

## **Co je to „TM“ - definice Time Managementu:**

**ing. J. Holoubek**

Time Management je soubor nástrojů, který umožňuje efektivně vynakládat čas na dosahování cílů adekvátních dané pracovní pozici. Dobrý osobní Time Management vede k pochopení toho, že je „...*důležitější dělat správné věci (ve správnou chvíli - pozn. red.) než dělat věci správně*“. (P.F.Drucker)

## **Z čeho se „TM“ skládá - struktura Time Managementu:**

Time Management je „všeprůstupující“ prvek, zasahuje do celé řady manažerských a obecně pracovních dovedností. Zahrnuje odpovídající:

- a) plánování, stanovování cílů a určování priorit
- b) organizaci práce, eliminování rušivých vlivů
- c) osobní komunikaci, efektivní jednání
- d) účelnou telefonickou a písemnou komunikaci (včetně elektronické)
- e) delegování, koučování, vedení porad
- f) praktické znalosti o osobnostních typech a jejich využívání

## **K čemu Time Management slouží - funkce Time Managementu:**

Funkce Time Managementu je většinou spojována s úsporou pracovního času a s intenzifikací práce. To je však poněkud technokratické a zúžené pojetí. Vedle bezprostředního „kvantitativního“ efektu, kterým je například úspora času vyjádřená v hodinách či peněžních jednotkách, je zde velmi významný efekt kvalitativní: Dobrý time management je úzce spojen s vyšší kvalitou práce (je součástí TQM), přispívá ke kreativní pracovní atmosféře, omezuje pravděpodobnost vzniku stresů a pracovních konfliktů. Celkově přispívá k vyšší kvalitě života, k lepšímu stylu.

## **Time management - jak na to:**

V nejobecnější rovině můžeme za zásady správného Time managementu považovat dvě základní pravidla:

- Říkat "NE"
- Být důsledný

První pravidlo má základ v asertivní komunikaci, druhé pravidlo se odkazuje na schopnost řízení času a sebeřízení.

## **Asertivita jako nástroj Time managementu:**

### **Co je to asertivita?**

Způsob komunikace, který zpravidla vyjadřuje zdravé sebevědomí a prosazení. Jde o to, nejednat na úkor druhých, ale také nenechat jednat druhé na svůj účet. Nebýt pasivní, ale ani agresivní. Pasivita způsobuje ztrátu sebevědomí a je neúčinná. Agrese vyvolává v druhých buď protiútok nebo pasivitu. Asertivita umožňuje přímou interaktivní komunikaci, pozitivní řešení věcí a dosažení cílů, jak na Vaší straně, tak na straně komunikačního partnera.

### **Jak na to?**

Nebojte se otevřeně a pravdivě říci, co chcete, potřebujete a cítíte, ale ne na úkor a ke škodě ostatních. Buďte sebevědomí a současně skromní. Vyjadřujte se pozitivně, s porozuměním vůči názorům ostatních lidí. Jednejte racionálně, nenechte se strhnout emocemi. Respektujte sebe a mějte respekt k ostatním. Nevyhýbejte se složitým situacím, „neklíčujte“ , nevymlouvejte se, neodkládejte nepříjemné věci na neurčito.

### **Tři kroky k asertivitě**

1. Ukaž, že rozumíš/chápeš, jak se on/ona na věc dívá - *Chápu, Tvou situaci ...*”
2. Vyjádři svůj názor - *“Já to však vidím takto ...”*
3. Navrhni řešení a napomáhej - *“... a tak navrhuji, abychom společně...”*

V Time managementu se opíráme především o asertivní odmítnutí, které naznačují tři kroky uvedené výše. Cílem je, abychom se nenechali ostatními využívat nad rámec své dobré vůle a nepřebírali za ostatní jejich odpovědnost za splnění jejich slibů a úkolů. Asertivní odmítnutí nám dává korektní způsob, jak si uhájit své zájmy a potřeby bez toho, abychom se protistrany jakkoliv dotkli.

V případě, že po nás někdo chce něco, co nehodláme přijmout je postup korektního, asertivního odmítnutí následující:

1. Začněte, jako ostatně vždy, když se Vám něco nelíbí, empatií: „Rozumím Vašemu požadavku, chápu, že...“
2. Potom vyjádřete jasně a přesvědčivým způsobem své odmítavé stanovisko: „Jsem však přesvědčen/a, že toto není mou odpovědností...“
3. Hned přejděte do konstruktivní fáze. Navrhněte řešení, kterým odmítnete návrh, ale současně ukážete řešení problému, který Vašeho partnera vedl k prosazování dané věci: „Rád/a v té věci pomohu, pojďme to udělat tak, že ....“
4. Nepomohlo to, Váš partner dal najevo, že to není pro něj dobré řešení? Nevadí, vraťte se s ním na začátek.
5. Vyjádřete empatii. „Znovu ti chci říci, že plně chápu problém, o kterém hovoříš“.
6. Znovu vyjádřete své stanovisko, tentokrát ještě rezolutněji. Zkuste tedy zopakovat „první kolo“, ale mnohem důraznějším a jednoznačnějším stylem.
7. Stále to na komunikujícího partnera neplatí? Pojďme tedy dál.

8. Naznačte, že další rozhovor na toto téma by mohl ohrozit Vaše velmi dobré vztahy, kterých jste si dosud velmi vážila. „Je mi to líto, ale obávám se, že další rozhovor o této záležitosti by mohl narušit naše dobré vztahy, zanechme toho raději včas“.
9. Stále naléhá a přesvědčuje?
10. Řekněte jasně, že pro Vás to je uzavřená věc, a že dál se o tom nebudete bavit. Dejte najevo, že je to jeho či její poslední šance se z toho dostat bez vážných následků na Vaše dosavadní vztahy.
11. Ještě to zkouší a Vy již toho máte skutečně dost!
12. Řekněte, že právě teď nevyužil/a poslední šanci k uzavření rozhovoru bez důsledků na Vaše vztahy. Končíte, odcházíte. (Pozor, nebouchejte dveřmi!)

Pokud se naučíme říkat "NE", budeme to my, kdo ovlivňuje své okolí a řídí své aktivity a ne naopak.

Po zvládnutí prvního kroku - asertivního odmítání, následují druhý krok - řízení svého času.

### **Jak řídit svůj čas:**

Pro efektivní řízení vlastního času a vykonávaných aktivit je prvním krokem správné hodnocení priorit mezi jednotlivými úkoly, které se na nás hrnou v průběhu dne:

### **Proces vyhodnocování úkolů:**

#### **Využívejte následující klasifikaci:**

##### **‘A’ - Důležité, urgentní činnosti**

- Nezbytné činnosti, které musí být dokončeny během dne. Je nutné, aby tyto činnosti byly dobře zvládnuty a řízeny.

##### **‘B’ - Důležité, neurgentní činnosti**

- Činnosti, které musí být dokončeny, ale ne nezbytně tentýž den. V případě, že nebyly dokončeny, jsou ‘povýšeny’ do kategorie **A**

##### **‘C’ - Urgentní/nedůležité činnosti**

- Tyto položky se mohou zdát důležité, zpravidla díky stanovenému časovému termínu, ale nejsou považovány za činnosti nezbytné. Jako takové, by měly být dokončeny, ale čas na nich strávený by měl být poměrný k jejich důležitosti.

##### **‘D’ - Neurgentní/nedůležité činnosti**



- **‘B’priorita:** neočekávané důležité činnosti, které by měly být ukončeny dnes, pokud je to možné, ale mohou být odloženy nebo přesunuty do druhého dne
- **‘C’priorita:** neočekávané, méně důležité činnosti vyžadující pozornost někdy během dne, pokud bude čas
- **‘D’priorita:** neočekávané požadavky, vyrušení , jejichž vyřešení můžete přesunout na někoho jiného, odložit na druhý den nebo je ignorovat (nebo říci ‘NE’).
- Neočekávané záležitosti budou znamenat určitou změnu na vašem seznamu ‘Věci, které musím udělat dnes’.

## **Doporučení pro efektivitu při běžné práci:**

### **Práce s materiály.**

Určete, které materiály nutně potřebujete. Nehromadte vše s poukazem na to, že „někdy by se to mohlo hodit“. Až se budete stěhovat do jiné kanceláře, budete si možná vyčítat, že jste tolik zbytečných papírů uchovával(a).

Pravidlo „každý materiál jen jednou v ruce“, je ve Vašem případě asi nesmyslné. K řadě věcí se nutně musíte vracet, řada věcí má dokumentační hodnotu. Rozhodně však materiály třídte (viz graf vpravo).

Pravidelně revidujte zatříděné materiály a nemilosrdně ničte ty, jejichž význam již pominul.

Zbavte se věcí, které nejsou problémem. Vyřizujte rychle to, co by se Vám zbytečně „pletlo pod nohama“.

Nepřesouvejte položky bez vysvětlení a jasných požadavků. Nestartujte „cirkulaci“ materiálů.

Vyvarujte se přehnaného rozmnožování materiálů. Nepojišťujte se tím, že věc namnožíte.

Naučte se rychle číst. Nevíte, zda vaše rychlost čtení je adekvátní? Udělejte si test a ten opakujte až docílíte vyšší rychlost.

### **Práce s počítačem.**

Chceme-li dosáhnout lepšího Time Managementu i v oblasti práce s PC, zapamatujme si klíčové slovo „SYSTÉM“. Často se totiž stává, že určité chybné rozhodnutí či jiný neúspěch zpětně zdůvodňujeme nedostatkem informací. Skutečná příčina často ale tkví v tom, že informace, které máme k dispozici, nejsou

systematicky strukturované, těžko se v nich orientujeme a mimo jiné tak zbytečně ztrácíme čas.

Toto obecně platné tvrzení platí především pro užívání PC. Rychlost násobená digitalizací tak vlastně přichází vniveč. Informace jsou sice důsledně ukládány, ale bez potřebného systému.

Zásada včasného třídění, vyhodnocování a ukládání dat a informací je důležitá i pro práci s e-mailem.

V praxi se osvědčily následující postupy:

E-mailové sdělení má být adresné, „plošně“ rozesílané e-maily se skrytým adresářem oslovených osob jsou neúčinné.

Jestliže adresátovi přicházejí e-maily, které pro něho mají jen malou nebo dokonce nemají žádnou hodnotu, pak je vhodné požádat odesílatele, aby tak již nečinili. Ne každý má čas a chuť pročítat si v e-mailech banality nebo dokonce vtipy.

E-mailová zpráva má být sestavena tak, aby zaujala už od prvního slova a aby šetřila adresátovi čas. Jde o jakousi obrácenou pyramidu, jejíž špička směřuje dolů. Nejdůležitější v obsahu zprávy je uvedeno hned na začátku, a to velmi přehledně. Směrem ke konci zprávy pak důležitost sdělovaných informací má postupně klesat.

Pokud jde o delší texty, grafy, tabulky, obrázky, fotografie apod., je vhodné na ně v této zprávě upozornit, ale posílají se jako příloha, tedy separátně. To adresátovi usnadní orientaci a třídění.

Adresát, na něhož směřuje velké množství e-mailů, by měl zvážit, zda je nutné, aby byl dosažitelný pro všechny.

Adresát by neměl na každý e-mail reagovat okamžitě, jakmile je signalizována nová zpráva. Efektivnější je určité množství těchto zpráv si utřídit v blocích a pak na ně odpovídat. K tomu by si měl vyčlenit každý den určité časy, např. ráno a večer. Jedině tak se totiž dostane mezitím k souvislé práci, při níž jej „e-mailování“ nebude rušit.

Efektivní práce s e-mailem ukazuje na schopnost orientovat se na určitý cíl. Proto by se měl adresát věnovat okamžitě pouze těm e-mailům, které souvisejí s úkolem, na němž právě pracuje. Ostatní pak má roztřídit a naplánovat ke zpracování později. (E-maily, které se nedají zařadit, hodte do koše!)

Elektronická pošta není vhodná pro všechny příležitosti. Zvláště důležité nebo důvěrné informace se nedoporučuje e-mailem posílat („e-mailová zpráva je jako pohlednice zaslaná poštou...“). Stejně tak nepříjemné zprávy mají být sdělovány osobně nebo telefonicky (negativní psychologický dopad lze zmírnit tónem hlasu, gesty, mimikou apod.).

Podobně i porada, na níž probíhá např. brainstorming manažerů, přinese víc užitku než telefonování nebo výměna e-mailů mezi nimi.

Řada zpráv může být posílána pomalejšími komunikačními cestami (klasickým obchodním dopisem), nebo se nemusí posílat vůbec.

### **Pravidla pro telefonování:**

Plánujte si každý telefonát. Pokud plánujete složitější jednání, zašlete předem e-mail nebo fax s nastíněním předmětu zamýšleného telefonátu, který umožní volanému se na hovor připravit. Během takto připravených hovorů se vyhnete zbytečnému, obecnému vysvětlování problematiky.

Připravte telefonát písemně. Využívejte připravených poznámek k efektivnímu hovoru např. koho kontaktovat, případně zodpovědného zástupce, poznamenejte si telefonní číslo, kód, linku. Sepište si důležité body, které mají být prodiskutovány a výsledky, které má jednání přinést.

Rozdělte si do skupin plánované telefonáty a telefonováním využívejte dobu čekání mezi plánovanými rutinními pracemi.

Čekejte maximálně pět zazvonění, pokud nejste spojeni, opakujte volání později. Pouze v případě, že chcete nechat vzkaz, posečkejte.

Nečekejte "na telefonu", raději se domluvte na nejvhodnější době, kdy zavolat.

Soukromé hovory domů či přátelům by měly být stručné a věcné.

Pro pravidelné opakující se telefonáty si sjednejte nejvhodnější časový termín. Pokud je volaný připraven na Váš telefonát je snadné vyřídit vše během několika minut.

Mějte připravenou slušnou formu k ukončení dlouhých telefonátů ( buďte nelítostní k času, ale vlídní k lidem).

### **Zásady písemné komunikace:**

Proto, aby naše písemná komunikace pro nás i ostatní byla efektivní, je nutné si pokládat tyto otázky:

Co je cílem zprávy?

Komu je zpráva určena a kdo ji opravdu potřebuje a k čemu mu má sloužit?

Které formulace použít a kterým se vyhnout?

Jak informace strukturovat?

Jak by mělo sdělení působit?

Struktura tvorby písemné zprávy:

- 1) Stanovení cíle.** Definujte, co je účelem zprávy, co chcete sdělit a jak to chcete sdělit. Využijte metodu Mind Mapping (kritérium cíle).
- 2) Zhodnocení situace.** Získejte všechny potřebné informace. Určete, které informace jsou pro adresáta relevantní.
- 3) Uspořádání (hierarchie) informací.** Promyslete strukturu zprávy, aby na sebe jednotlivé části logicky navazovaly. Pište jako „bulvár“, od „palcových titulků“ k detailům.
- 4) Předmět.** Základní informaci sdělte již v předmětu zprávy. Jasný a výstižný předmět zprávy pomůže adresátovi při třídění a ukládání dat.
- 5) Postup, návrhy.** K zaručení zpětné vazby navrhnete postup, řešení.
- 6) Předvídání reakcí.** Zamyslete se nad celkovým vyzněním zprávy: Jak bude adresát Váš text číst? Jak na něj bude text působit? Dostane adresát všechny potřebné informace? Bude jim rozumět? Znáte-li dobře adresáta, analyzujte ho, přizpůsobte formu, styl a obsah jeho osobnosti.
- 7) Kontrola obsahu.** Zkontrolujte, zda jste napsali skutečně to, co jste chtěli napsat. Koresponduje obsah zprávy se stanoveným cílem?
- 8) Forma zprávy.** Ověřte, zda byly dodrženy formální náležitosti psaného projevu, zda na sebe části textu logicky navazují a zda v textu nejsou pravopisné a gramatické chyby.) Nezapomněli jste úvod, hlavní část a závěr strukturovat do odstavců?