sekretářky, jasné domluvy úkolu a cíle
Nadělejte další příklady...	



# Paretův princip (pravidlo 80:20)

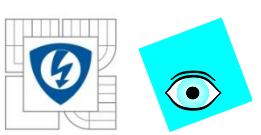
- Ve 20% svého času splníme úkoly zajišťující kolem 80% nejdůležitějších výsledků, zatímco 80% času plníme úkoly přinášející jenom 20% výsledků.
- Co znamená Paretův princip pro Tebe?
- Jaké závěry z toho vyplývají pro Tvoji práci?



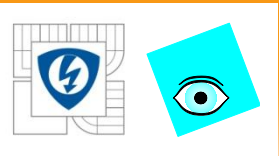
# Stres

- 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.

# Míru prožívání stresu ovlivňují čtyři faktory

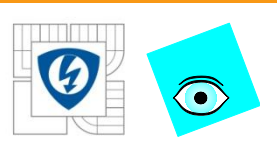


- osobní hodnocení stresové situace
- posouzení vlastních možností, alternativ
- množství podpory od ostatních
- prostředí, v němž je stres prožíván



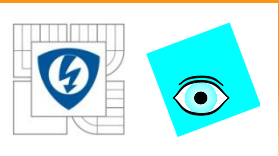
# Jak zvládat stres?

- 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 naladěn
- nalézt se 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?*



# Cíl

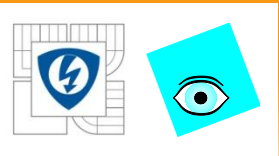
- Co je to cíl? (pokus se o definici)
- Jaké musí mít cíl vlastnosti?



# MBO: Management by Objectives (management s vytýčením cílů)

- Cíle jsou výzvou pro všechny zúčastněné a vyvolávají jednání.
- Cíle jsou zároveň měřítkem pro hodnocení výkonů.
- MBO je účinná a kooperativní metoda efektivního vedení podniku a spolupracovníků.

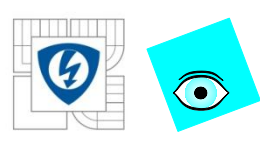




# Správně formulované cíle

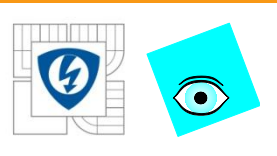
**Prověř následující formulace cílů, jsou správné?  
Pokud ne, formuluj je správně!**

- 1. Chci co nejdříve zlepšit svoji pracovní techniku.
- 2. Vyřídím měsíční uzávěrku svého oddělení vždy do 10. následujícího měsíce.
- 3. Chci být méně zapomnětlivý.
- 4. Do 31. prosince zmenším svoji průměrnou dobu strávenou u telefonu ze 3 na 2 hodiny. Maximální investice 5000,- Kč.



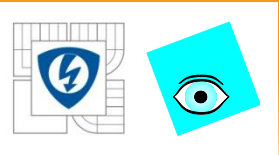
# Správně formulované cíle

- 5. Od příštího měsíce chci mít více času pro svoji rodinu.
- 6. Od 15. června chci mít během telefonování okamžitý přístup k aktuálním informacím o zákaznicích. Max. investice: 1000,- Kč.
- 7. Od teď budu psát každý dopis nanejvýš dvakrát.
- 8. Chci méně pracovat.
- 9. Od teď plánuji vždy následující týden v pátek.



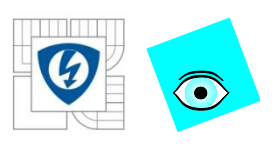
# Tři pozitivní pravidla

- 1. Radost: udělej každý den něco, co Ti dělá radost
- 2. Dosažení cíle: udělej každý den něco, co Tě přiblíží k Tvým osobním cílům
- 3. Volný čas: snaž se každý den kompenzovat svoji práci (koníčky, sport, rodina, kultura atd.)



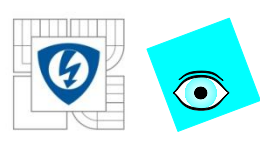
# Začni a ukonči každý den pozitivně!

- Co od zítřka uděláš pro pozitivní začátek dne?
- Jaké možnosti jsou, aby každý večer měl svůj vrchol? (rodina, děti, koníčky, divadlo, jídlo, kniha, vycházka, sport, meditace, atd.)
- **VŠECHNY VĚCI JSOU TĚŽKÉ, NEŽ SE STANOU LEHKÝMI.**



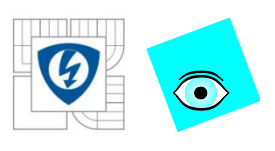
# Strategie

- 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.



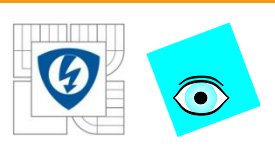
# Strategie

- 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.



# Strategie

- Priority lze stanovovat porovnáváním denních úkolů a jejich vztahováním ke konečnému cíli. TO, co nesměřuje 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?*



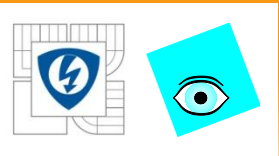
# Úspěšné řízení času

- Zakládá se především na systematickém a písemném plánování jeho využití!!

## Pro efektivní řízení času platí:

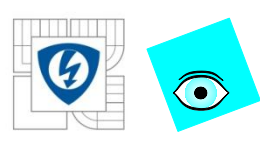
- A) nedělejte to, co není podmíněno Vašimi hlavními strategickými cíli
- B) delegujte
- C) naučte se říkat ne
- D) snažte se, aby se rozvrh času a aktivit pro Vás stal návykem





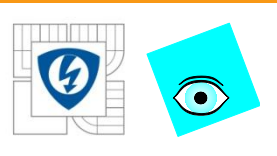
# Biorytmus a výkon

- 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.



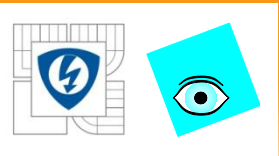
# Polykači času

- Externí: návštěva, telefon, papírování, porady, špatná komunikace, cestování
- Interní: předsudky, nedostatek disciplíny a plánování, nevhodná práce v nevhodnou dobu, nepořádnost, upovídánost, 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?*



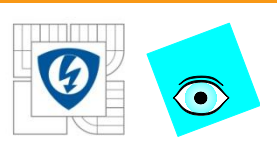
# Efektivní rozhodování

- Probíhá na úrovni jednotlivce (osobního rozhodování) nebo na úrovni větší či menší skupiny lidí (kolektivní rozhodování).
- **Zásady pro osobní rozhodování:**
  - A) snažte se být o krok vpředu před realitou
  - B) přejímejte odpovědnost za své rozhodnutí
  - C) stanovte si osobní cíle jako kritéria pro osobní rozhodování
  - D) nenechte naléhavé, aby vytlačovalo důležité



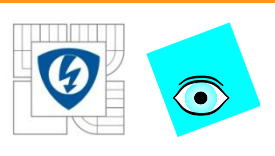
# Zásady pro osobní rozhodování

- 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.



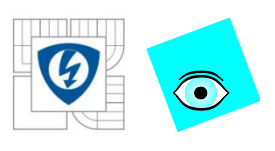
# Metody rozhodování ve skupině

- autoritativní rozhodnutí
- většinové rozhodnutí
- jednomyslné, konsensuální rozhodnutí
  
- *Jaké jsou výhody a nevýhody individuálního a skupinového rozhodování? Co preferujete ve své praxi?*



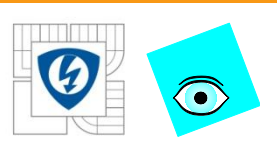
# Zadávání úkolů

- Co zadáváme?
  - Úkol
  - Pravomoci
- Co poskytujeme?
  - přesné zadání (definici) úkolu
  - očekávanou úroveň výsledku
  - všechny dostupné informace (o věci i o lidech)
  - důvod delegování
  - nabídku podpory



# Nezapomeňte!

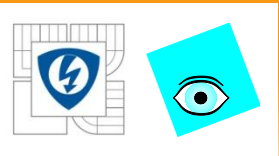
- Stanovíme termín, **kdy** a **jak** chceme být informováni (o průběhu, po dokončení ap.)
- Informujeme **ostatní**, kdo je úkolem pověřen!



# Zadávání úkolů

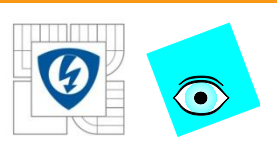
- 1. Příprava zadání: Kdo má zařídit co, kde, jak, proč, dokdy, s kým? Princip: co nejjednodušeji, s minimální námahou
- 2. Zadám úkol:
  - Motivuji spolupracovníka
  - Dám informace (kde,kdy,co,jak,proč,dokdy,s kým)
  - Zajištění koordinace s ostatními místy
  - Jaké kapacity, prostředky, finance jsou potřebné?
  - Čemu je nutno zabránit?





# Zadávání úkolů

- 3. Domluvíme konečné a vložené termíny.
- 4. Nechám spolupracovníka vše zapsat a poprosím jej o zopakování.
- 5. Zkontroluji dosažené cíle

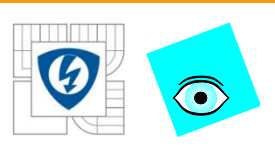


# DELEGOVÁNÍ

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

## POZOR!

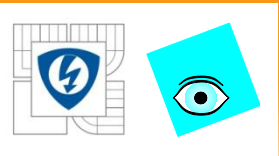
- nelze delegovat vše
- delegování vyžaduje zralého spolupracovníka



# Eisenhowerovo okno

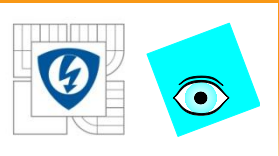
	Důležité	Nedůležité
Spěšné	dělám sám	deleguji
Dlouhodobé	deleguji s termínem	deleguji, nebo nedělám vůbec

- Důležitost je více než spěšnost!
- *Co Vám objektivně brání v delegování?*



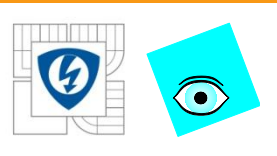
# Správné delegování

- 1. Delegovat včas
- 2. Delegovat úkoly, kompetence a zodpovědnost
- 3. Pokud možno využít spolupracovníky při určení cíle
- 4. Tolerovat počáteční chyby, nežádat perfektní provedení
- 5. Tak mnoho kontroly jak nutno, tak málo jak možno
- 6. Pozor na zpětnou delegaci



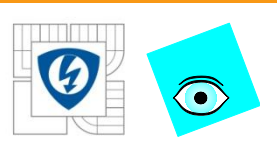
# Správná kontrola

- 1. Kontrolovat výsledky a ne chování
- 2. Tak mnoho cizí kontroly jak nutno, tak mnoho samokontroly jak možno
- 3. Namátkové a ne úplné kontroly
- 4. Domluvit kontroly předem (druh, termín)
- 5. Definovat kontrolní body dílčím rozhodnutím / po odhadu rizika
- 6. Management by Exception: při velkých a nečekaných odchylkách žádat o informaci



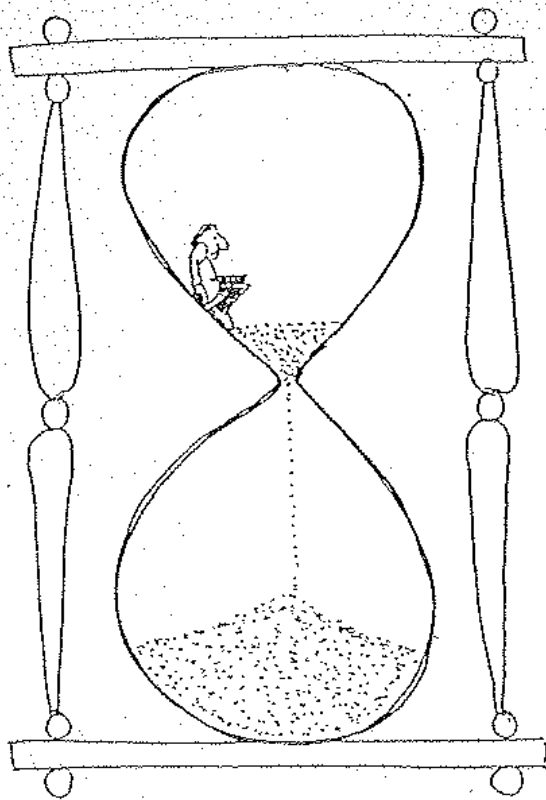
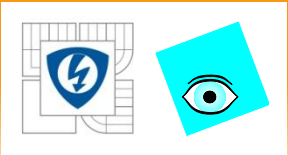
# Bariéry delegování

- vnitřní (osobní)
  - pocit nenahraditelnosti
  - ztráta času vysvětlováním (= definováním úkolu)
  - nechut' vzdávat se něčeho, co dobře umíme
  - obava z neoblíbenosti
  - ztráta pocitu důležitosti
  - nedůvěra ve schopnosti pracovníků
- vnější
  - nepochopení ze strany vyššího nadřízeného

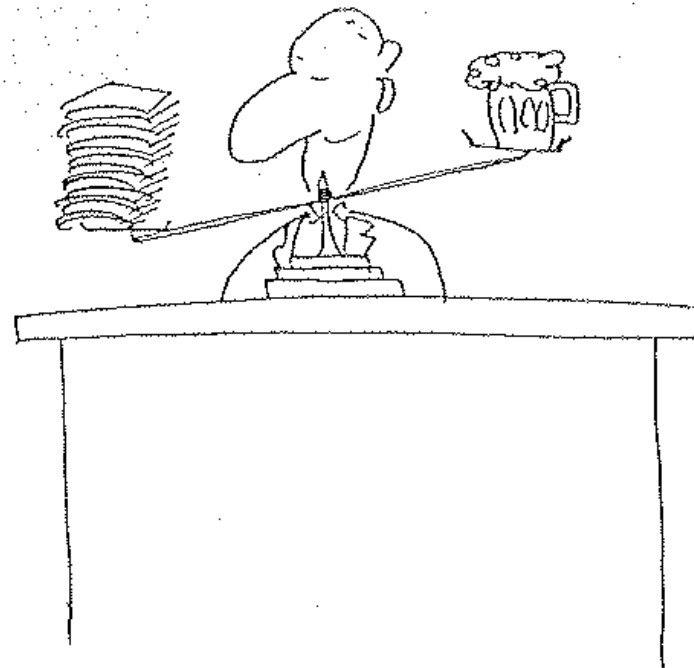


# Přijímání úkolů

- 1. Pokusím se přijímat pouze ty úkoly, které mohu vyřídit dobře a v termínu.
- 2. Co musím dosáhnout kde, jak, proč, s kým? Ptám se, dokud mi není vše jasné.
- 3. Koho musím informovat o úkolu? Kdo informuje?
- 4. Jaké informace potřebuji od koho?
- 5. Jaké kapacity a prostředky potřebuji?
- 6. Konečné a vložené termíny.
- 7. Vše zápiši a opakuji úkol vlastními slovy.

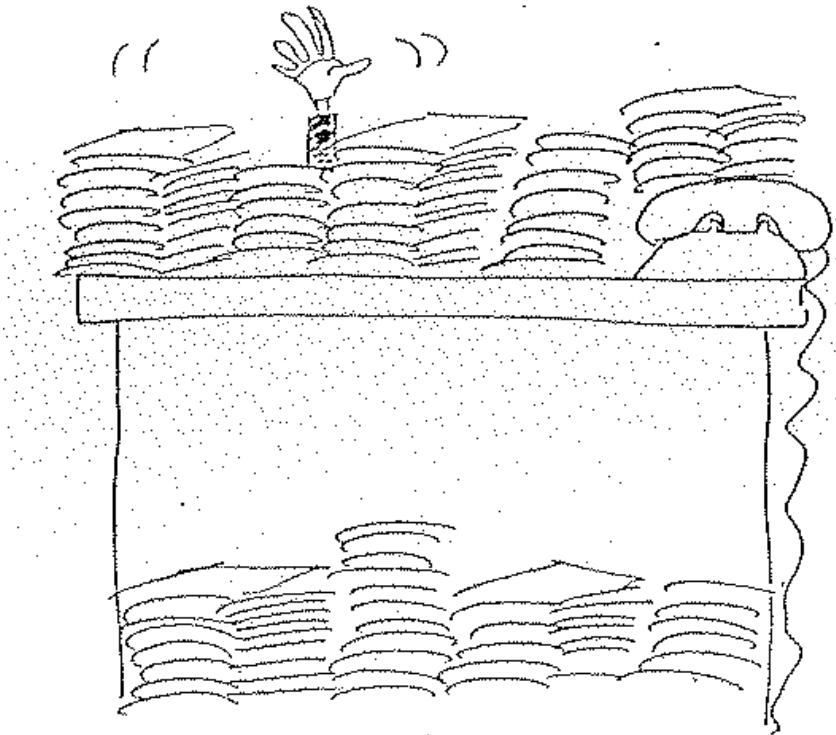
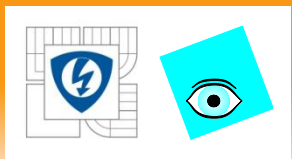


ČAS UBIHÁ PLYNULE  
A NEODVOLATELNĚ

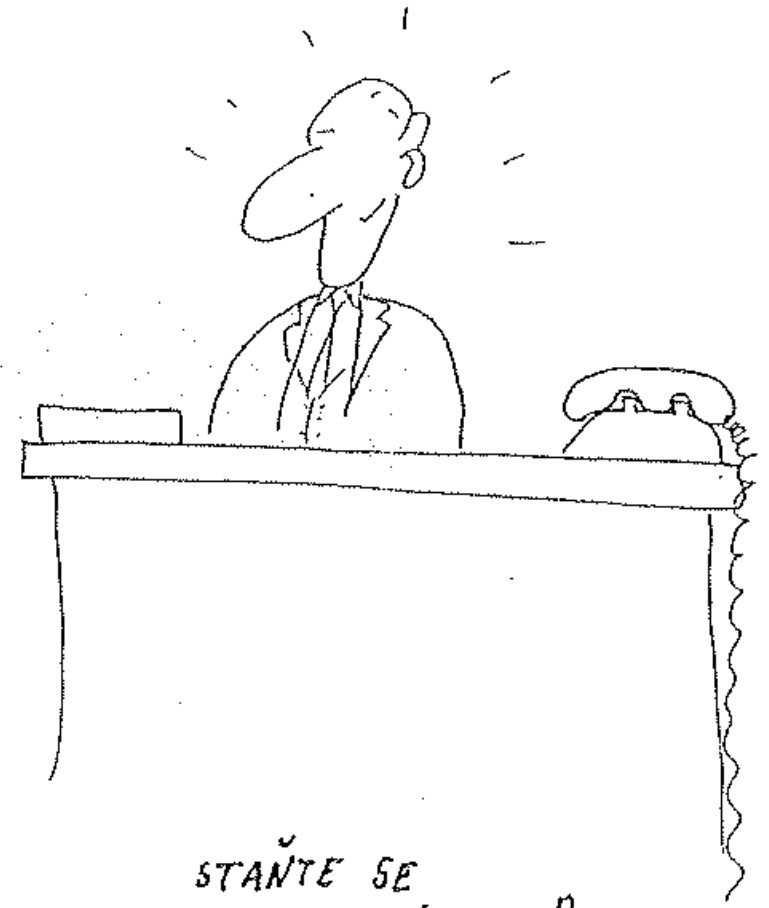


Uvěnujte priority !

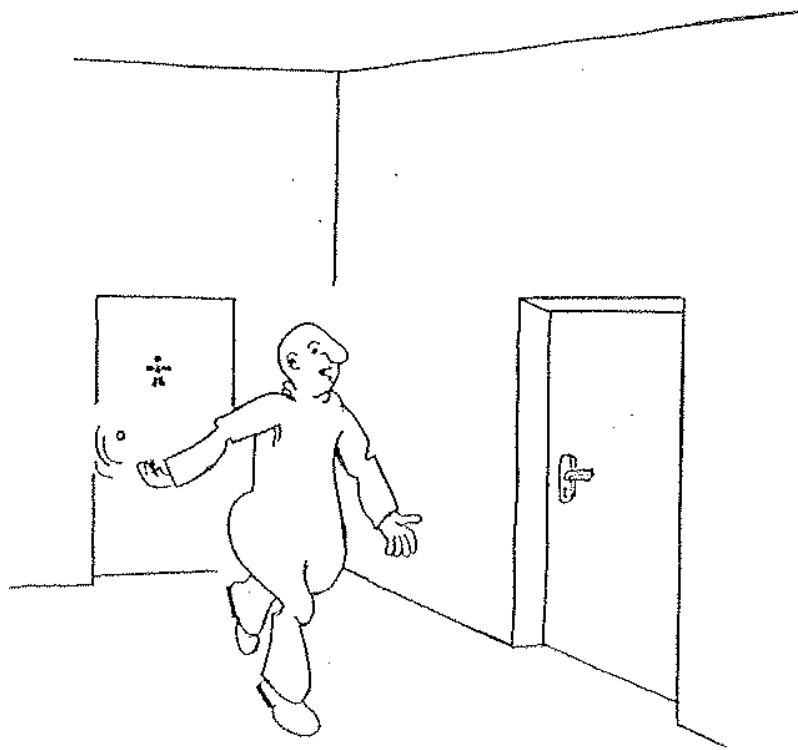
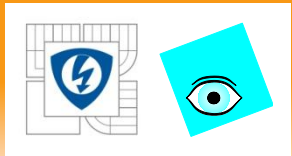




PLNOSTOLNÍK

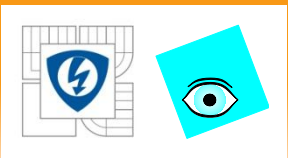


STAŇTE SE PRÁZDNOSTOLNÍKEM!



*Všechno musím dělat sám!*





**DĚKUJI ZA POZORNOST.**

1.4.2011

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

