

ŘÍZENÍ ČASU

(time-management)

**„Nemocí již trpí většina z nás, je čas,
a my nevíme, že se dá léčit.“**

J.-L. Servan-Schreiber v Umění času [L'Art du temps 1983]

1. kapitola: Čas a my

1.1. Máte dostatek času na všechno, co potřebujete?

Zvládáte úkoly v klidu, s předstihem a beze stresu? Pokud ano, pak je další čtení tohoto textu pro vás zbytečné. Pokud ale máte dojem, že úkolů, které na vás čekají je, je více, než byste si přáli a rozhodnete se, který z nich odložit dřív, pokud seznam nedořešených záležitostí neubývá, je nekonečný a vás už to dohání k zoufalství, pokud jste unaveni, přepracováni a máte dojem, že jste spíše časem vlečeni, než že byste jej ovládali, pak pro vás jsou určené následující stránky jako inspirace na téma: „Jak začít jinak, jak lépe řídit nejen naše aktivity v čase, který je nám dán, ale také jak se osvobodit od stresu, který nás ničí.“

1.2. Čtyři generace plánování a řízení času

Podíváme-li se do historie jak naši předkové plánovali a řídili svůj čas, můžeme si orámovat 4 různé přístupy, ve kterých se odráží životní styl určité doby, vnímání času jako veličiny. Podle toho také vypadalo praktické plánování lidí.

I. generace řízení času: **důležité je** → **CO? (co udělat)**

byl to zlatý věk, kdy lidé sledovali hlavně jednotlivé události, kterých bylo během kalendářního roku jen pár (pouť ve městě, výroční trhy, narozeniny, výročí, atd.). Pomůckou pro plánování jim byly významné dny křesťanských svátků a výročí světců (viz lidové pranostiky). Kalendáře v té době byly buď úplně stručné, pouhý seznam dní s vyznačenými nedělemi, nebo plnily roli spíše zábavně-naučnou a kromě stručného přehledu dní v roce se jmény svátků měly více prostoru např. pro rady hospodářům a hospodyním, obsahovaly povídky, příběhy a vyprávění pro pobavení.

II. generace: **důležité je** → **CO + KDY? (co a kdy udělat)**

s přibývajícimi úkoly, které je v konkrétním časovém termínu (měsíci, týdnu, dnu) nutné zvládnout, chce druhá generace řízení a plánování času udělat lepší přehled, rozřadit je a utřídit, aby nenastal chaos. Mnoho lidí i v dnešní době stále ještě končí tímto způsobem plánování. Není divu, že se při větším počtu úkolů dostávají do stresu. Pokud úkoly jen přibývají, hromadí se jako nekonečný seznam, je to skličující. Diáře a kalendáře této generace jsou již

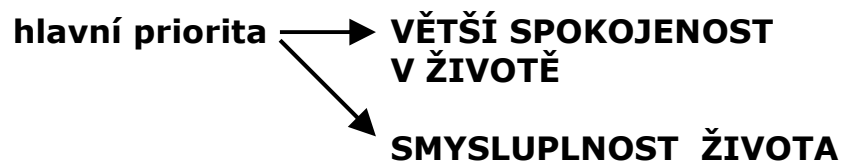
propracované na grafické třídění těchto seznamů úkolů. Jako hrubě třídící či orientační vzor to není špatné, ALE tato generace nemá větší ambice řešit souvislosti mezi událostmi, vyhodnocovat je kvalitativně.

III. generace: k prioritám předchozím přibývá další:

————→ **CO + KDY + JAK? případně i S KÝM?**

přináší nám technicky propracované řízení aktivit v daném čase (rok, měsíc, týden, den, hodina..) a navíc umožňuje sledovat i rozsáhlejší, dlouhodobější témata jako jsou projekty, spolupráce v týmu, stanovuje cíle, různé priority u jednotlivých činností, delegování aktivit, apod. Většina propracovaných diářů jak v tištěné, tak i elektronické podobě patří k této generaci řízení času. Třetí generace dovádí efektivitu využívání času do maxima, ale neřeší kvalitu života člověka. A člověk není stroj, který by se dal naprogramovat. Většina vyčerpaných, unavených, často i nemocných tzv. civilizačními nemocemi, také i mnoho tzv. vyhořelých lidí, jsou oběťmi tohoto systému řízení času. Setkávám se i s těmi, kteří poznali systém III. generace jako laici, zjistili jeho nelidskost a mají vůči plánování a řízení času averzi (často i v situaci, kdy se hroučí pod tíhou nahromaděných úkolů).

IV. generace: začlenění nového rozměru do plánování aktivit



tato generace sice přebírá technické pomůcky předchozí třetí generace plánování, ale řízení času zahajuje úvahou: Jaký je můj životní cíl? Kam se chci dostat? Kým chci být? Jak by se mi líbilo žít? tedy otázkami po smyslu života, jeho naplnění nejen prací, ale i zdravým životním stylem, pro který je nutné mít dobré zázemí (např. rodinu, přátele), pečovat o své zdraví, rozvíjet se jak profesně, tak i lidsky, mít čas na rekreaci a koníčky, chvíle s přáteli, apod. Teprve podle těchto hlavních priorit řeší IV. generace skladbu úkolů a aktivit v plánu.

1. 3. Principy čtvrté generace řízení a plánování času:

- 1. Člověk je víc než čas** – tzn. neplánujeme striktně (není to jen vytváření seznamu úkolů, ale počítáme v plánu s časovými rezervami, do plánu zařazujeme i aktivity, které nám pomáhají nejen regenerovat síly, odbourávají napětí, předcházejí stresům a jsou tak původem naší spokojenosti.
- 2. Cesta je víc než cíl** – o naší spokojenosti rozhoduje kvalita dne, náš nadhled, postupné přibližování se k cílům. Události se kolem nás nevalí

jako řeka, ve které se málem topíme, ale každý den je zakomponován do celku jako notová osnova v celé symfonii času, která je nám příjemná.

3. Nestačí jen vědět jak na plánování, ale klíčové je, vytvořit si nové návyky – což znamená, že při vstupu do IV. generace plánování budeme procházet cestou:

- sebepoznání
- vedení – návody na uspořádání naší cesty (řešíme celkovou koncepci, udržujeme si nadhled)
- při řízení dne si postupně osvojujeme nové návyky, které nám vytvářejí prevenci stresu, dávají dostatek času na tvořivost, což v důsledcích vede ke spokojenosti v životě.

Zatímco třetí generace sice zvládla systém plánování k technické dokonalosti, nebyla schopná zakomponovat do tohoto systému lidský rozměr života.

2. kapitola: Jak začít?

2.1. Princip tzv. pro-aktivity

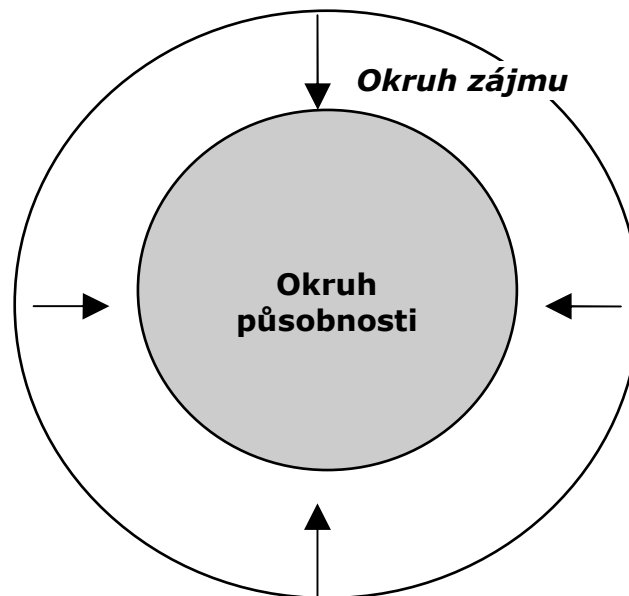
Steven Covey ve své knize „Sedm návyků vůdčích osobností“⁽¹⁾ mluví o dvou přístupech k řízení, přístupech k řešení úkolů i k událostem. První z obou nazývá **reaktivní**. Jsou to lidé, kteří řeší úkoly a události tak, jak je život nese, někdy to vypadá spíš jako že je život vleče a oni se nestačí bránit. Neuvažují při řešení úkolů preventivně, ale hodně energie věnují tomu, aby dobře splnili zadání v rozsahu toho, co sami umí, ale když nastane nějaký chaos, nebo nečekaná změna, nebo po nich někdo chce nezvyklé řešení, neradi to vidí, často je to obtěžuje, je to prostě problém.

REAKTIVNÍ JAZYK: „Dohání mě to k šílenství. Musím to dělat i když mě to štve. Nedá se to změnit. Oni to nedovolí. Takový prostě jsem. Nemohu s tím nic dělat, prostě to takové je. Jsem nucen to vydržet. Kdybych mohl...“
Důležitým slovem ve slovníku reaktivních lidí je **PROBLÉM**.

Na následujícím grafu je znázorněn okruh působnosti (středový kruh) reaktivních lidí, podobá se „písečku“, na kterém oni pracují. Život je ale pestrý. náročný a přináší řadu vlivů, tj. působení okolí, vliv zájmů (větší kruh), které na teritorium/píseček reaktivních lidí, dotírá. Oni se těmto vlivům brání. Jakoby se opevňují ve svém teritoriu, na což spotřebují spoustu energie.

Graf aktivit reaktivních lidí:

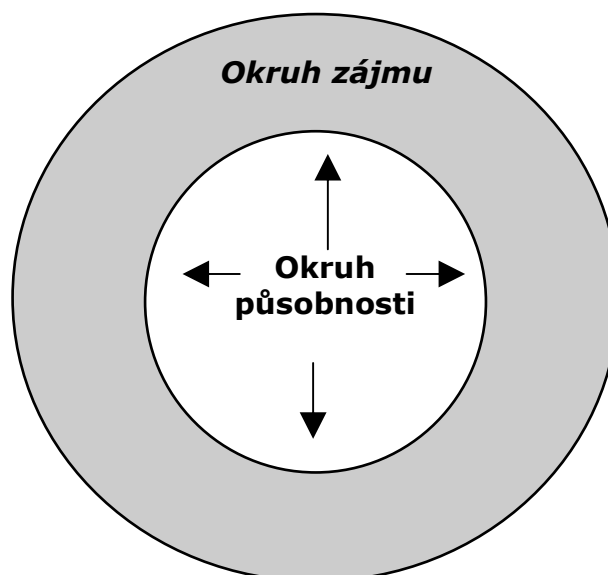
REAKTIVNÍ ZAMĚŘENÍ (negativní energie zužuje okruh působnosti)



Druhý typ lidí nazývá Covey **pro-aktivní**. Na rozdíl od prvního typu ví proaktivní lidé o svém okruhu působnosti, ale berou v úvahu i potenciální situace, úkoly, události nebo potíže, které mohou nastat (okruh zájmu). Jsou zaměřeni na prevenci těchto nečekaných událostí, umí je zakomponovat do svého okruhu působnosti. Ne, že by proto měli větší oblast, kterou spravují, je stejná jako u předchozích, ale hlavní rozdíl mezi prvním a druhým typem je v tom, jak se tyto oba lidé cítí, rozdíl je i v jejich tvořivosti/ strnulosti v přístupu k životu.

Graf aktivit proaktivních lidí:

PROAKTIVNÍ ZAMĚŘENÍ (pozitivní energie rozšiřuje okruh působnosti)



JAZYK PROAKTIVNÍCH LIDÍ: „Podívejme se na to, jaké máme možnosti. Mohu na to jít jinak. Zpracuji účinná doporučení. Zvolím přiměřenou odpověď. Rozhodnu se. Dám přednost řešení XX.... Chci to. Ovládám situaci a mám pod kontrolou i své pocity. Teď sice nevidím řešení, ale budu se tím zabývat a dám vědět brzy...“ Důležitým slovem ve slovníku pro-aktivních lidí je **VÝZVA**. To, co reaktivní lidé nazývají problémem, je pro pro-aktivní lidi úkol k řešení, neboli výzva.

Ke které skupině chcete patřit? Je to moc důležité i pro uvažování o řízení času. Někteří lidé zůstávají v pozici reaktivních a říkají: „Řízení času zní logicky dobře, ale není pro mě.“ Nebo: „Nemám čas se tím zabývat, jsem ve stresu.“

Budeme-li se chtít posunout z místa a zlepšit svoje řízení času, bude důležité změnit i některé moje návyky, zvyky. A to je obvykle prvním kamenem úrazu. Měli bychom se nejen nechat nadchnout možností zlepšit naši stávající situaci, ve které jsme např. zavaleni prací, utlačeni horou úkolů, které neubývají – zatímco některé řešíme, jiné se na nás valí. Ale měli bychom dotáhnout naše představy do podoby, kdy vykročíme jinak, zkusíme jiný přístup. Možná budeme sami překvapeni, že nejen my, ale i naše okolí změny přivítá. Jde o jediné: nebát se a začít.

3. kapitola: Začínáme plánovat podle čtvrté generace řízení času

Myšlenková mapa na začátek

Začneme vytvářet myšlenkovou mapu tím, že si napíšeme doprostřed náš cíl, kam chceme dospět v horizontu dlouhodobého plánování. Náš cíl by měl být splnitelný v nějakém časovém období, které dohlédneme (minimálně 1 rok, ale obvykle tak 3 – 7 let; zkušení plánovači 4. generace mají dlouhodobější vize, záleží i na období života, ve kterém se nacházíme).

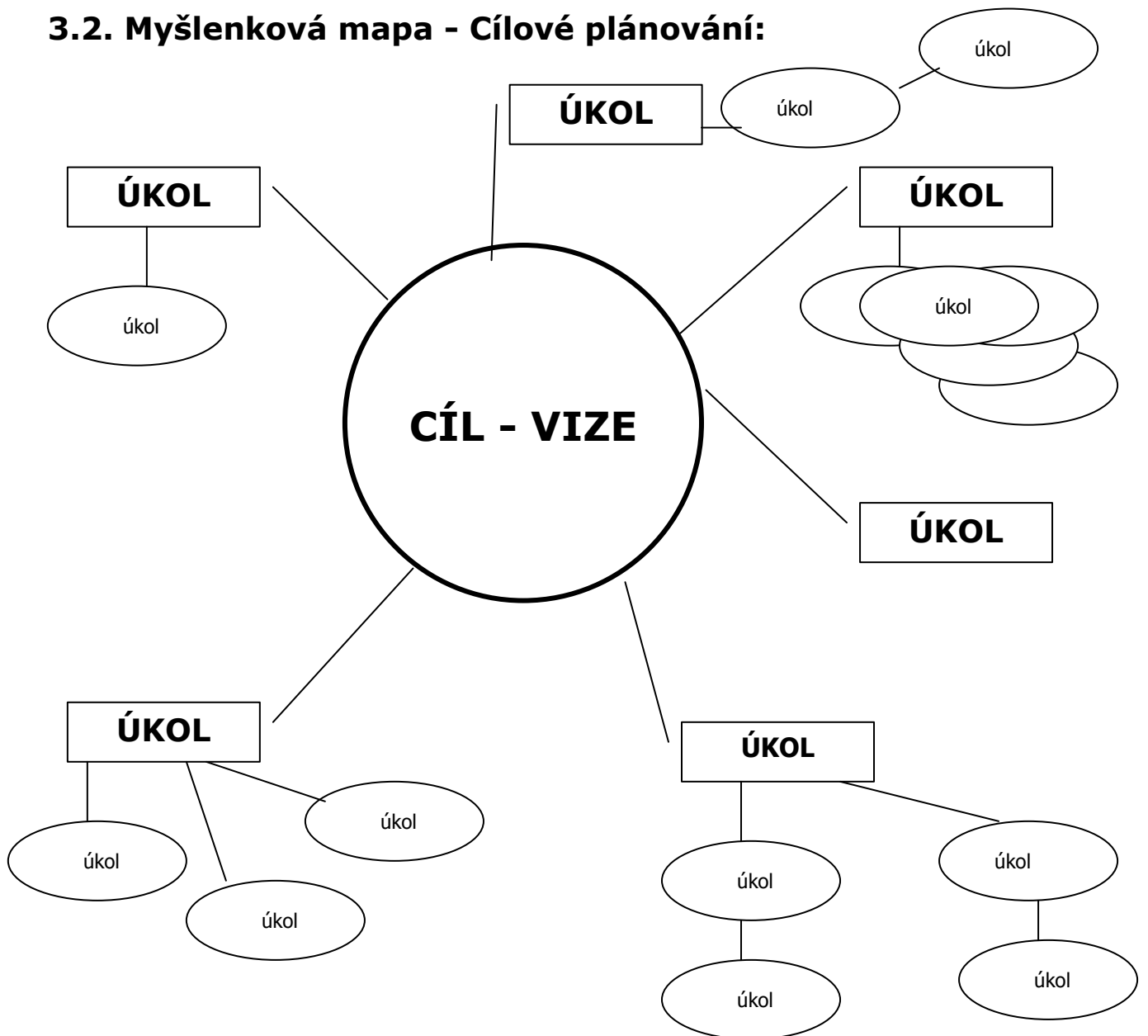
Nejprve si napíšme do myšlenkové mapy náš hlavní cíl. Potom si udělejme bokem pouhý seznam aktivit, úkolů nebo i etap, které budeme muset zvládnout na cestě ke stanovenému cíli. Tento seznam nejprve nemusí mít žádný pořádek. Prostě hromada událostí a úkolů.

Seznam: _____

Jsme-li s vypočtením všech úkolů a událostí hotovi, začneme tento seznam třídit podle oblastí (souvislostí), tak, aby nám vznikly okruhy působnosti zahrnující jak úkoly, tak i jednotlivé aktivity, které nás čekají. Tyto oblasti

postupně zakreslujeme do několika úrovní do myšlenkové mapy tak, jak spolu souvisejí. Viz náskres.

3.2. Myšlenková mapa - Cílové plánování:



Postup:

1. **Vytvořte si vizi** – tj. představu kam chcete dojít – čeho dosáhnout.
2. **Konzultujte vizi** – tzn. nejdříve si přiznejte sami sobě, co chcete opravdu dosáhnout a promluvte o tom s někým, komu věříte.
3. **Dílčí cíle si napište** a seřadte, popište si je velmi detailně a mějte je před očima.
4. **Dílčí cíle proměňte v úkoly** – ptejte se sami sebe: „Co bych měl/a pro to udělat, jaké opatření musím přijmout, co musím změnit, co potřebuji nového vědět, jaké dovednosti se naučit, do kdy?“

5. **Změňte své chování a zvyky**, jednejte podle postupu:

- mám jasný hlavní, dlouhodobý cíl/vizi
- úkoly z toho plynoucí
- změna jednání i navenek

„ Počáteční motivace je silná, rozhodnutí jasná, jen v každodenním životě se pomalu vytrácí vůle naše předsevzetí naplňovat.“

P. Pacovský ⁽¹⁴⁾

4. kapitola: Základní pravidla pro řízení času

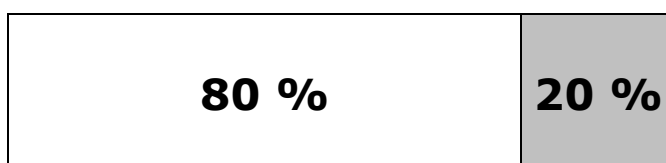
Paretovo pravidlo

Vilfredo Pareto definoval na přelomu 19. a 20. století matematickou formuli, která zní: **80 : 20** a vyjadřuje nerovnoměrné rozložení zdrojů – bohatství ve společnosti. Tato teorie byla rozpracována i pro řízení všech zdrojů.

Příklad využití Paretova pravidla v řízení času:

80 % času děláme činnosti, které jsou pracné, ale výsledný efekt, tj. naše produktivita, kterou změříme, je malá. Jedná se o spoustu drobných úkolů, nebo administrativních činností, které nám přináší jen malý „zisk“, jen asi **20 %** se podílí na naší celkové úspěšnosti a efektivitě (jsou to práce jako např. vyřizování pošty, vyplňování formulářů, odpovídání na dotazy, některé telefonáty, rovnání materiálů, aj.).

Zatímco klíčové úkoly, na kterých opravdu záleží, na kterých závisí náš úspěch, by měly zabrat jen malou část našeho pracovního času. Pro zvládnutí těchto důležitých úkolů je nutné vymezit si alespoň **20 %** času. Tyto úkoly bychom měli provádět v době, kdy jsme maximálně výkonní (na vrcholu křivky naší denní produktivity). Těchto 20 % času nám přinese **80 %** zisku. Pokud bychom důležitými úkoly trávili delší období, bude to znamenat pro nás velkou zátěž, což v dlouhodobém kontextu přináší důsledky v nahromadění únavy, snižování kreativity, postupně až k psychickému vyhoření.



Jiný příklad pro využití Paretova pravidla v řízení a ekonomické praxe:

80 % zákazníků přichází nakupovat jen pár věcí, každý z nich přinese jen malou část, tj. 20 % z celkové tržby obchodu. Zatímco je menší počet zákazníků - 20 % je těch, kteří přijdou a udělají „velký nákup“, nebo chtějí drahé, luxusnější zboží a přinesou tak velké tržby – 80 %.

Vedoucí oddělení ve firmě 80 % pracovního času tráví vyhodnocováním, přípravou plánů, kontrolou, administrativní činností, rozhovory s lidmi. V tom se podobá ostatním pracovníkům, tyto práce jsou sice nutné, ale některé deleguje tak, aby mu nezabraly celou pracovní dobu. V součtu tyto práce se podílejí na jeho efektivitě jen

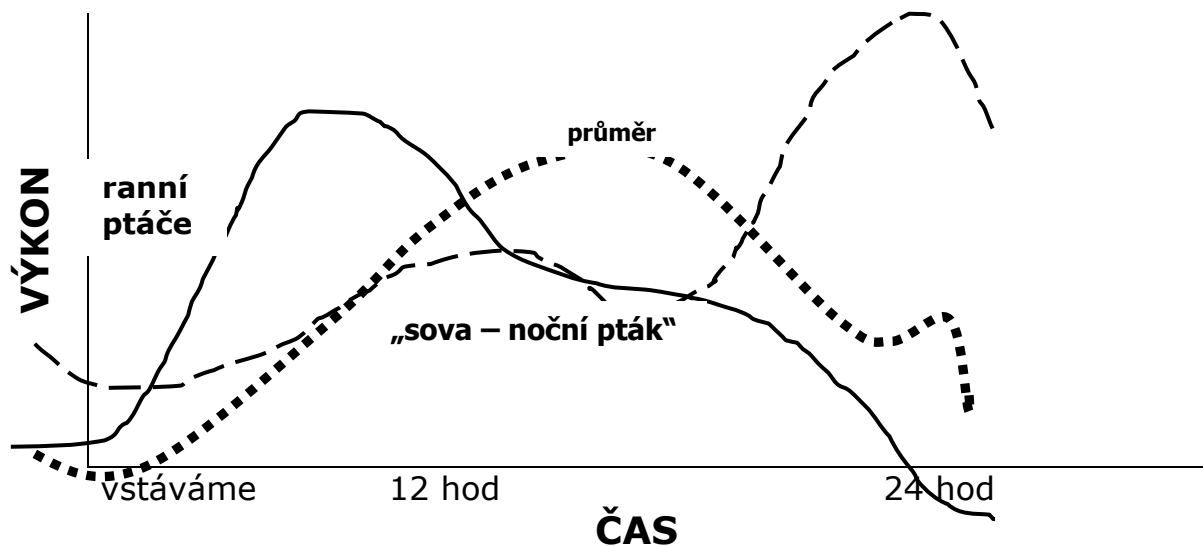
málo – 20 %. Vedoucí ale pak musí vydávat klíčová rozhodnutí, propojit důležité lidi, předat klíčové informace, dojednat a podepsat smlouvy, prezentovat výsledky, apod., což jsou nezastupitelné úkoly, které vytvářejí maximální efekt jeho práce – 80 %.

Z toho vyplývá, že při řízení a plánování času bychom měli sledovat a propojit dvě veličiny:

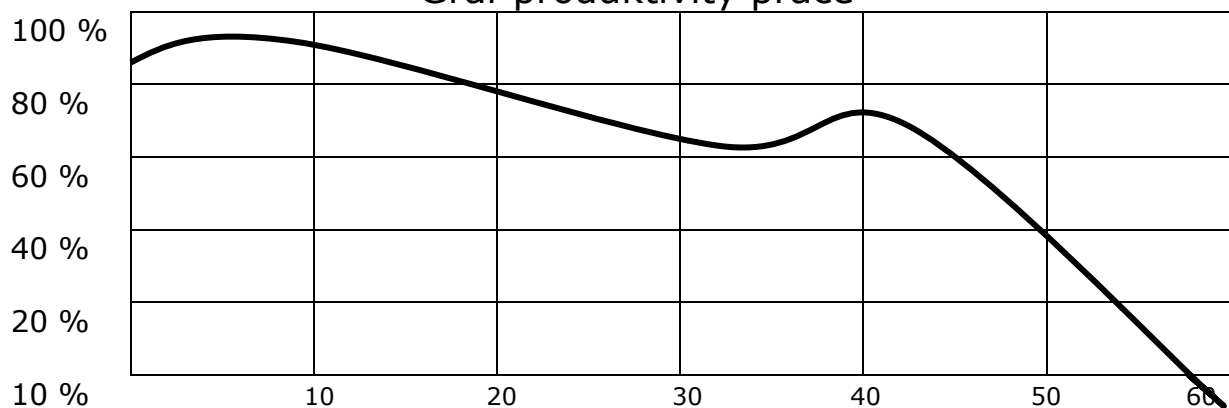
- a) vykonávat činnosti podle jejich důležitosti – **volíme priority**
- b) důležité činnosti dělat v době, kdy jsme nejvíce produktivní, znát svoji vlastní **křivku výkonnosti** a klíčových 20 % činností, na kterých opravdu záleží, směřovat právě na dobu našeho energetického maxima

Biologické rytmy a jejich vliv na náš výkon

Průměrná křivka výkonnosti



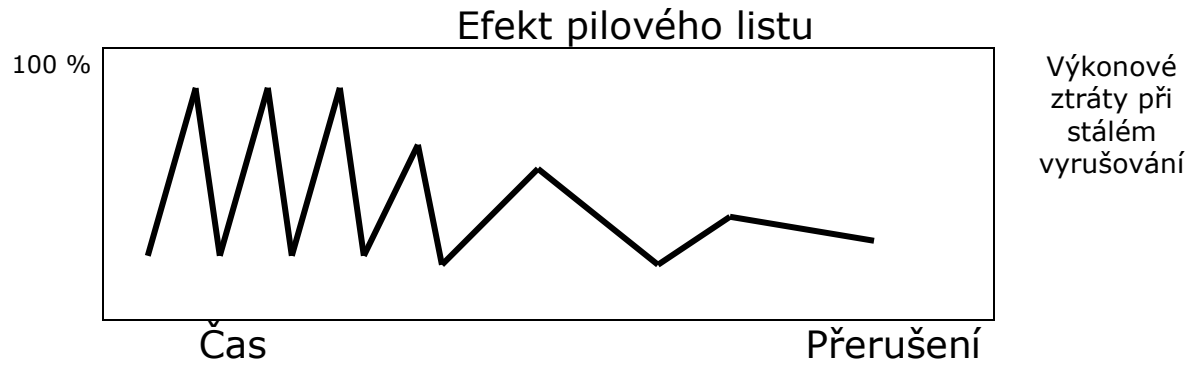
Graf produktivity práce



Jak je vidět na grafu, s únavou v průběhu pracovní doby klesá naše produktivita a zvyšuje se počet chyb, které děláme. Zařadíme-li obtížné nebo důležité aktivity až na konec pracovní doby, bude nás to stát velkou námahu

a výsledek nebude tak dobrý, jako kdybychom stejnou práci dělali tehdy, když jsme na energetickém maximu.

Další důležitý faktor, který se uplatňuje na naší výkonnosti je vyrušování během důležité práce, na kterou se musíme hodně soustředit. Každé další vyrušení znamená ztrátu výkonu. Proto je důležité, abychom měli na důležité úkoly (patřící do 20 % aktivit s nejvyšší prioritou) **nerušený čas!**



Matice plánování priorit

Důležité

Naléhavé

<p style="text-align: center;">1. Naléhavé a důležité</p> <p style="text-align: right; font-style: italic;">Priority</p> <ul style="list-style-type: none"> • termínované úkoly • efektivní porady • krizové situace • některé telefonáty 	<p style="text-align: center;">2. Nenaléhavé a důležité</p> <p style="text-align: right; font-style: italic;">Péče o zdroje</p> <ul style="list-style-type: none"> • kvalitní odpočinek • hledání zdrojů, kontakty • studium, nové podněty • tvorba přehledu (byť „in“) • péče o zdraví • rodina, blízcí lidé
<p style="text-align: center;">3. Naléhavé a nedůležité</p> <ul style="list-style-type: none"> • špatné porady • některé telefonáty • nedůležité a pracné úkoly <p style="font-style: italic;">"Nutné zlo"</p>	<p style="text-align: center;">Nenaléhavé a nedůležité</p> <ul style="list-style-type: none"> • lelkování • nekvalitní odpočinek <p style="text-align: right; font-style: italic;">Ztráta času (subjektivní)</p>

Nenaléhavé

Nedůležité

Tato tabulka ukazuje názorně, jak je třeba rozlišovat jednotlivé aktivity a úkoly. Pomáhá nám uvažovat o **prioritách**. Nejčastější chyba, kterou se snažila odstranit třetí generace řízení času byla v tom, že aktivity v časovém plánu nebyly rozdělené podle jejich významu, tzn. již při zařazování úkolu do časové osy bychom měli dát tomuto úkolu označení (prioritu), kterou má pro naši výslednou produktivitu. Příklad: čeká-li nás zítra jako hlavní úkol dokončit finanční zprávu v projektu (je to poslední možný termín na její odeslání, musíme to udělat my, nikdo jiný) a víme, že nesplnění tohoto úkolu by mělo dramatický dopad na naše celkové výsledky, pak tento úkol má prioritu č. 1.

4.4. Jak značíme priority:

	A	B	C
nebo	1	2	3

priorita A nebo 1: znamená, že se jedná o nejdůležitější úkol, **naléhavý a důležitý**. Tyto úkoly by měly tvořit přibližně 15 % všech úkolů, které manažer dělá. Jejich význam pro celkové hodnocení výkonu vedoucího je však 65 %. Tyto úkoly musí být udělány co nejdříve (možná okamžitě), jakmile se pro ně uvolní kapacita.

priorita B nebo 2: znamená středně důležitý úkol. Takové by měly tvořit asi 20 % aktivit vedoucího. Jejich význam pro hodnocení jeho činnosti (nakolik je úspěšný v dosahování a plnění cílů) je 20 %. Tyto úkoly nejsou naléhavé, mohou počkat, být vyřešeny „později“. Častá chyba tkví v tom, že se tyto úkoly odkládají, to „později“ nenastane vůbec, pokud nejsou zahrnuty do strategického plánu. Jinak se stanou problematickými v okamžik, kdy začnou být naléhavé i důležité.

priorita C nebo 3: znamená úkoly méně důležité, nebo nedůležité. Často tvoří 65 % aktivit vedoucího pracovníka, ale znamenají jen 15 % hodnot z celkového úspěchu na cestě k cíli. Jejich nebezpečí tkví v tom, že manažer se jimi nechá zahltit (protože jsou naléhavé), nezbude mu pak čas na to, aby pracoval na prioritách A nebo B. Vhodné řešení může být v tom, že právě tyto úkoly manažer deleguje.

Tabulka priorit

A	B	C	
15 %	20 %	65 %	Čas
65 %	20 %	15 %	Produktivita a podíl na celkovém přínosu
tyto úkoly nelze delegovat, jsou maximálně důležité	tyto úkoly je nutné strategicky plánovat, termínovat	tyto úkoly lze delegovat, škrtnat nebo krátit	

Ostatní činnosti, které děláme více či méně bezmyšlenkovitě, ale nepřinášejí nám žádný efekt, (bezcílné surfování po internetu podobající se putování bludištěm, které nám nepřináší ani konkrétní informace, ani radost; lelkování bez cíle; sledování televizních programů, které nás nebaví; vedení tzv. prázdných řečí s někým, s kým si to neužiju; apod.) se také nazývají ČASOVÉ ZTRÁTY, nebo také ŽROUTI ČASU. Patří sem i různá vyrušení, neplánované návštěvy, nesoustředěná práce, kterou pak ještě jdeme kontrolovat, hledání dokumentů, apod.

4. 5. Jak vypadá špatné řízení času?

Následující seznam činností nás má upozornit na to, že bychom měli něco se sebou a řízením času udělat:

- ◆ máme stále přeplněný program dne, plný diář;
- ◆ bereme si práci domů, protože na ni nemáme v pracovní době dost klidu, nestíháme vyřídit všechny úkoly, ty pak doděláváme po večerech, během víkendů;
- ◆ dovolenou si buď vůbec nebereme, nebo ji řešíme až na poslední chvíli;
- ◆ neustále máme pocit, že nestíháme to, co bychom rádi dělali;
- ◆ často ani nejsme schopni řešit problémy do hloubky;
- ◆ míváme pocity napětí, nebo stresu;
- ◆ pod „tlakem“ děláme ukvapená rozhodnutí;
- ◆ máme dlouhý seznam povinností, který nekončí;
- ◆ máme obavu delegovat úkoly a zodpovědnost jiným spolupracovníkům (pocit nepostradatelnosti);
- ◆ hůře stanovujeme či rozlišujeme priority (nebo máme hodně priorit);
- ◆ neumíme odmítnout úkol, který je zajímavý, nebo který nepatří do naší kompetence, všechno je pro nás výzva;
- ◆ máme dojem, že situace „ujíždí“ mimo naši kontrolu, nemyslíme na cíle, nepřemýšlíme o prioritách;
- ◆ myslím si, že všechno musím zkontrolovat;
- ◆ zbývá mi málo času na rodinu, na přátele, na život.

Možná, že nás naše okolí zařadilo mezi ty, kdo jsou zavaleni prací, nebo aktivitami, skrz které se k nám nemůže dostat. Začíná se o nás mluvit jako o tzv. workoholicích (lidech závislých na pracovní činnosti). Na rozdíl od pracovitých lidí se workoholici liší tím, že neumí odpočívat, nemají čas na přátelské vztahy. Jejich závislost jim ničí soukromí, podlamuje zdraví, svazuje a můžeme říci i zotročuje.

4. 6. Časové ztráty a jak na ně?

Výše jsme si popsali, že časové ztráty, nebo tzv. „žrouti času“ nám berou kvalitní dobu, kdy jsme výkonní a nepřinášejí nám žádné uspokojení z dobře vykonané práce, je to neplodně strávený čas, kterého je nám zpětně přinejmenším líto, že uplynul beze smyslu⁽⁴⁾. Podívejme se, jaké jsou to typy činností, abychom je měli lépe pod kontrolou, resp.

abychom je mohli rychle rozpoznat, uvědomit si je a posléze i jejich rozsah snižovat na minimum. Při pročitání níže uvedených odstavců o časových ztrátách si rovnou označte ty, které jsou pro vás aktuální, časté, které byste měli změnit.

Časové ztráty vznikající při plánování času:

Potřebuji znát co nejlépe délku různých činností, které plánuji, aby moje řízení času bylo co nejlepší. Je nutné, dávat si do plánu dne i **časovou rezervu!** Ta se pro mne stává takovým příjemným „polštářem“, který mě chrání před zahlcením na straně jedné, na straně druhé, pokud mi tyto časové „polštářky“ zbudou nevyužité, jsou pro mě zdrojem chvil výdechu, příjemného odpočinku, mohu v nich dělat činnosti, které patří do priorit B nebo C. Znamená to, že musím být flexibilní, nelpět rigidně na striktním dodržování sledu činností, ale využít byť krátké volno pro relaxaci, procházku, telefonování, nebo mohu plánovat, nebo vyřešit nějaký úkol zařazený na pozdější dobu, atd.

Umím řešit tzv. rušivé faktory? Chráním se nějak před rušivými faktory, abych se mohl v době mého denního maxima nepřetržitě věnovat své práci? Nedávám si do jednoho dne příliš mnoho služebních pochůzek? Jak je to s cestováním? Zařazuji si časovou rezervu i při plánování dojezdu do cílového místa? Zaznamenávám si schůzky, úkoly a činnosti do plánovacího kalendáře?

Časové ztráty vznikající při definování cílů:

Mám pro sebe definován cíle podle 4. generace time-managementu? Mám systematický přehled o všech úkolech, které spadají do mé pracovní náplně? Mám pod kontrolou vlastní souvislosti mezi mojí prací a ostatním děním v naší organizaci? Neplánuji, protože musím plnit příliš mnoho úkolů? Řeším příliš mnoho různých problémů a dělám hodně činností? Řídím své podřízené podle stanovených cílů? Mám čas na rozvíjení nových nápadů? Využívám příležitostí k profesnímu či osobnímu růstu, nebo jen pracuji?

Časové ztráty vznikající při řízení času:

U seznamu aktivit, které mě čekají udělat, stanovuji si priority? Uspořádám si pak jednotlivé práce podle jejich důležitosti dříve, než se do nich pustím? Umím si stanovit na jednotlivé práce správné množství času, které odpovídá jejich významu, naléhavosti a důležitosti? Netrávím mnoho času telefonováním, návštěvami nebo takovými poradami, jež pro mne nemají žádný nebo jen malý význam? Vyřizuji drobné administrativní nebo rutinní práce, nedůležité záležitosti a podružnosti až příliš pečlivě, zbytečně podrobně? Nevynakládám příliš mnoho času na rutinní úkoly?

Jak odlišuji úkoly: DŮLEŽITÉ a NALÉHAVÉ?

Časové ztráty při organizaci práce sobě i druhým:

Umím si zařazovat přestávky tak, aby když pracuji na nějakém úkolu příliš dlouho, můj výkon neklesal zbytečně brzy? Mám sklon dělat si všechno sám/a? Mám podřízené nebo asistenty, na které mohu přenést vhodné úkoly? Mám neustále přeplněný pracovní stůl? Používám moderní pomůcky,

jež usnadňují práci (diktafon, telefon s předvolbou, třídění pošty, archivování, formuláře, apod.)? Uvažuji o tom, jak systematicky zjednodušovat práci tam, kde působím? Dostavují se v určitých pracovních situacích stále stejné potíže, které neřeším?

Časové ztráty při rozvrhování denního režimu:

Plánuji práci sobě i druhým na příští den, na týden, měsíc? Povídám si s kolegy, než se pustím do práce? Zabývám se nejprve osobními záležitostmi, a pak teprve pracuji? Čtu nejdříve noviny nebo došlou poštu? Začínám pracovat na úkolu spontánně, aniž si jej předem promyslím? Připravuji se dostatečně na své aktivity? Odkládám důležité záležitosti často? Začínám řešit obtížné problémy nebo úkoly od prostředku nebo od konce? Odkládám určité práce na později, aniž je dokončím?

Časové ztráty při rozvrhování denního režimu:

Znám svůj osobní pracovní a výkonnostní rytmus - vím, zda jsem výkonnější ráno nebo večer? Odpovídá průběh pracovního dne mému výkonnostnímu rytmu? Plánuji nejdůležitější úkoly na nejvhodnější dobu tak, abych plně využil své výkonnosti? Nebo se zabývám v období nejvyšší výkonnosti rutinními pracemi, podružnostmi a nedůležitými problémy?

Časové ztráty při informaci a komunikaci:

Vybírám si četbu (např. články, odbornou literaturu...) s ohledem na důležitost, užitek a využitelnost? Pročítám si zběžně celý text, abych vystihl hlavní myšlenky a potom se vracím k důležitým místům? Ukončím telefonát, nebo jednání či poradu tehdy, připadá-li mi každé další slovo zbytečné? Připravuji se předem dostatečně na porady a jednání? Zkoumám své i partnerovy cíle, abych při jednání zbytečně neplýtval časem a energií? Připravuji si jednoduché nebo detailní koncepty dopisů? Odmítám zaznamenat si to, co by bylo užitečné pouze v případě, že by došlo nanejvýš nepravděpodobným událostem? Používám pro rutinní práci formuláře?

4. 7. Zvládání růstu „hromady papírů“

Někteří lidé se řídí heslem: „Inteligent zvládá chaos“. Zní to velkolepě. Tvrdí pak, že je svazuje třídění písemností a udržování řádu (pořádku) ve věcech. Zkuste si ale stopnout, kolik času tito lidé tráví běžně hledáním věcí, klíčových dokumentů. Kolik je to stojí „nervů“? Málokdo z těch tvořivých, na řádu nezávislých je to ochoten pravdivě přiznat. Přitom stačí tak málo!

Začněme obyčejnými písemnostmi, které se nám buď mohou kupit bez třídění na hromadě, nebo si můžeme obstarat jakýkoli třídící systém (na trhu jsou různé druhy: závěsné třídiče, barevné šanony a pořadače, otevřené krabičky a šuplíčky různých tvarů i stylů, každý si může podle svého estetického cítění i finančních možností vybrat.

Návod, jak na to:

Jde o to, abychom nemuseli brát jeden dopis, věstník, fakturu, jakoukoli jinou písemnost vícekrát a pokaždé ji číst tzv. od začátku. Stačí mít po ruce různé barvy zvýrazňovačů (fixů), kterými vyznačíme do písemností to, co je pro nás klíčové (datum schůzky, splatnosti faktury, údaje v pozvánce jako je místo konání, apod.).

Po přečtení písemnost odkládáme podle priority, kterou pro nás má, rovnou do přihrádky A, B nebo C (stanovování priorit viz výše v kapitole 4.4. Jak značíme priority). Při plánování příštích dní se vždy podíváme do těchto přihrádek, abychom se ujistili, že máme naše priority pod kontrolou a na nic nezapomeneme. Odpadne nám tak nervózní hledání dokumentů, podvědomý strach – stihomam – z toho, že jsme na něco zapomněli, hledání pozvánky těsně před odchodem na schůzku, kdy nevíme, kam vlastně máme jít, apod.

Přemýšlejte, které z následujících rad pro vás mohou být užitečné.

1. Nikdy nevytvářejte hromady papírů na stole. Příslušnou složku založte ihned po začátku práce na novém úkolu/projektu.
2. I vnitřní uspořádání složky by mělo mít logiku (řád).
3. Jména řadte abecedně, napřed příjmení, pak křestní jméno.
4. Složky – **to se týká i počítačového uspořádání** - by měly být označeny nejprve podstatnými jmény, po nichž následuje vysvětlení. Příklad: formulace „korespondence - vnitropodniková“ je lepší než formulace „vnitropodniková korespondence“.
5. Všímáte-li si dobře barev, používejte je i pro rozlišení jednotlivých dokumentů ve složce.
6. Součástí každé složky by měl být rejstřík/obsah vložených dokumentů.
7. Dokumenty pravidelně zálohujte. Ty, jejichž zálohování pozbylo smyslu, bez sentimentality ničte.
8. Složky, jejichž obsah nepoužíváte, ale nechcete vyhodit, ukládejte do zvláštní skříně.
9. Jednotlivé složky by měly být rozpoznatelné na dálku.
10. Průhledné umělohmotné desky nebo obálky (mohou být i barevné) slouží k okamžitému a snadnému rozlišení dokumentů uvnitř složky.
11. S vnitřním dělením složek to nepřehánějte. Pokud složka obsahuje velké množství dokumentů a vy se v ní přestáváte orientovat, bylo by možná lepší rozdělit tyto dokumenty do více složek.
12. Řadíte-li dokumenty do složek chronologicky, vždy nechte navrchu nejnovější přírůstky.
13. Vyjímáte-li nějaký dokument ze složky na delší dobu, vlepťte na jeho místo lístek nebo lepicí záložku, abyste pak rychle našli místo, kam dokument vrátit.
14. Máte-li založit nějaký dokument, nadepište jej datem, případně připište i zdroj, z něhož dokument pochází či jméno složky, v níž bude uložen. Má-li být dokument v určité době zničen, rovněž to na něj napište.
15. Dokumenty sepnuté svorkou nedělají v kroužkových vazačích dobrotu. Svorky se uvolňují a po nějaké době (při manipulaci se složkami) svírají úplně jiné papíry, než

původně měly. Lepší je sešít takové listy papíru sešíváčkou, nebo je před uložením do složky vložit do průhledné obálky.

16. Vynikající pomůckou jsou závěsné vazače. Máte jistotu, že vám žádná složka neupadne na dno skříně, kde ji již nikdy nikdo nenajde. Většina lidí ukládá do závěsných vazačů celé složky, nikoli samostatné dokumenty.
17. Složky formátu A4 jsou lepší než složky formátu A5. Dokumenty formátu A5 se totiž do větších složek vejdou, naopak to není možné.
18. Alternativou ke skřínce s políčkami je závěsný rám na šanony.
19. Samolepicích štítků není nikdy dost. Vypadají profesionálně a snadno se podle nich orientuje.
20. Aspoň jednou měsíčně vyklízejte zásuvky svého pracovního stolu. Do nich patří jen aktuální dokumenty.
21. Zhruba jednou za půl roku projděte všechny složky a zbavte se všech dokumentů, které již nebudete potřebovat. Pokud nějaké papíry nepoužíváte, ale nechcete je vyhazovat, přesuňte je na vhodné místo (třeba do zamčené skříně). Zbytečné dokumenty patří do sběru starého papíru - recyklaci.

5. kapitola: Zásady řízení a organizování času

„Když je tolik lidí nespokojeno a žije v takovém stresu, tak s tradičními principy není něco v pořádku.“
P. Pacovský⁽¹⁴⁾

Cílem organizování a řízení času je zlepšit svůj životní styl, odstranit zbytečný stres, získat čas na činnosti, které rádi děláme a které jsme delší dobu opomíjeli, získat čas na přátele, rodinu, prostě mít kontrolu nad vlastním časem.

5.1. POSTUPY, JAK ŘÍDIT ČAS:

1. **udělejte si přehled** a základní představu, co je nejdůležitější ve vaší práci, tj. připravte si svůj pracovní program;
2. **uvědomte si**, že nelze vše vyřešit, klidně část věcí předejte jiným-i když víte, že je vyřeší hůře;
3. **udělejte si seznam priorit** a seznam nevhodných úkolů (tj. ty, co vás odvádějí od vaší dohodnuté hlavní práce);
4. **prodiskutujte** s nadřízeným priority a zbytečnosti ve vaší práci (jde-li to);
5. udělejte si **nejprve zpětný přehled své práce** - detailní časový plán (nejméně po dobu jednoho týdne), zjistěte své časově rezervy, rušení, či kdy se vám lépe pracuje, kdy naopak děláte neefektivní činnosti ...;
6. vyberte si **konkrétní systém plánování času**, který nejprve ověříte praxí, budete jej postupně vylepšovat podle toho, jak právě vám vyhovuje;
7. **co bych dělal/a, kdybych měl/a jen půl roku života?** Zodpovězte si:

„Proč právě dělám to, co dělám? eventuálně Proč nepracuji na úkolu, který má přednost?“

8. plánování **začněte vždy týdenním rozvrhem!** Teprve pak se zaměřte na jednotlivé dny v daném týdnu, vše propojujte s měsíčním přehledem.
9. tzv. „**sloní úkol**“, tj. nějaký větší cíl, kterého chcete dosáhnout, si rozdělte na menší (díličí cíle), pro každý týden si „ukrojíte“ kousek „slona“, který je splnitelný a posune vás směrem k cíli konečnému.
10. rozdělte **si úkoly podle priorit A, B, C**. Položte si otázku: „**Dělám nyní to podstatné?**“, aneb „kdo koho řídí?“ Co musím udělat? Co bych měl/a udělat? Co chci udělat?
11. dělejte **podstatné věci nejdříve** (pravidlo 80/20), dokud máte hodně energie; nejdůležitější úkoly dělejte ve svém nejvýkonnějším čase.

DOPORUČENÍ:

- a) Pracujte nerušeně, nelze být všem k dispozici (telefony a vzkazy až potom).
- b) Sestavte si pracovní bloky podle podobné aktivity (čas na poštu, telefony ...), zařadte je do rozvrhu dne podle toho, jakou máte křivku výkonnosti.
- c) Při poradách a jednáních žádejte či stanovte časové limity. Jednání zbytečně neprotahujte. Osobní věci, rozhovory nebo své dojmy si říkejte s ostatními až po oficiálním skončení.
- d) Nesnažte se stihnout všechno, delegujte pravomoc na druhé, využijte externí spolupracovníky.
- e) Domluvte si „schůzku se sebou“, tzn. budete-li dříve v práci než druzí, nebudete nikým rušeni.

TIPY ČÍM A JAK ZAČÍT:

- ◆ stanovte si nejprve plán na tento týden, pak teprve na konkrétní dny, měsíc;
- ◆ odškrtněte si denně plnění krátkodobých úkolů;
- ◆ udělejte si cíleně čas na přemýšlení o pracovním rozvrhu;
- ◆ nepříjemná práce se může stát příjemnou, když se ji naučíte zvládat;
- ◆ neplánujte si příliš těsný rozvrh (nechte si vždy časovou rezervu);
- ◆ používejte nejen vlastní diář, ale i plánovací nástěnku kterou mohou sledovat vaši spolupracovníci;
- ◆ před poradou si připravte věci k jednání, dbejte, aby se to naučili i ostatní;
- ◆ používejte koš na papír (krabici na papír k recyklování);
- ◆ na stole si nechte jen aktuální práci, ostatní si roztřídte do složek/šanonů;
- ◆ neberte si práci domů!

Proč začínat plánování rozvrhem týdne? Proč ne jednotlivými dny, nebo měsíčním přehledem?

Vrátíme se k naší myšlenkové mapě (kapitola 3.2.), abychom nezapomněli odkud a kam jdeme. Týdenní plán je náš startovací bod. Je to období, které lehce přehlédneme zrakem i myšlenkami, i při nahuštěném kalendáři se neztrácíme. V týdenním intervalu bychom měli mít zakomponované nejen naléhavé úkoly (priorita A), ale i péči o naše zdroje (udržování tělesné kondice, kvalitní odpočinek, péče o naše nejbližší vztahy, o přátele, osobní či profesní rozvíjení, apod.).

Kdybychom začali naše plánování hned denními plány, bude hrozit, že se tzv. „utopíme v podrobnostech“. Pokud bychom začali měsíčním plánem, snadno nám unikne pravidelná péče o zdroje (je to pohled z velké výšky).

Oproti tomu týdenní plán je úsek času, který má svůj rytmus (pracovní dny, víkend). Náš týdenní plán (viz obrázek níže) není moc podrobný, ale je pro nás osou, jakoby páteří plánování. Důležité je, že nám dává nejen vizi pro velmi konkrétní uspořádání jednotlivých dní (tím, že v něm zaznamenáváme významné události, prioritní úkoly), ale i proto, že zde můžeme mít přesah z minulých dní/týdnů a v „**poznámkách**“ připravovat úkoly pro další týdny. Všimněme si na obr. níže „Ukázka týdenního plánu“, že samotný rozvrh dní tvoří jen asi polovinu prostoru, zbývající je vyhrazena právě na přesahující informace.

Příklad záznamu do týdenního plánu:

1. pro další týden musíme objednat nějakou opravu zařízení, proto naše úvaha povede nejprve buď: vybereme konkrétní den v týdnu, do něj zapíšeme úkol „objednat opravu zařízení“ a hned vedle v kolonce „telefony“ si přepíšeme číslo na opraváře, abychom jej nemuseli později hledat;
2. nebo si nejsme zatím jisti, co všechno nás bude v příštím týdnu čekat (nemáme ještě stanovené priority úkolů), proto si uděláme poznámku do části „poznámky“ o tom, že v daném týdnu musíme opravu objednat, včetně záznamu tel. čísla na opraváře a při pozdějším plánování daného týdne rozhodujeme, do kterého dne tento úkol přiřadit. Ovšem neztrácíme čas s hledáním jména a tel. čísla pro opraváře.

Zajímavým prvkem je tzv. „**sloní úkol**“, který je pojmenován podle toho, že je to některý z dlouhodobých, velkých cílů, ke kterým jdeme (viz též myšlenková mapa 3.2.). Je dobré, neztratit souvislost s naší celkovou vizí a dopředu na každý týden mít vizi, jakými krůčky se ke vzdálenějším cílům přibližujeme. Název „sloní úkol“ byl odvozen od hádanky, která se ptá, zda je možné, aby mravenec snědl slona? Správná odpověď zní: „Ano, ale musí jej jíst po malých kouscích“.

Začínáme tedy pohledem na celý týden, kde se díváme na přesahující aktivity a úkoly z předcházejících období, sladujeme a vyvažujeme dny tak, abychom vyvážili naši zátěž s doplňováním sil, určujeme priority. Nezapomeňme na vyznačení priorit u všech úkolů! Nejen ty nejdůležitější (priorita A), ale i ty, které mají prioritu B. U těch, které bychom viděli s prioritou C rozhodně zapřemýšlíme, zda je chceme udělat sami, nebo jestli není možné je delegovat.

Obrázek: **Ukázka týdenního plánu** ⁽²⁹⁾.

<p>pondělí 3.7.</p>		<p>úkoly v tomto týdnu:</p>
<p>úterý 4.7.</p>		
<p>středa 5.7.</p>		<p>poznámky:</p> 
<p>čtvrtek 6.7.</p>		
<p>pátek 7.7.</p>		
<p>sobota 8.7.</p>		
<p>neděle 9.7.</p>		

Teprve jsme-li hotovi s rozvrhem na týden, můžeme si vzít k ruce harmonogramy jednotlivých dní a plánovat je i s podrobnými událostmi. Důležité je nezapomenout na časové rezervy (při cestování, při důležitých úkolech, aj.), abychom se nedostali do časového tlaku. V případě, že nevyužijeme časovou rezervu na činnost, které byla určena, máme po ruce např. „sloní úkol“, který můžeme po částech řešit. Prakticky to znamená, že neztrácíme čas např. čekáním ve frontě na poště, nebo čekáním na autobus, ale v dané chvíli se např. učíme slovíčka, nebo zavoláme kamarádovi, abychom si dohodli schůzku v dalším týdnu, apod.

5.2. Jaké jsou nejčastější chyby manažerů?

1. Odkládání práce na později.
2. Špatné delegování (nebo nedelegují vůbec).
3. Nepořádek v písemnostech.
4. Svolávání porad, které jsou zbytečné, nebo špatně vedené.
5. Zanedbávání priorit (případně vůbec s prioritami nepracují).
6. Špatná koordinace termínů/úkolů s ostatními (ostatní např. neznají můj rozvrh, plánují mi úkoly podle svého uvážení nebo jejich priorit).

Způsoby práce, které zdržují, tzv. „žrouti času“:

- každé vyrušení z práce,,
- vykonávání nedůležitých věcí,
- jste tam, kde být nemusíte,
- dlouhé pauzy,
- denní snění,
- začínáte s prací, i když nemáte mít všechny dostupné informace,
- necháme se zavalit zbytečnou prací,
- otálení,
- chybí koordinace mého časového rozvrhu s ostatními,
- chybí efektivní plánovací systém,
- hromadí se nám hory papírů na stole,
- chybí nám dobrý start do pracovního dne.

Překážky při řízení času¹⁾:

- syndrom „ano, ano“ (beru si na sebe zbytečně moc práce, plané ujišťování, neumím odmítnout úkol včas);
- nesprávně pochopené instrukce (každý slyší, co chce slyšet);
- nedostatek informací (kdy, co, jak, kde se bude dít, nereálnost splnění)
- termíny jiných útvarů jsou stanoveny tak, že působí buď stres nebo naopak nás zdržují;
- perfekcionismus – zabývání se nadbytečnými úkony a nepotřebnými detaily;
- časový tlak nad hranici únosnosti („už to nezvládám“);
- špatný odhad termínu (již při zadání nového úkolu);

Z Murphyho zákonů:

- Není příhodnější chvíle, kdy odložit to, do čeho se nám nechce, než právě teď. (Hechtův zákon)
- Termín je den následující za týden po dohodnutém termínu. (Harbourův zákon)
- Stojí-li za to něco dělat, mělo se to udělat už včera. (Grossmanova věta)

6. kapitola: Delegování úkolů

6.1. Základní pravidla delegování úkolů

Jednou z klíčových dovedností manažerů by mělo být dovednost delegovat úkoly. Manažer je ten, kdo vidí souvislosti v práci podřízených, zodpovídá za splnění cílů, je současně tím, kdo vytyčuje cíle nové a motivuje svůj tým k jejich naplňování. Dobrý manažer je výkonný, neměl by se ale tzv. udřít k smrti. Zejména v sociálních službách potkávám hodně manažerů, kteří jsou dlouhodobě přetíženi, kteří pracují naplno nejen za sebe, ale i za druhé. Jako kdyby jejich úvazek nebyl na 100 %, ale na 140 nebo 170 %. Nejen že takovému člověku hrozí po pár letech syndrom vyhoření, kdy bude vyčerpaně a bez tvořivého přístupu hledat nejsnazší cestu k cíli, bez schopnosti nadchnout druhé. V horším případě jeho tělesná schránka začne vypovídat službu, někdy i jeho nejbližší okolí strádá a vzdaluje se čím dál víc.

Dobré delegování je tedy jeden z dobrých nástrojů, který pokud je dobře využíván, přispívá k lepší dělbě práce i odpovědnosti v týmu, pomáhá ke spolupráci v týmu, je naplněním zastupitelnosti.

Co by měl manažer i ten, komu úkol deleguje vědět?

- a) pro daný úkol je třeba vybrat vhodného spolupracovníka a zasvětit jej i do souvislostí
- b) měl by svěřit splnění celého úkolu v plném rozsahu odpovědnosti za jeho splnění (znamená to, že dotyčný může provedení úkolu provést tzv. „po svém“)
- c) delegovaný úkol by měl být sladěn s dalšími pracemi, které přebírající spolupracovník má udělat (neměl by mu zabránit v běžné práci)
- d) manažer by měl při delegování podřízené podpořit, být jim rádcem a ne soudcem
- e) člen týmu, který delegovaný úkol přijímá, by měl včas informovat o jeho splnění, nastanou-li případně nějaké komplikace s jeho provedením, měl by neprodleně manažera informovat;
- f) pokud manažer deleguje úkol nově pracovníkovi, se kterým nemá zkušenosti, měl by provádět průběžně kontrolu toho, jak plnění prací probíhá, vyhodnocovat práci
- g) dobře delegovaný úkol by měl být splněn na 100 %. Pokud podřízený provede úkol jen částečně, pak to není pomoc. Měl by se dovědět o výsledném hodnocení od manažera, poučit se z chyb.

6.2. Výhody delegování

Výhody z dobře delegovaného úkolu jsou zejména v tom, že má více času pro výkon manažerské funkce (rozhodování, kontrolu činností, sledování termínů, aj.). Může sledovat priority práce týmu i svoje priority. Předáním části agendy využívá dovedností i odborných znalostí a zkušeností podřízených, což je také jeden z možných způsobů jejich motivování. Tím, že manažer podpoří rozvoj schopností a dovedností svých podřízených, jejich iniciativy, samostatnosti, dává jim šanci vyniknout. Pozitivním způsobem tak působí spolu s vhodným oceněním na jejich motivaci k vyššímu výkonu.

6.3. Překážky delegování

Nejčastěji se setkáváme s následujícími problémy při delegování úkolů:

- a) manažer nemá dostatek času, aby se věnoval předání úkolu v plném rozsahu a ten, kdo úkol přejímá, nevidí úplné souvislosti. Pokud přejímající pracovník není zkušený, nebo dostatečně zodpovědný, nebo mu chybí motivace, převezme tento delegovaný „polotovar“, ze kterého splní jen část. Manažerovi pak nezbude, než úkol dodělat sám. Vcelku to pak znamená pro něj zdržení, které si napříště raději odpustí, protože kdyby si to udělal sám rovnou, bylo by to rychlejší..... a v tuto chvíli se manažer sám chytá do pasti nebo ocitá v bludném kruhu, kdy nedeleguje, protože nemá čas a nemá čas, protože nedeleguje úkoly;
- b) úkol, který je třeba delegovat sami dost dobře neznáme, takže jej delegujeme nedokonale a ten, kdo jej přebírá, si bude muset poradit sám s nečekanými komplikacemi (což může mít dohru v tom, že dotyčný ztrácí motivaci napříště úkol přebírat);
- c) nejsme schopni delegovat úkol proto, že příliš lpíme na určitém způsobu jeho splnění (chceme, aby byl vykonán tak, jak nám se to líbí, máme konkrétní představu, ze které neslevíme); jsou to možná i obavy z toho, že ztratíme kontrolu nad výsledkem;
- d) obáváme se, že kolega vyřídí úkol lépe, než my, což na nás vrhne nedobré světlo; nebo jsou to obavy, že předáním úkolu převezmou kolegové iniciativu a manažer ztratí část své autority (nebo tvář);
- e) úkol jsme dostali od nadřízeného a máme obavy svěřit jej někomu jinému, aby to nevyvolalo konflikt s nadřízeným;
- f) manažer nemá důvěru, že podřízený vykoná úkol dobře (nedůvěra v jeho dovednosti), nechce riskovat, že si bude muset úkol nakonec udělat nebo dodělat sám;
- g) obavy manažera z toho, že bude odmítnut podřízeným. Proto se o delegování ani nepokusí. Možná to je zkušenost z minulosti, kterou nechce opakovat.

Je na každém z nás, aby posoudil, která z výše uvedených variant se jej týká. Rozhodně bychom neměli zůstat jen u konstatování stávající situace. Ale mělo by nás toto zjištění vést dál k úvahám, co uděláme proto, abychom situaci změnili? Neboť to, že manažer neumí nebo nechce úkoly delegovat oslabuje jeho výkonnost v dlouhodobé perspektivě, demotivuje lidi kolem něj, urychluje jeho vyčerpání, stres, případně workoholismus.

6.4. Požadavky na spolupracovníky, kterým úkoly delegujeme

Začněme úvahou, které úkoly může manažer vůbec delegovat? Rozhodně by neměl ty, které spadají do kategorie naléhavé a důležité. Ty by měl vyřizovat osobně, to jsou úkoly, které spadají do jeho kompetence. Určitě by měl delegovat úkoly nedůležité.

Z důležitých a ne naléhavých by měl vybrat a zařadit do strategického plánu ty, které mu mohou pomoci řešit spolupracovníci. Sám by se měl rozhodnout, které části těchto důležitých úkolů, ale zatím ne naléhavých, musí dořešit nebo vykonat on sám.

Po tomto rozhodování by měl manažer:

- vybrat vhodné spolupracovníky, kterým může svěřit splnění úkolů (deleguje jim je)
- předat tyto úkoly dotyčným spolupracovníkům v plném rozsahu odpovědnosti za jejich splnění, chybnou realizaci, dobré či špatné rozhodování (aby mohli pracovat samostatně),
- delegované úkoly budou koordinovány s dalšími prováděnými činnostmi,
- nastanou-li nepředvídané okolnosti nebo překážky, které by zabránily včasnému splnění delegovaného úkolu, nebo dokonce znemožnily jej provádět, bude manažer neprodleně informován, aby mohl zjednat nápravu nebo najít jiné vhodné řešení situace,
- ostatní spolupracovníci budou vědět také o tom, komu je úkol delegován, aby dotyčného člověka nezatěžovali jinou činností, nebo aby i oni mohli spolupracovat v rámci souvisejících činností,
- formou delegování umožní manažer spolupracovníkům, aby se mohli zdokonalovat v dovednostech, aby rozvíjeli pracovní zkušenosti, mohli se vzdělávat, odborně rostli.

Promyslete si nyní, které úkoly můžete v nejbližších dnech delegovat, které si ponecháte sami a které do budoucna chcete předat vůbec.

Závěrem

Řízení času není bič, kterým bychom měli trápit sebe nebo druhé lidi. Je to jeden z účinných nástrojů, jak zlepšit situaci, ve které se necítíme úplně dobře. Je to nástroj účinný, výborný v rukou těch, kdo to umí. Přeji vám, abyste se na cestě zdokonalování nebáli překážek a postupnými kroky získávali cenné zkušenosti a zejména radost z toho, že zažíváte úspěch.

PhDr. Dana Rabiňáková
Praha, červen – srpen 2007