

## 12 ČASOVÝ MANAGEMENT

### 12.1 Cíle

- Pochopit základní filozofii časového managementu
- Uvědomit si, proč potřebujete časový management
- Seznámit se s Paretovým principem
- Získat základní přehled o efektivitě využívání svého pracovního času
- Dokázat analyzovat své zloděje času
- Jak si analyzovat efektivitu využívání svého času
- Dokázat používat některé techniky analýzy času

### 12.2 Úvodem

V předchozích kapitolách jsme se věnovali tomu, jak řídit tvorbu strategického rámce školy, jak řídit pracovníky, jak řídit projekty... K tomu, aby toto vše ředitel školy úspěšně zvládal, musí začít řídit a organizovat sám sebe. A tímto tématem se bude zabývat následující text.

**Kdo chce se svým časem nakládat efektivněji, musí být připraven změnit své chování.**

Časový management nebo také time management se stal v současné době velmi aktuálním tématem. Pouze výjimečně se setkáte s vedoucím pracovníkem (a to i ve školství či neziskovém sektoru), který si nestěžuje na nedostatek času, mnoho termínovaných úkolů a chybějící volný čas pro sebe.

Mnoho lidí se vážně pokouší dostat svůj čas pod kontrolu – je vůbec možné „čas“ řídit? Časový management je v první řadě sebeřízením! Velmi častá otázka - „Proč na konci pracovní doby zůstává ještě tolik nehotových úkolů?“ - nás vede k potřebě sebeřízení.

Řada vedoucích pracovníků (nejen ve školství) má špatně návyky, špatný systém manažerské práce, nemá rozdělený systém pravomocí, kompetencí a

zodpovědností. A co je nejhorší, vůbec se nezabývají činnostmi, kterými by se měli jako manažeři zabývat. Jejich čas jim kradou zloději času.

Zde si neuvědomuje, že čas nelze koupit, každý má 24 hodin denně. Rozdíl je v jeho využívání. Čas nelze uspořit – čas, který promrháme, už nezískáme zpět. A také čas nemůžeme zastavit. Jinými slovy – čas se nedá ovládat ani s ním nelze diskutovat, ale dají se ovládnout prostředky, které vedou k jeho efektivnímu využívání.

**Být chudý** znamená dostávat **minimální výsledky** vynakládáním **maximálního úsilí**. **Být bohatý** znamená dostávat **maximální výsledky** vynakládáním **minimálního úsilí**. **Čas není v podstatě nikdy problém – to my ho z něj děláme.**

### 12.3 Ze života školy

Bylo 6 hodin, když ředitel školy Pavel přišel do zaměstnání. Přišel brzy, neboť ze včerejška chtěl dohnat řadu nedodělků, které tu zůstaly. Sedl si ke stolu a začal přemýšlet, čím začne. Zadíval se do dále a dostal chuť na kávu. Šel do sekretariátu, kde postavil vodu na kávu.

Náhle se přičítala uklízečka a táhla Pavla k odpadkovému koši se slovy: „Podívejte se, co tam ti darebáci házejí.“ Ukázala mu 7 košů v 7 třídách. Pak Pavla odvedla k oknům v 1. patře, před kterými byla navršena hromada krabic, a uklízečka tak nemohla mýt okna. Pavel slíbil nápravu a odcházel si dodělat kávu a přitom přebral od pošťačky poštu, která právě přišla.

Přišel do své kanceláře a začal procházet a roztřídovat poštu. Při čtení prvního dopisu zjistil, že touto záležitostí se může zabývat teprve tehdy, až u toho bude jeden z kolegů. Položil dopis stranou a vzal do ruky další a další, které rozdělával do přihrádek svým kolegům. V poště ho zaujal časopis Moderní vyučování, zvláště pak jeden článek o projektu „Minimalizace šikany?“, který realizuje občanské sdružení AISIS. Zabral se do čtení, ale vyrušilo ho zvonění telefonu, který začal vyřizovat. To už postupně přicházeli do školy i ostatní.

Čas plynul dál. Uběhla první přestávka. Bylo už téměř 9 hodin. Pavel předal zbytek pošty sekretářce a chtěl se věnovat přípravě projektu, u kterého bylo dnes třeba dokončit harmonogram a rozpočet. Vtom ale vešli do kanceláře Petr s Milanem a pozvali ho, aby si s nimi vypil kávu, že prý mu musí říci o včerejším bowlingovém turnaji, kterého se měl také zúčastnit, ale musel doma dodělávat resty. Další kávička trvala 50 minut a Pavel spěchal zpátky do své kanceláře.

Když Pavel vstoupil do své kanceláře, už tam čekal referent bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Přišel udělat domluvenou kontrolu BOZP a Pavel se mu poctivě věnoval. Rozhodl se, že projekt odloží na odpoledne, až se naobědvá.

Odpoledne neprobíhalo lépe. Přišli Karel, Běta a Leoš, že musí Pavel rozhodnout o barvě na propagačních materiálech ke Dni školy. Trvalo skoro hodinu, než se dohodli na růžové barvě s červeným písmem. Další půl hodiny hledal podklady k projektu, pak přišlo ještě několik neohlášených návštěvníků, několik telefonátů, několik podpisů na dopisy a vyřízení maličností – a den byl pryč. Příprava projektu se o mnoho nehnula – ředitel školy Pavel vlastně neudělal vůbec nic. Když si bral projekt domů a ukládal jej do tašky, sliboval si, že zítra přijde už v pět hodin ráno, aby vše zvládl a večer mohl jít s Petrem a Milanem na florbal.

## **K PŘEMÝŠLENÍ**

Přečtěte si pozorně předchozí příběh a přemýšlejte, jakých chyb se Pavel při organizaci svého času dopustil. Přemýšlejte také, jaké byste navrhovali postupné opatření k tomu, aby Pavel začal sám sebe lépe organizovat.

### **12.4 Časový management**

Časový management se stal v naší pulzující, hektické době velmi aktuálním tématem. Pouze výjimečně se setkáte s vedoucím pracovníkem (a to i ve školství), který si nestěžuje na nedostatek času, mnoho termínovaných úkolů a chybějící volný čas pro vlastní osobu.

Mnoho lidí se vážně pokouší dostat svůj čas pod kontrolu - je vůbec možné „čas“ řídit? Časový management je v první řadě sebeřízením! Velmi častá otázka - „ Proč na konci pracovní doby zůstává ještě tolik nehotových úkolů?“ - nás vede k potřebě sebeřízení.

**Kdo chce se svým časem nakládat efektivněji, musí být připraven změnit své chování.**

### **Týden má 168 hodin**

Čas není v podstatě nikdy problém - to my ho z něj děláme. Ale MacKenzie o tom napsal: *„Vlastně máme všechen čas, který existuje. Paradoxní je, že téměř nikdo nemá dostatek času, a přece ho má každý tolik, kolik ho je. Čas tedy není problém - my vytváříme problém. Nejde tu o množství času, ale co s ním uděláme. Otázkou je: jak efektivně využíváme dostupný čas?“*

**Časový management je nakládání s časem způsobem, který je co nejefektivnější.**

Nemůže škodit, jestliže si všichni pracovníci čas od času vezmou pod lupu vlastní přístup, vlastní způsob přístupu k jiným lidem.

Všichni dostáváme 168 hodin týdně. Jak využijete ty své, věnujete se opravdu důležitým činnostem?

- děti, žáci
- pracovníci školy
- pedagogičtí pracovníci
- provozní a další pracovníci
- hospodaření školy, finanční zabezpečení jejího chodu
- výchovně vzdělávací proces
- rodiče dětí, žáků
- prostorové a materiálně technické zabezpečení školy
- péče o movitý a nemovitý majetek, inventarizace
- každodenní provoz školy

- public relations
- spolupráce a kooperace s okolím školy (Zřizovatel, ŠÚ, MŠMT ČR, obec, inspekce, okresní úřad...)
- propagace
- image
- kredit a pověst školy
- BOZP, hygiena, požární ochrana, civilní
- povinná dokumentace školy
- informační zabezpečení školy
- strategie a koncepce školy
- vnitřní klima školy, mezilidské vztahy
- instituce s návazností na školy
- další aktivity školy
- práce managementu
- konzultační, poradenské a vzdělávací služby školy
- zavádění změn ve škole
- vyřizování stížností
- fundraising (shánění financí)
- řešení problémů
- atd.

#### 12.4.1 Využívání času

Ch. Godefroy a J. Clark (1989) uvádí, že podle průzkumu si v průmyslových zemích na **nedostatek času stěžuje 43 % lidí**, zatímco jen 27 % by chtělo mít k dispozici více peněz. Jak je vidět, většina populace si skutečnou cenu času uvědomuje. Je proto o to více zarážející, jak málo lidí je schopno s časem efektivně hospodařit.

Důkaz o tom přinesl jiný americký odborník, Dr. de Woot, který provedl důkladnou studii o využívání pracovního času členy amerických vrcholových vedení. Výsledek je šokující - ředitelé, kteří dosud nepřišli do styku s výcvikem v časovém managementu, strávili svůj čas v průměru takto:

- 49 % svého času strávili nad úkoly, které mohly být provedeny jejich asistenty,
- 5 % svého času strávili nad úkoly, které mohly udělat jejich sekretářky,
- 43 % svého času strávili nad úkoly, které mohly být delegovány jejich náměstkům,
- jen 3 % svého času strávili nad úkoly, které optimálně odpovídaly jejich úrovni a odbornosti.

Jinými slovy - jen 3 % své energie a odpovědnosti věnovali úkolům, které odpovídaly jejich talentu a schopnostem, a **97 % své energie promrhali**.

**Čím více jste zaneprázdněni, tím méně času máte na to, naučit se jej lépe využívat.**

### **Paretovo pravidlo**

Jednou ze zásad, které nám umožní být efektivnějšími, je i minimalizace všech činností, které nejsou ziskové, tzn. které nám skutečně nepomáhají dosáhnout našeho hlavního cíle.

Při dodržování této zásady se můžete řídit Paretovým principem, známým také jako **pravidlo 80/20**.

Wilfredo Pareto, ekonom žijící v 19. století, při zkoumání populace v Itálii zjistil, že 20 % obyvatelstva vlastnilo 80 % majetku. Tento stav věcí se později ukázal být platný v mnoha dalších oblastech života:

- 20 % zákazníků nebo výrobků znamená 80 % obratu,
- 20 % žáků dělá 80 % problémů,
- 20 % rodičů je autory 80 % stížností,
- 20 % pracovníků udělá 80 % práce,
- 20 % sponzorů dá 80 % darů
- 20 % novin obsahuje 80 % informací,

- 20 % času stráveného na poradě ovlivní 80 % usnesení,
- 20 % vašich priorit má za následek 80 % vaší ziskové produktivity

Není asi pochyb, že Paretovo pravidlo jde ruku v ruce s efektivitou. Kdo si ho neuvědomuje nebo ignoruje, nemůže být skutečně efektivní.

Jednou z nejužitečnějších a přitom nejvíce ignorovaných aplikací Paretova pravidla je tato: **20 % úsilí produkuje 80 % efektu.** Toto pravidlo bychom měli mít neustále na paměti. Vždyť: **„Výsledky jsou způsobeny děláním SPRÁVNÉ věci, nikoliv děláním věcí správně.“**

*(Peter Drucker)*

## 12.4.2 Stanovování cílů

Jestliže nevíte, proč něco děláte, nemůžete počítat s tím, že se vám podaří něčeho dosáhnout. Bez jasně stanoveného cíle se pravděpodobně ocitnete někde jinde, než byste si přáli. Vědět, co chcete, mít dobře definované dlouhodobé cíle, je klíčem k vašim životním snům.

Dobře stanovené cíle vám umožní efektivně zaměřit váš postup, poskytnou vám časový rámec pro plánování, pomohou motivovat vás i ostatní.

Při stanovování cílů byste měli dodržovat takovýto postup:

### a) Vytvořit si vizi

Jestliže máte jasnou představu, kde chcete být na konci určitého období, pomůže vám to vidět dílčí kroky ve správné perspektivě a být dobře motivován. Lidem s velkou představivostí mohou ostatní jen závidět. Vaše cíle jsou totiž často omezeny jen vaší představivostí.

### b) Hovořit

Když řeknete ostatním o svých cílech, mohou vám pomoci jich dosáhnout nebo vás ve vaší snaze podpořit. Navíc vás to o to více zavazuje. Hlavně musíte v tyto své „sny“ skutečně věřit a chtít je. Těmi nejefektivnějšími cíly jsou ty, které jste si **zvolili sami**, ne ty, které vám byly vnuceny. Neříkejte, co musíte, ale co chcete.

### c) Cíle si napsat

Není to tak jednoduché, protože vás to nutí vyjasnit spoustu věcí. Jakmile ale budete mít své cíle popsané tak detailně, jak to jen půjde, můžete si je kdykoliv osvěžit v paměti a hlavně neustále je mít před očima. A čím jasněji je uvidíte, tím spíše jich dosáhnete.

### d) Transformovat cíle do úkolů

Máme-li definované cíle, je třeba přijmout rozhodná opatření. Položte si proto nejprve základní otázky: Jaká opatření bych měl přijmout? Jaké informace bych měl hledat? Koho bych o ně měl požádat? Měl bych zlepšit některé své dovednosti a znalosti? Pokud ano, jak a kdy?



## e) Jednat

Vyjasněte si svůj primární cíl, specifikujte úkoly, přísný časový plán a začněte ihned jednat. Pokud to neuděláte, zeptejte se sami sebe: Myslím to opravdu vážně se svými cíli? Neklamu jenom sám sebe?

Někteří lidé věnují veškeré své úsilí na zahájení a málo sil na dokončení. Určitě znáte z vlastní zkušenosti pocit, že počáteční nadšení pro cíl oslabuje a tím také snižuje vůli cílevědomě se chovat. Existuje proto více racionálních vysvětlení, výmluv a omluv. Není také tak úplně jednoduché sám sebe znovu a znovu motivovat.

K tomu je dobré uzavřít jakousi **smlouvu sám se sebou** (cílová smlouva), kterou ještě dám k dispozici další osobě, která bude kontrolovat naplnění smlouvy a případně bude garantem sankcí, které si sám na sebe vymyslím.

### CÍLOVÁ SMLOUVA

Sjednávám se sebou samým, že do ..... splním následující cíl.

Cíl:

K tomu provedu následující opatření:

Jestliže cíl nebyl k uvedenému datu splněn, nepřipouštím následující výmluvy, zdůvodnění a omluvy:

Při nesplnění této smlouvy se zavazuji k (osobní tresty):

Tuto smlouvu jsem odevzdal ve druhém vyhotovení .....

Dotyčný prověří splnění tohoto cíle ve smluveném termínu.

Datum .....

Podpis .....

## **Kontrolní seznam pro stanovení vašich celkových cílů:**

### **1. Zdraví / pocit spokojenosti**

Fyzická zdatnost. Váha. Výživa. Návyk na kouření a pití. Zvládnutí stresů. Relaxace. Lékařské prohlídky. Péče o tělo. Styl oblékání a barevnost.

### **2. Vzdělání / kvalifikace**

Formální zkoušky / kvalifikace. Další vzdělání. Profesionálně jít s dobou. Znalost jazyků. Znalost kultury (ekonomiky, politiky), sociálních záležitostí. Praktické technické schopnosti. Porozumění lidským vztahům.

### **3. Práce / kariéra**

Volba linie (zaměstnání / profese) odbornosti. Úroveň ambicí. Přání ohledně vlivu (odpovědnosti / náročnosti úkolů / různosti / bezpečnosti / prostředí / pracovní doby / platu / výhod). Kdy jít do důchodu. Dlouhodobé volno. Umístění / vzdálenost dojíždění.

### **4. Finance / majetek**

Výdělek. Jistota. Financování. Hotovost. Daně. Investice. Úspory / kapitál. Nezávislost. Důchodové zabezpečení. Životní pojištění. Závěť. Další generace. Dům / byt, auto, loď, karavan, chata, nábytek, dekorace, oblečení. Osobní výdaje. Cestování.

### **5. Vztahy**

Rodina, přátelé. Společnost. Nadřízení, kolegové, známí. Obchodní kontakty. Úřady, organizace, společnost. Politikové. Lidé ovlivňující veřejné mínění. Tisk.

## **6. Životní postoje /hodnoty**

Sebepoznání. Angažování. Tolerance. Sebeúcta. Sebedůvěra. Smysl pro zodpovědnost. Osobní kontrola vlastního života. Vzhled / postoje. Politické přesvědčení. Etika. Ideologie. Náboženství / víra. Přání patřit k nějaké skupině, postavení, úcta a respekt ostatních.

## **7. Využití času / kapacity**

Časová rovnováha mezi prací (zábavou), sebou / ostatními, údržbou / rozvojem, investicemi / oceněním. Činnosti ve volném čase. Koníčky. Sporty. Politika místní / vláda, kluby. Cestování. Dovolené. Společenský život. Tradice / změna. Efektivně využitý čas. Lepší kvalita života.






## **8. Další důležité cílové oblasti**

Přechod od jednoho důležitého stupně života ke druhému – mladý / dospělý / zralý / starý. Období vzdělávání, zaměstnání / nezaměstnanosti /, odpočinku. Svobodný / s partnerem. Děti doma / po odchodu z domova. Rovnost. Dělení domácích prací. Kariéra / rodina. Rodinná struktura.

## **Formulář stanovení cílů**

Formulář stanovení cílů může být použit pro vaše celkové cíle. Titulní stránka může mít jeden formulář pro vaše pracovní cíle a jeden pro soukromé cíle.

Formulář může být také použit jako seznam vašich cílů v rozmezí jednotlivé klíčové oblasti. Mohou v něm být obsaženy cíle vaší školy / organizace nebo oddělení, stejně tak jako vaše cíle soukromé. Formulář je také užitečný nástroj při zhodnocení jednání mezi vedoucími a zaměstnancem. Po skončení jednání vyplňte formulář buď pracovními cíli zaměstnance pro nadcházející období, nebo cíli pro budoucí vztahy mezi vedoucími a zaměstnancem.

<b>MOJE CÍLE</b>					<b>rok:</b>		
<b>Číslo</b>	<b>Co</b>	<b>Cíl. stav</b>	<b>Termín</b>	<b>Dílčí jednotky</b>	<b>Kroky</b>	<b>T</b>	<b>√</b>
<b>1</b>							
							
<b>2</b>							
							
<b>3</b>							
							
<b>4</b>							
							
<b>5</b>							
							

### 12.4.3 Klíčové oblasti

Chceme-li dosáhnout svých celkových cílů, je nutné učinit si o nich jasnou představu a věnovat čas tomu pravému, čili klíčovým oblastem.

Klíčové oblasti jsou hlavními oblastmi vašeho života - jak v práci, tak doma. Je nutné soustředit čas i ostatní zdroje na tyto oblasti, chcete-li dosáhnout svých cílů, ať už ve sféře pracovní nebo soukromé. Klíčovým oblastem by se též dalo říkat výsledkové oblasti, čili oblasti, kde musíte dosáhnout výsledků.

Klíčové oblasti jsou skupinové názvy - představují větve vašeho stromu, které zase nesou množství větví: hlavní úkoly, méně významné úkoly a prvky.

Klíčové oblasti jsou srdcem vašeho osobního systému. Určením a průběžným aktualizováním klíčových oblastí si vytvoříte perspektivu svého času a života. Toto vám usnadní rozhodnout, co je pro vás důležité. Rovněž vám to umožní rozhodnout, kolik času budete chtít strávit na každé klíčové oblasti, abyste si poté mohli v souladu s tím plánovat časový rozvrh.

#### Příklady klíčových oblastí

- Práce / zaměstnání
- Projekty / velké jednorázové úkoly
- Zákazníci / partneři
- Propagace
- Čestné funkce ve společnosti / sdružení
- Studium / následné školení / odborný rozvoj
- Činnosti ve volném čase / záliby
- Rodina / děti

## **Aktualizace klíčových oblastí**

Klíčové oblasti jednotlivce zůstávají obvykle nezměněné po relativně dlouhou dobu. V některých profesích / zaměstnáních se jisté klíčové oblasti nikdy nezmění. Nicméně bude nutné přizpůsobit klíčové oblasti jakýmkoli změnám, jež se vyskytnou jak ve vašem pracovním, tak soukromém životě.

Je dobře aktualizovat klíčové oblasti nejméně jednou ročně - nejlépe v době sestavování ročního rozpočtu a plánování.

## **Počet klíčových oblastí**

Tím, že se omezíte na nejvýše deset klíčových oblastí, snáze si udržíte přehled a kontrolu. Zkušenosti ukazují, že většina lidí může klasifikovat všechny aspekty svého života - jak v práci, tak doma - do ne více než deseti kategorií.

Jde v podstatě o to pracovat s kategoriemi, jež jsou dosti široké a kombinují příbuzné klíčové oblasti, kde je to nezbytné (např. rodina a přátelé).

V případě, že by počet klíčových oblastí překročil deset, doporučuje se používání dvou soustav klíčových oblastí, např. jednu pro práci a jednu pro domov. Zvláštní rozlišovače jsou rovněž užitečné pro speciální klíčové oblasti / činnosti, jako např.:

## **Jak stanovit své klíčové oblasti?**

Existují různé způsoby, jak určit své klíčové oblasti. Následuje několik příkladů:

- Sestavte seznam všech svých denních činností, jak vám vyvstanou na mysli. Poté se pokuste logicky je seřadit a dát každé skupině název, tj. stanovit ji jako klíčovou oblast.

- Vytyčte si celkové požadavky nebo cíle své práce. Položte si otázku: „Na které hlavní oblasti musím soustředit své úsilí, abych dosáhl svých cílů?“
- Položte si otázku. „Pokud by moje škola nebo moje organizace měla být zrušena, které hlavní oblasti by byly zanedbány?“
- Definujte své klíčové oblasti podle svých přání a na základě vlastního přesvědčení, schopností a kvalifikace. Přesvědčte svého pracovního nadřízeného o hodnotě této myšlenky.

Postup, který zvolíte, bude záviset na vaší situaci. Je koncepce klíčových oblastí ve vaší škole známa? Kolik lidí pracuje s klíčovými oblastmi. Byly vaše pravomoci, odpovědnost a cíle jasně definovány vaší školou / ředitelem? Vypracováváte klíčové oblasti pro nové postavení?

<b>1</b>	<i>Škola</i>
<b>2</b>	<i>Pracovníci</i>
<b>3</b>	<i>Pedagogická činnost</i>
<b>4</b>	<i>Projekt „ŠKD“</i>
<b>5</b>	<i>Finance</i>
<b>6</b>	<i>Práce v klubu</i>
<b>7</b>	<i>Rodina</i>

<b>8</b>	<i>Osobní rozvoj</i>
<b>9</b>	<i>Já</i>



#### 12.4.4 Tvorba osobního efektivního systému

Pokaždé, když dojdete k začátku nějakého časového úseku (rok, měsíc, týden, den), je dobré si tento úsek rozplánovat tak, aby byl využit efektivně, a to jak po pracovní, tak i po osobní stránce. Toto plánování lze provádět za pomoci nejrůznějších plánovacích technik, které jsou naznačeny v kapitole o vývoji plánování času.

Ptejte se sám sebe: Kolik času mám rezervováno na schůzky, porady, cestování? Jakou přípravu k tomu skutečně potřebuji? Kolik času mám skutečně k dispozici v průběhu nadcházejícího časového úseku? Jak chci toho času využít? Jaké projekty, strategické plány školy a ostatní práce ze svých vytýčených cílů potřebuji skutečně vyřídit?

Zaznamenejte velké projekty, úkoly a činnosti měsíce, a to jak soukromé, tak i pracovní. Dejte si stranou čas potřebný pro tyto velké věci a rozhodněte se pevně dodržet své plány. Také rezervujte čas pro ostatní věci, které chcete udělat v průběhu časového úseku, tj. „setkání se sebou“, čtení, příprava, čas pro sebe a rodinu a přátele. Zahrňte večery a víkendy do svého plánu.

Aby vám váš **osobní systém** dal vše, co potřebujete, **měl by být**:

##### 1. Kompletní

Měl by zahrnovat všechny aspekty vašeho života. Měl by zahrnovat ty úkoly, na kterých musíte trávit svůj čas, a zdroje, současné i budoucí, bez ohledu na důležitost, obtížnost a urgentnost.

##### 2. Jasný

Potřebujete mít přehled o všech činnostech. Utřídit je do skupin podle velikosti, kategorie, fáze kompletnosti.

##### 3. Praktický z hlediska práce s ním

Váš osobní systém by měl být okamžitě přístupný, přenosný, snadno obnovitelný a jednoduchý pro komunikaci s ostatními.

#### **4. Rovnovážný**

Někteří lidé mají sklon brát na sebe příliš moc a stanovit si cíle příliš ambiciózní. To vede k rozčarování a frustraci. Jiní mají příliš mnoho denní rutiny a „udržovacích funkcí“ a mají nedostatek času na rozvoj, zlepšování a inovaci. Ve svém úsilí po stanovení cílů se zaměřte na rovnováhu mezi tím být realistický a ambiciózní.

#### **Osobní systém by měl obsahovat:**

- vaše celkové cíle a záměr, jak doma, tak i v práci
- vaše klíčové oblasti - hlavní oblasti, ve kterých potřebujete vytvářet výsledky
- zásadní úkoly v mezích každé klíčové oblasti
- činnosti / detaily každého úkolu
- nápady, které čas od času dostanete
- různé informace a údaje

Jakákoli informace, která objasňuje zaměření vašich úkolů nebo vám umožňuje identifikovat jasněji potřebnou kvalitu, množství, postup, finanční limity, časové omezení nebo lidské vstupy, vám usnadní stanovení priorit.

Váš osobní systém je ideálně vhodný pro:

- manažerské projekty
- stanovení priorit
- získání přehledu
- procvičování paměti
- delegování

## **Vývoj plánování času**

Během let se plánování vyvíjelo od 0. generace plánování až k dnešní 4. generaci. S tím souvisí i konkrétní techniky časového plánování, které závisí na tom, které pomůcky máme k dispozici.

### **0. generace plánování - CHAOS**

**Pomůcky: Nic**, tzn. žádná pomůcka. Jen mysl a paměť. Mysl je možno kultivovat, a dosáhnout tak významných přínosů v oblasti tvořivosti. Bez spojení s dalšími pomůckami však není možné řídit nejrozsáhlejší projekty.

**1. generace plánování - CO** (Uvědomění si toho, co chci udělat, čeho chci dosáhnout)

**Pomůcky: Jakékoli sešity**

**2. generace plánování - KDY** (stanovení termínu)

**Pomůcky:**

**Běžné plánovací záznamníky** najdeme v papírnictvích v nejméně dvaceti provedeních. Jejich nevýhodou je, že našemu účelu neposlouží, protože jsou schopné plnit prakticky jen jednu funkci - zaznamenat to, co se má stát, nebo co již se stalo (2. generace). Nejsou aktivní a jako takové bývají pouze součástí větších systémů.

**Elektronické diáře** mají kapesní rozměry a jejich cena se pohybuje podle možností a funkcí, které obsahují. Levné zastávají funkci plánovacího záznamníku, budíku a telefonního seznamu. Postupně přibývají další funkce - evidence projektů, možnost pořizování textů jako na osobním počítači, světové časy, úschova různých náčrtků, komunikace se stolními klasickými počítači (výměna dat), vestavěné výkonné programové vybavení (tabulkové procesory na různé výpočty)... Většinou disponují funkcemi, které ani nedokážeme využít.

**Programové systémy osobních počítačů** můžeme využít v případě, že máme k dispozici stolní počítač nebo notebook. Kromě jiného programového vybavení můžeme využívat i systémy, které umí vše, co speciální elektronické diáře, které se navíc snaží vypadat jako papírové manažerské systémy, čímž se stávají již daleko aktivnějším pomocníkem. Mají vlastně jedinou podstatnou nevýhodu: nemohou být stále s námi, což je bohužel pro většinu z nás vada prakticky nepřekonatelná. Nejvýznamnějším produktem tohoto typu je Lotus Organizer.

**3. generace plánování - JAK** (plánování efektivních cest k dosažení vytyčených cílů - preference důležitého a naléhavého)

**Pomůcky:**

**Speciální plánovací systémy** jsou poměrně složité diáře v plastických, koženkových či kožených deskách s množstvím účelových formulářů. Na našem trhu najdeme jak produkty zahraniční (TMI, Časový / systém), tak i originální výrobky našich firem (Rego, Regio 7, ADK...). Jejich uspořádání je v podstatě stejné, liší se jen v podrobnostech a hlavně v ceně. Umožňují všechny požadované funkce třetí generace plánovacích systémů. Je možné přizpůsobovat je našim potřebám i zvyklostem, akceptují a podporují tvořivost a nutí nás k neustálému uvažování. Konkrétní výrobky většinou doplňuje návod, jak při plánování postupovat a optimálně využívat možnosti produktu.

**4. generace plánování - JÁ** (zaměřeno na člověka a preference důležitého a nenaléhavého - vytváření systému)

**Pomůcky:**

Systémy 4. generace bývají zpravidla větší (A4) a preferují týdenní plánování. Nástrojové formuláře rozměru A4 umožňují práci v myšlenkových mapách či přehledných grafech, které jsou účinným nástrojem pracujícím v souladu s naší myslí.

## **Úkoly**

Každá klíčová oblast může být rozdělena na množství hlavních úkolů (prvků), které mohou být zapsány do formuláře úkolů.

### *Funkce úkolů*

Úkoly jsou základem pro rozhodování o tom, co udělat a kdy, jak udělat věci rychleji, lépe, příjemněji a tvořivěji a jak věci ponechat ostatním. Úkoly jsou spojením mezi vašimi strategickými cíly a vaším krátkodobým plánováním. Jsou podstatnou částí vašeho osobního systému. Kompletní řada formulářů úkolů je váš systém pro stanovení priorit a zadávání úkolů. Poskytuje přehled a kontrolu a působí jako vizuální upomínka.

### *Jak definovat své úkoly*

Můžete být konkrétní nebo všeobecní při definování svých úkolů podle svých potřeb, temperamentu a ambicí. Některé úkoly jsou hůře definovatelné či měřitelné, jako například zlepšení vztahů. Musíte podrobně popsat chování a činy, o něž se jedná, a uvést, kdy se s nimi chystáte něco udělat. Čím konkrétněji můžete definovat své úkoly, tím pravděpodobněji s nimi něco uděláte. Pro zvýšení pravděpodobnosti dosažení úkolů je třeba:

- buďte konkrétní,
- učiňte své úkoly měřitelnými,
- určete konečný termín.



### **Formulář činností**

V případě celkem jednoduchých úkolů, které nevyžadují podrobné rozpracování, použijte buď formulář Poznámky, nebo Informace pro rozepsání činností. Jestliže vaše úkoly / projekty jsou komplexnější a zahrnují množství lidí, bude se vám více hodit formulář Činnosti. Ten funguje jako dobře strukturovaný seznam „udělej“. Příklady velkých úkolů:

- účast na výstavě
- pověření zaměstnanců
- rozšíření domu nebo stěhování
- příprava roční zprávy
- plánování konference

Formulář Činnosti je dobrým prostředkem pro udržení kontroly nad úkoly.





## **Oddělení nezapomeň**

Oddělení Nezapomeň poskytuje silnou oporu vašim klíčovým oblastem. Hlavním smyslem je pomoci vám využít maximálně každý den. Formulář Nezapomeň vám může pomoci dělat na malých úkolech bez ztráty přehledu o vašich cílech a bez přerušení delšího časového úseku, potřebného pro práci na velkých a důležitých úkolech.

### *Ušetřete 25 % svého času*

Můžete ušetřit 25 % svého času užíváním Time Manager oddělením Nezapomeň místo útržků papíru a prioritního systému „co dříve přijde, to dříve udělám“. Ved'te si přesné poznámky o všech drobných záležitostech v části Nezapomeň.

### *Definice drobných záležitostí*

- Jednorázové úkoly - malé práce normálně poznamenávané na volné proužky papíru a práce, které mohou být vyřízeny jednou pro vždy telefonním hovorem záznamem, dopisem, koupí, dodávkou.
- Úkoly, které je možno ukončit ve velmi krátké době.
- Úkoly, které nevyžadují mnoho přemýšlení - rutinní práce.
- Úkoly vyžadující minimum energie - můžete je provádět, když nejste zcela soustředěn.
- Úkoly, které nevyžadují návaznosti.

## **NEZAPOMEŇ !!!**

CO?	!	TERMÍN	√


## **Pravidelné úkoly**

Pravidelné úkoly by měly obsahovat rutinní úkoly a činnosti, prováděné pravidelně. Pravidelné úkoly jsou v zásadě stejné, kdykoliv jsou prováděny pokaždé ve stejnou dobu dne, týdne, měsíce nebo roku.

### *Týdenní rozvrh*

Je používán pro pravidelné úkoly, které se opakují v určitou denní dobu nebo v určitý den v týdnu. Jeho využití:

- školní rozvrhy
- přehled o používání vybavení atd.
- pravidelné porady
- kolektivní časové plánování práce
- rozpis služeb zaměstnanců

								<b>7</b>
√	<b>1</b>	<b>Pondělí</b>	<b>Úterý</b>	<b>Středa</b>	<b>Čtvrtek</b>	<b>Pátek</b>	<b>Sobota</b>	<b>Neděle</b>
<b>05</b>								
<b>06</b>								
<b>07</b>								
<b>08</b>								
<b>09</b>								
<b>10</b>								
<b>11</b>								
<b>12</b>								
<b>13</b>								
<b>14</b>								
<b>15</b>								
<b>16</b>								
<b>17</b>								
<b>18</b>								
<b>19</b>								
<b>20</b>								
<b>21</b>								
<b>22</b>								





## ***Týdenní plán***

Každý týden, nejlépe ve stejnou dobu se zastavte a podrobně naplánujte nadcházející týden.

- Zvykněte si konstruktivně přemýšlet, jak udělat svá rána, večery a víkendy bohatší a hodnotnější.
- Zaměřte se na zlepšení komunikace a koordinace s ostatními. Např. si můžete zaznamenat uspořádání programu rodiny nebo kolegů do týdenního plánu. Můžete také dát ostatním kopii svého týdenního plánu nebo jeho části.
- Pokaždé, když dojdete k začátku týdne, zeptejte se sami sebe: Kolik času mám rezervováno na ped. činnost, hospitace, porady, cestování? Jakou přípravu k tomu skutečně potřebuji? Kolik času mám skutečně k dispozici v průběhu nadcházejícího týdne? Jak chci toho času využít? Jaké úkoly a ostatní práce potřebuji skutečně vyřídit?
- Zaznamenejte velké úkoly měsíce, a to jak soukromé, tak i pracovní. Dejte si stranou čas potřebný pro tyto úkoly a rozhodněte se pevně dodržet své plány. Také rezervujte čas pro ostatní věci, které chcete udělat v průběhu měsíce, tj. „setkání se sebou“, čtení, příprava, čas pro sebe, rodinu a přátele. Zahrňte večery a víkendy do svého plánu. Porady, setkání a úkoly v diáři potřebují být aktualizovány.
- Můžete přenést týdenní schůzky z Diáře do týdenního plánu, pokud si to přejete, ovšem nemusíte se tak rozhodnout, neboť můžete mít přehled o svých schůzkách v klasickém diáři.

### **Prostory vyhrazené pro každý den mohou být využity na:**

- podrobnosti o poradách a závazcích tohoto týdne
- jak velké, tak malé úkoly, které jste se rozhodl vyřídit některý konkrétní den v průběhu týdne; to by mohly být úkoly z vašeho osobního systému, které se objeví v průběhu týdne

- porady a schůzky





## ***Denní plán***

Mezi další možnosti vytvoření osobního systému patří denní plánování, které se doporučuje plánovat vždy předchozí den před odchodem ze zaměstnání nebo doma ve večerních hodinách. Důležitým předpokladem pro dobré plánování dne je znalost jeho typického průběhu. Zde existují enormní rezervy, protože vlastně pořádně nevíme, co všechno celý den děláme. Zkuste si ke zjištění skutečného stavu alespoň po dobu dvou týdnů zapisovat činnosti, které skutečně provádíte.

- Zapisujte si činnosti přesně a také si zapište partnery, se kterými jednáte.
- Označte to, co považujete za vyrušení.
- Rozlište, zda jste činnosti iniciovali a určovali jejich průběh, nebo zda využití vašeho času bylo závislé na ostatních osobách (telefonáty, pozvání, návštěvy, rozhovory apod.).
- Ohodnoťte každou činnost podle navržených kategorií ABC s tím, abyste mohli zjistit, kolik procent vašeho vzácného času bylo spotřebováno na důležité, popř. nedůležité věci.
- Ze sumy času, který byl určován jinými osobami, dostanete průměrnou hodnotu, kterou můžeme označit jako „nepředvídatelná“. To je část dne, kterou je nutno ponechat volnou, neplánovanou. Ze zkušeností je možno říci, že platí pravidlo 60 - 40. To znamená, že maximálně 60 % svého času můžete pevně rozplánovat. Zbytek musíte ponechat na „nepředvídatelné“.
- Nezapomeňte také na činnosti, které se denně opakují, protože tzv. „konstanty“ jsou v součtu mnohdy významné.

Po dvou týdnech zapisování byste měli po zhodnocení umět odpovědět na následující otázky:

- Které činnosti nebyly nutné?

- Co jsem mohl delegovat na ostatní?
- Co je nutno racionalizovat, zjednodušit?

Bez dobrého denního plánování je ostatní plánování zbytečné. Pokud nemáte kontrolu nad svým dnem, nemáte kontrolu vůbec. Mít kontrolu zvyšuje vaši výkonnost a úroveň energie a snižuje stres. Denní plánování vám umožňuje žít přítomností. Pamatujte, že to je souhrn vašeho krátkodobého plánování (váš denní výsledek), který určuje dlouhodobé výsledky. Jeho smyslem je umožnit vám sledovat den a poskytovat přehled o denních činnostech, ať už jsou malé, nebo velké. Denní plán vám pomáhá využívat každou hodinu a každou minutu efektivně.

# DENNÍ PLÁN

DENNÍ PLÁN			
			√
07			
08			
09			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			

## Denní plánování se nejlépe provádí ve třech stupních:

### 1. Zkontrolujte svůj rezervovaný čas.

### 2. Udělejte si přehled o čase, který máte k dispozici.

Poznačte odhadnutý potřebný čas do volné kolonky. To vám umožní vidět okamžitě rozsah a složení dostupného času, který vám zbývá. Pokuste se být realisty při odhadování času, který potřebujete, a ponechte si určitou rezervu jako „tlumič“. Jestliže to uděláte, je větší pravděpodobnost, že dodržíte svůj plán a usnadníte plánování lidem okolo vás.

#### *Správný odhad spotřeby času*

Stává se vám často, že na vaše úkoly spotřebujete více času, než jste předpokládali? Jestliže ano, pak pro vás bude důležité odhad spotřeby času zlepšit, jinak vaše denní časové plány nebudou odpovídat skutečnosti.

Nejčastější chyby při odhadu spotřeby času vznikají z toho, že je uvažována pouze spotřeba času na provedení úkolu. Ve skutečnosti musíte naplánovat celkovou spotřebu času, která sestává z následujících komponentů:

$$\begin{array}{l} \text{čas na přípravu činnosti} \\ \text{čas skutečného provedení} \\ \text{čas dokončení a} \\ \text{odevzdání} \end{array} \Bigg| = \text{potřebný čas}$$

Důležité je naplánovat skutečnou celkovou spotřebu času. Celkově platí, že vaše časové plánování bude tím preciznější, čím více celý úkol rozdělíte do jednotlivých činností. Zapište si také ty očividně nepodstatné dvě minuty sem a tři tam, protože ty se sečtou.

Další možnost přesnějšího odhadu spotřeby času spočívá ve využití optimisticko - pesimistické formule. Určíte si jednoduše spotřebu času v

neoptimističtějším případě, spotřebu při pesimistickém odhadu, sečtete oba časy a vydělíte dvěma, jak je uvedeno v příkladu:

Skutečně potřebný čas = (50 min. + 60 min.) : 2 = 55 minut.

Správný odhad času je srovnatelný se správným odhadem nákladů. Možná by vás ani nenapadlo začít realizovat nějaký určitý stavební projekt ve vaší instituci, aniž byste si udělali přesnou představu o nákladech. Naproti tomu s odhadem spotřeby času zacházíme mnohem lehkomyšlněji, přestože všichni víme, že „čas jsou peníze!“

### **3. Využívejte dobře čas, který máte k dispozici.**

Je důležité, abyste se dobře zamysleli, jak využijete čas, který máte k dispozici. Způsob, jakým užíváte tento čas, stanovuje výsledky, které můžete dosáhnout nad rámec rutinní práce. Při pohledu na čas, který máte k dispozici, zvažte realisticky, jak mnoho velkých a malých úkolů můžete do dne umístit a jaký je nejlepší způsob jejich uspořádání.

#### ***Výkonnostní křivka***

Je bez jakýchkoli pochybností, že jedním z nejdůležitějších zdrojů při jakékoli vaší aktivitě je vaše energie. V různých formách ji neustále spotřebováváme na různé činnosti. Svou energii ale vnímáme v podobě jiné veličiny, a tou je výkonnost.

Výkonnost člověka, stejně tak jako jeho energie, během jednotlivých částí dne značně kolísá. Tyto výkyvy mají většinou přirozený rytmus a je možné je dopředu předvídat. Statistická průměrná denní výkonnost a šířka jejích výkyvů se opisuje grafem REFA - normovaná křivka.

Samozřejmě jde o statistickou průměrnou křivku: každý z nás má svou vlastní. Proto, pokud se chcete zorientovat ve své výkonnosti, nezapomeňte na možné individuální rozdíly. Všeobecně ale můžeme o průběhu naší výkonnosti tvrdit, že:

- výkonnostního vrcholu dosahujeme do oběda; takové úrovně už nemůžeme během celého dne opětovně dosáhnout
- po obědě u nás nastane všeobecně známý poobědový útlum (který mnozí překonávají účinnou kávou, ale útlum se tak ještě prodlouží)
- po opětovné výkonnostní meziaktivitě brzy večer klesá naše výkonnost spolehlivě dolů až na absolutní minimum, několik hodin po půlnoci

Doporučujeme vám věnovat se své výkonnostní křivce, aby jste mohli své úkoly rozvrhnout i podle své výkonnosti. Proto je vhodné plánovat si složitější a náročnější úkoly (A - úkoly) na výkonnostní vrchol do oběda. Ve výkonnostním útlumu vám nedoporučujeme dělat proti svému biologickému rytmu, tuto fázi je dobré využít k uvolnění, případně na sociální kontakty a rutinní činnosti (C - úkoly). Po vzestupu výkonnostní křivky později po obědě se můžete opět věnovat důležitějším aktivitám (B - úkoly).

Pro podpoření své výkonnosti byste neměli zapomenout na krátké pravidelné přestávky, asi 5 - 10 minut, věnované rychlé relaxaci a uvolnění organismu.

### ***Stanovení priorit***

Jedna z nejběžnějších situací, kterou musíme dennodenně řešit, se nazývá „co dřív?“. Několikrát za den jsme vystaveni tlaku věnovat se více úkolům najednou. Naše síly se neustále třísťí a na závěr zjistíme, že jsme sice vykonali různé činnosti, ale důležité věci jsou ještě před námi. Náš čas jsme spotřebovali bez zjevného výsledku. Stejná situace může nastat i u jiných zdrojů - energie, peněz, talentu apod.

V podstatě řešíme otázku efektivního přiřazování svých omezených zdrojů různým cílům, úkolům a činnostem. Způsob práce v plánovaném řízení času vám danou otázku pomáhá řešit dopředu, a to stanovením priorit. Každý cíl, úkol nebo činnost musí mít dopředu stanovenou prioritu ve vztahu k ostatním aktivitám tak, abyste uvedli do souladu spotřebu a obnovu svých zdrojů. Například si naplánujete dva úkoly náročné na spotřebu času a chcete je

ukončit ve stejném čase. V jistém okamžiku se však jeden z nich stane náročnější na čas, než jste předpokládali. A právě zde vzniká otázka: „Pokračovat dále podle původního plánu s tím, že termín splnění úkolu se posune, anebo se mu plně věnovat s rizikem, že se oddálí splnění druhého úkolu?“ Doporučujeme odpovědět si na toto dopředu rozhodnutím, který úkol je pro vás důležitější, a podle toho postupovat, až nastane popisovaná situace.

Stanovení priorit znamená dopředu se rozhodnout o tom, které cíle, úkoly nebo činnosti jsou prvořadé, druhořadé apod. Vytvoříme si tak posloupnost aktivit, podle které potom přidělujeme vlastní zdroje času, energie, peněz nebo cizí zdroje (delegujeme je).

Každý úkol je charakterizován dvěma dimenzemi:

- důležitostí svého obsahu
- naléhavostí termínu vyřízení

Ze zvážení obou těchto faktorů v jejich vztahu vyplyne hodnota zpracování nebo priorita.

V praxi se při stanovení priorit bere bohužel velmi často jen naléhavost úkolu. To vede k tomu, že důležité obsahy se vždy dostanou na pořad až v posledním okamžiku.

Přitom byste měl právě na důležitých věcech pracovat bez časového tlaku a stresu, abyste se vyhnuli zbytečným chybám.

Jako hlavní zásada proto platí:

### ***Důležitost před naléhavostí!***

Jako další kritéria rozhodnutí pro důležitost a naléhavost můžete použít tyto:

- Posouzení - vy sami můžete nejlépe posoudit, co musíte udělat. Zostřete svou schopnost úsudku pocitem viny, jenž vznikne, protože jste nic nevyřídili.

- Relativita - při porovnání úkolů nebo činností by se mělo stát zřejmé, že některé mají větší prioritu než jiné. Měli byste se vždy řídit otázkou: „Jak mohu právě nyní využít svůj čas nejlépe?“
- Timing - lhůty, termíny a rozhodné dny jsou už takové, že nám priority přímo ukládají. Co je také důležité, ale často přehlížené, je chvíle, kdy je nezbytné se pustit do určitého projektu, aby mohl být nejpozději ke stanovenému termínu vyřízen.

Jestliže oba faktory - obsah a termín vyřízení - uvedeme do vzájemného vztahu, vyplyne z toho následující schéma priorit:

		Termín vyřízení	
		Naléhavé	Méně naléhavé
Obsah	Důležité	I	II
	Méně DŮLEŽITÉ	III	IV

### I. kvadrant

Činnosti:

- Krize
- Neodkladné problémy
- Termínované úkoly



## **II. kvadrant**

Činnosti:

- Prevence
- Koncepční činnost
- Výchova a vzdělávání nejbližších pracovníků
- Rozvíjení vztahů
- Poznávání nových příležitostí
- Plánování, odpočinek

## **III. kvadrant**

Činnosti:

- Přerušování některé návštěvy
- Některá pošta a hlášení
- Některé porady
- Blížící se neodkladné záležitosti
- Oblíbené činnosti

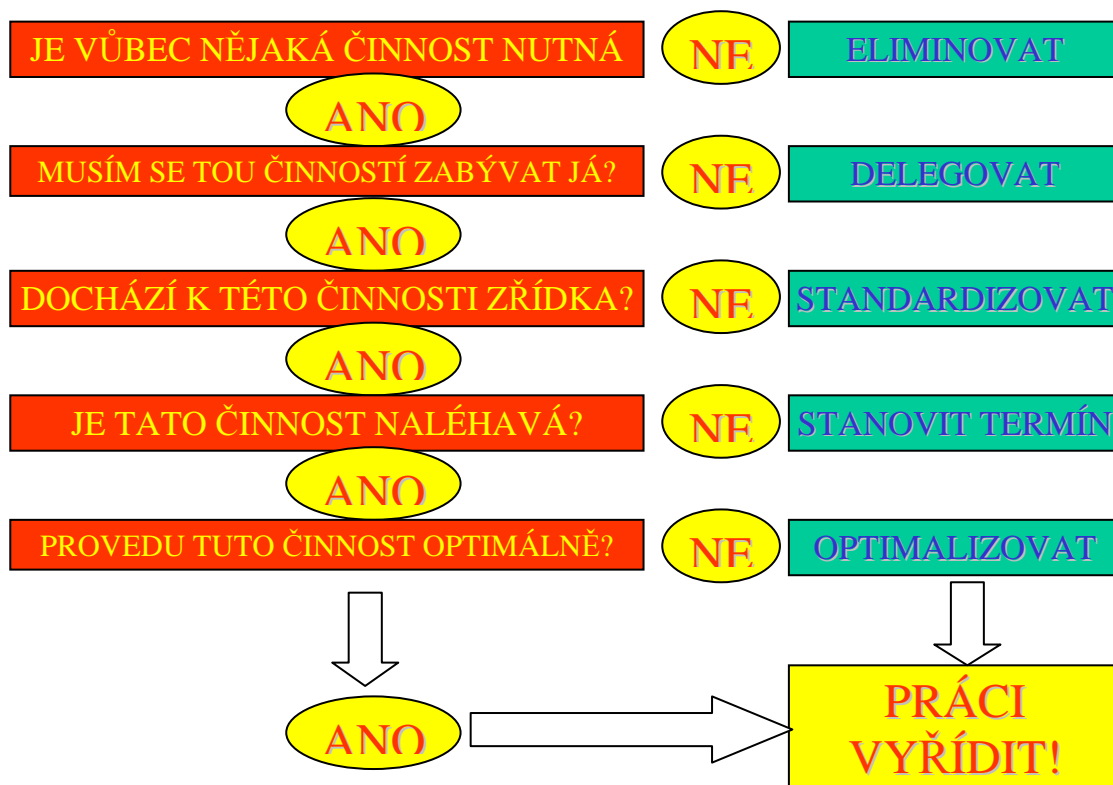
## **IV. kvadrant**

Činnosti:

- Triviální běžné záležitosti
- Některá pošta
- Některé telefonické hovory
- Mrhání časem na zbytečné záležitosti
- Příjemné činnosti

## Jak ochráníte svůj čas

Při plánování se nerozhodujte spontánně, nýbrž si kladte otázky. Pět otázek vám pomůže zlepšit váš způsob práce a naučit se zacházet s časem. Seznamte se blíže i s pěti klíčovými slovy. Ta by vás měla při práci stále doprovázet.



## Delegování

Další z běžných situací, které nás častokrát okrádají o naše zdroje, je úporná snaha stihnout všechno sami. Neradi nebo s obavou bychom přenechali práci, kterou jsme vymysleli, jiným lidem. Proto se dostáváme do podobné situace, jakou jsme popsali v předchozí kapitole.

V této situaci jde rovněž o řešení omezenosti našich zdrojů. Delegování nám umožní jejich zvětšení využitím cizích zdrojů. Jako bychom se zvětšili o své spolupracovníky anebo externí dodavatele.

Při delegování postupujete tak, že se „zosobníte“ do svých spolupracovníků, abyste byli schopni práci vykonat (jakoby sami sebe

delegovat). Stejně tak to platí i pro externí dodavatele, kde „se poznáte“ v podobě přijatelné ceny, kvality, termínů apod. Pomůcku „zosobnění“ můžete použít i při dalších otázkách, které je nutné před delegováním zodpovědět.

Jde o malou analýzu, jejímž výsledkem je vytvoření kontroly nad vaším delegováním. Odpovězte si při ní na následující otázky:

- Co se má udělat? (obsah)
- Musím to udělat sám? (stanovení priority)
- Kdo to má udělat? (osoba)
- Proč to má udělat? (motivace, cíl)
- Jak to má udělat? (rozsah, detaily)
- Dokdy to má udělat? (termíny)
- Jakým způsobem bude provedena kontrola? (termíny, kritéria)

Pokud máte zodpovězeny všechny otázky bez pochybností, delegujte vhodným způsobem dané úkoly určeným osobám. Delegované úkoly si zaznamenejte na příslušný formulář do kontrolního sloupce, kterým je pravý sloupec se značkou X. Doporučujeme vést si podrobnější záznamy o delegování na formulářích „Poznámky“. Nezapomeňte stav delegovaných úkolů kontrolovat a vyhodnocovat tak, abyste dosáhli předpokládaný výsledek zmíněným „spojením se“ se svými spolupracovníky nebo dodavateli.

## **Optimalizování**

Jsme velice vynalézavý národ a tuto vlastnost můžeme přenést i do plánování. Vidíme-li před sebou celou jednu oblast své činnosti s více cíli, zjistíme, že je zde mnoho věcí, které spolu souvisejí. Podívejme se, zda není možné některé činnosti vhodně sdružit, jiné vynechat a další udělat úplně jinak. Jistě vede ještě kratší cesta k cíli, než jsme si původně mysleli.

## **Standardizování**

Mnoho času a energie můžeme v budoucnu ušetřit tím, že činnost převedeme na určitý návyk, tzn. bude existovat stále stejný postup, jak se bude činnost provádět. Již víme, jak mohutná je síla návyku, a proto se tato opatření velice vyplácejí i za předpokladu, že zadání a příprava bude složitější.

## ***Matice zodpovědností***

Standardsy mohou být rozpracovány do tzv. matic zodpovědnosti, a to podle jednotlivých projektů a činností. Jde o jasné vymezení pravomocí a zodpovědností subjektů za jednotlivé činnosti, ve kterém je zodpovězeno „KDO?“ a „ZA CO?“. V jednotlivých standardech musí být jasně vymezeny role a podíl jednotlivých členů. Zodpovědnost jednotlivých členů musí být stanovena jednoznačně, aby členové věděli, zda jsou zodpovědní za rozhodování, či spolupracují nebo se na činnosti podílí.

Všechny subjekty, které jsou zastoupeny ve standardu, musí znát odpověď na tyto otázky:

- Kdo zodpovídá za celkovou koordinaci projektu?
- Kdo zodpovídá za efektivní čerpání finančních prostředků?
- Kdo zodpovídá za řešení jednotlivých úkolů?
- Kdo má podpisové právo pro jednotlivé typy dokumentů, rozhodnutí a nařízení?
- Kdo má zodpovědnost za přípravu smluv a dohod o spolupráci?
- Kdo má zodpovědnost za personální činnost?

## Matice odpovědností pro zajištění semináře

Z ... Zodpovídá P ... Podílí se S ... Spolupracuje	Zástupce ředitele	Lektor	Garant	Ekonom	Sekretariát
Jmenování odborného garanta semináře	Z				
Vypracování smlouvy s garantem	Z			S	S
Zajištění lektora	Z		P		
Smlouva s lektorem	Z	P	S	S	S
Zajištění metodik	P	Z	S		
Zajištění prostor	Z			S	
Zajištění pomůcek	Z	S	S	S	
Zajištění vybavení	Z	S	S	S	
Předložení osnovy semináře garantovi		Z			
Rozeslání pozvánek k zahájení semináře	P				Z
Průběh semináře	P	Z	S		
Odborné vyhodnocení semináře	P	S	Z		
Ekonomické vyhodnocení	P			Z	
Návrh změn	P		Z		
Realizace změn	Z				
Rozhodnutí o opakování semináře	Z			S	
Vedení „třídni knihy“		Z			

### **Roční plány**

Na konci každého roku zvažte se vší vážností, čeho chcete dosáhnout v roce, který je před vámi. Budete potřeba umístit bloky času potřebné k dosažení celkových cílů a vyrovnat se s dlouhodobými úkoly včas předem. Pro stanovení báze pro roční plán budete potřebovat učinit některá důležitá rozhodnutí, jako:

- Který velký úkol potřebuji rozdělat?
- Kdy bych si měl vzít dovolenou?
- Jak bych rád využil svůj volný čas?
- Kolik času bych rád rezervoval pro rodinu?
- Kolik času bych měl vyhradit pro každou klíčovou oblast?
- Které doby v roce jsou nejvhodnější pro pravidelné porady, společenské události?
- Které hlavní úkoly je třeba dokončit k určitému termínu?
- Jaké pevné úkoly / povinnosti se objevily v ročních rozvrzích?



### Roční plán rozdělený na týdny - roční matice

Ukazuje všech 52 týdnů v roce. Umožňuje vám plánovat řadu souběžných činností nebo posloupností na týdenní bázi a může být používán jako "Gantt diagram" (Ganttův diagram). Tento roční plán je zejména vhodný pro plánování dlouhodobějších projektů, velkých úkolů, stavebních prací, složitějších činností, dovolených atd.

	1. týden	2. týden	3. týden	4. týden	5. týden	6. týden	6. týden	7. týden	8. týden	9. týden	50. týden	51. týden
Zahájení projektu		■	■									
Sestavení týmu			■	■								
Tvorba projektu					■	■	■	■				
Plánování projektu						■	■	■	■			
Přidělení zdrojů						■	■	■	■			
Role a odpovědnosti								■	■			
Školení týmu										■		
Stanovení cílů projektu												
Realizace projektu												
Vyhodnocení projektu												
Závěrečná zpráva											■	■
Předání záv. zprávy											■	■

### Roční plán rozdělený na týdny - roční matice

Ukazuje všech 52 týdnů v roce. Umožňuje vám plánovat řadu souběžných činností nebo posloupností na týdenní bázi a může být používán jako „Gantt card“ (postupový graf). Tento roční plán je zejména vhodný pro plánování dlouhodobějších projektů, velkých úkolů, výroby, stavebních činností,

dovolených atd. Tyto dva roční plány nejsou datované, a můžeme je tedy použít pro libovolný rok v libovolné zemi.

	Já	Lektoři DV	Partnerka	Syn Karel	Bratr	Švagrová	Klabanovi	Strnadovi	Dcera Julinka	Babičky	Míra	Matěj	Pavel	Hynek	Další
Odjezd na kurz dramatické výchovy	28.6	28.6													
Naučení se dramatickým trikům	30.6														
Příjezd domů	1.7														
Zamilované pohledy s dramatickým nábojem	2.7														
Opětování zamilovaných pohledů			2.7												
Zajištění dovolené			28.6												
Dovolená u bratra v Dobříšce - týden	7.7		9.7	9.7											
Společně strávené báječné chvíle	9.7		113.	113.	12.7	12.7									
Jemně erotické narážky se sexuálním šklebem	12.7														
Letmý dotek ucha partnerky (3x)	12.7														
Příjezd domů	14.7		14.7	14.7											
Společný, báječný vodácký týden	20.7		20.7	20.7			20.7	20.7							
Malá mimořádná vodácká opička	20.7						20.7	20.7							
Drobná hádka	21.7		21.7				21.7	21.7							
Usmívání	22.7		22.7				22.7	22.7							
Plácnutí do zadku partnerky	23.7														
Stípnutí do nosu, do oka...	24.7														
Zatáhání za vlasy	25.7														
Návrat domů z vodáckého týdne	27.7														
Překročení půlící postelové čáry – 10x za noc	27.7														
Dlouhání pod žebry partnerky – 5 dní za sebou	28.7														
Úchýlné úsměvy s dramatickým nábojem – 6 dní	29.7														
Studium „Pondělíčka“ a Kámasútry – 7 dní	24.7														
Tajné osahávání partnerky	2.8.														
Zjištění vše o umělém oplodnění žen	2.8														
Den D	3.8		3.8												
Těhotenství – přesně 9 měsíců (dodržet!!!!!!!!!!!!)			3.8												
Narození Julinky	3.5		3.5						3.5.						
Karel k babičkám	3.5		2.5.							3.5.					
Pozvání všech přátel	3.5					3.5	3.5				3.5	3.5	3.5	3.5	3.5
OSLAVA JULINKY	3.5					3.5	3.5				3.5	3.5	3.5	3.5	3.5

Pro inspiraci uvádíme vyplněnou projektovou matici, kterou neberte úplně vážně. Kroky této matice mají vést k narození dcery Julinky. Jsou tam jasně definované činnosti, osoby za ně zodpovědné a také jasně určené termíny. Nicméně projekt úplně nevyšel. Z toho plyne poučení, že **ne všechno jde do detailů napláňovat.**



## **Užitečné postřehy k používání ročního plánu**

- Na konci každého roku použijte roční rozvrh jako bázi pro vymezení času pro pevné úkoly / povinnosti nadcházejícího roku.
- Roční plán je užitečný pro informování zaměstnanců ústředny, sekretářek a dalších jako přehled termínů, kdy nejsou jednotlivci k zastižení v důsledku schůzí, návštěv, konferencí, výstav, kurzů, dovolených atd.
- Roční plán je užitečný prostředek ke koordinaci povinností rodiny v průběhu roku - školní a univerzitní termíny a zvláštní dny, dovolené, večírky, volné dny, zvláštní události, lékařské prohlídky, sport atd.
- Roční plán má řadu dalších aplikací. Váhové / kondiční záznamy, statistiky, využití zdrojů, narozeniny zaměstnanců. Roční plán rozdělený na dny může být použit na téměř vše, co si přejete zaznamenat do určitého dne roku.

### **12.4.5 Nedostatek času**

Omluva „příliš málo času“ je často používaná, je však často napadnutelná.

**1. Kvantitativní nedostatek času:** je příliš málo času pro realizaci stanovených úkolů

**2. Kvalitativní nedostatek času:** nedostávám se k důležitým věcem - většinou je to podniková politika, strategie a jiné věci, které jsou významné z dlouhodobého hlediska.

V tomto případě se zabýváme přílišným množstvím urgentních věcí. „Urgentní“ neznamena nic jiného než „naléhavý“. Urgentní věci musejí být také rychle vyřízeny. Zda jsou však urgentní věci také důležité, není jasné, dokud jejich význam nezvážíme. Manažeři musí u urgentních věcí vždy konfrontovat jejich význam se záležitostmi podnikově politickými. Obě jsou důležité a obě vyžadují současně pozornost manažera.

**3. Psychologický nedostatek času:** myslíme, že máme chronický nedostatek času. Často se v nárokování disponibilního času necháváme (zbytečně) ovládat jinými lidmi, takže se domníváme, že již nemáme žádnou volnou k jednání. Často se vyskytující příčinou je pocit, že nemůžeme říci „ne“ nebo se necháme ovlivnit a ovládat kombinací kvantitativního a kvalitativního nedostatku času.

Někdy pomáhá relativizující stanovisko: pokud máš moc práce, nedolehne na tebe tak rychle stres - pokud si děláš těžkou hlavu, ano. (První dvě formy nedostatku času jsou měřitelné, třetí nikoli.)

### **Ovládání času**

Všeobecně: dobré rozdělení práce do týdenních a měsíčních plánů a systematická příprava denních úkolů přispívá k tomu, abychom méně podléhali napětí a stresu. Tím každý spolupracovník optimálně pracuje, a to má současně dobrý vliv na něj, resp. jeho okolí.

Jak se můžeme dostat nedostatku času na hřebínek? Všeobecně nejprve určení, zda se jedná o kvantitativní, kvalitativní nebo psychologický nedostatek času. Přesné, jasné úkoly a jasné procedury přispívají silně k vyváženému a snesitelnému tlaku na zaměstnance.

Poté mohou případně pomoci tyto návrhy:

- **Kvantitativní nedostatek času:**
  - zkontrolujte, zda jsou úkoly a procedury jasné
  - pracujte více koncentrovaně
  - zvyšte počet faktických pracovních hodin
  - zlepšete organizaci práce mimo jiné zvýšením efektivity
  - delegujte více úkolů více lidem
- **Kvalitativní nedostatek času:**
  - analyzujte obsah úkolů: souhlasí s požadavky funkce, lze (nové) úkoly snížit na základní úkoly?

- stanovte priority
- zvolte lepší dělbu práce (efektivita)
- delegujte práci správným lidem
- **Psychologický nedostatek času:**
  - naučte se rozlišovat mezi urgentními věcmi a věcmi, které lze vyřídit později
  - naučte se vybírat a stanovovat priority
  - naučte se volit správné lidi, kterým budete delegovat práci
  - naučte se ovládat vlastní čas podle vlastní potřeby, namísto abyste byli ovládáni potřebami jiných
  - naučte se akceptovat to, že v určitých případech se svět nezboří, pokud bude něco vyřízeno později

#### 12.4.6 Časté příčiny plýtvání časem

Každý plýtvá časem. To patří k lidskému bytí. Část promarněného času může být využita konstruktivně, neboť vám pomůže uvolnit se nebo zbavit se napětí jinou cestou a jiným způsobem. Jiná část proplývaného času může ovšem vést k frustracím. Je tomu zvláště tehdy, když svůj čas zbytečně utrácíte tak, že uděláte něco méně důležitého nebo méně veselého než to, co byste dělali jinak.

Klíčovou otázkou je, co byste jinak mohli dělat a co má pro vás osobně vyšší prioritu. Udělat si přestávku, pohovořit s kolegy, telefonovat nebo číst - to není žádné plýtvání časem, leda že by vás tyto aktivity odváděly od vašich primárních cílů.

Důvodů plýtvání časem je mnoho – viz následující:

- Telefonická vyrušení
- Neohlášení návštěvníci
- Neschopnost říci ne
- Rozptylování / Hluk

- Zdlouhavé porady
- Nulová nebo nepřesná komunikace
- Přílišná komunikace
- Tlachání
- Povídání u kávy
- Nepoužité zprávy
- Chorobný sklon všechno odkládat
- Nepotřebný perfekcionismus
- Čekací doby (např. při jednáních a schůzkách)
- Papírování a čtení
- Neužitečná pošta
- Hledání poznámek, lístečků, adres / telefonních čísel

Všichni tyto „zloději času“ (a samozřejmě další) jdou eliminovat. Jde o to jen změnit své návyky.

Plýtvání časem má dvě příčiny: jednu je třeba hledat v prostředí a okolí, druhou je člověk sám. Příčiny způsobené námi samotnými mohou být nedostatečná (vadná) organizace, odkládání, neschopnost říci „ne“, nedostatečný zájem, postoj, přístup, vyhaslost, surfování po internetu, které nemá žádnou souvislost s naší prací, tlachání o ničem, nepotřebný perfekcionismus atd.

Příčiny způsobené prostředím mohou být neočekávaní návštěvníci, telefonické hovory, neužitečná pošta, čekání na někoho, neproduktivní jednání a porady, krize, povídání u kávy, nepoužité zprávy a mnoho jiných příčin.

#### **12.4.7 Analýza využití času**

Každý z nás má své denní návyky a rituály – má svůj pracovní styl. Každý z nás je jiný – někdo je vysoce efektivní, někdo naopak. Každý z nás však může změnit svůj pracovní styl. Chceme-li ale na svém osobním pracovním stylu něco změnit, musíme nejprve zjistit, kam plyne náš přesně vymezený

čas, co a jak konkrétně děláme. Často míváme naprosto mylné představy o tom, jak a na co v průběhu pracovního dne vynakládáme čas.

**Trochu statistiky:** Ze studie *Rozvrhování času německých vedoucích pracovníků* (Pramen: Čas jsou peníze) vyplynulo, že pouhých 8 % manažerů vypovědělo, že nepotřebují žádný čas navíc, zatímco zbytek dotázaných uvedl, že potřebují 10 až 100 % času navíc; celkem 65 % vedoucích pracovníků uvedlo, že by klidně využili 20 až 100 % času navíc – to znamená jeden nebo i dva pracovní dny v týdnu víc!

MacKenzie, který se za dobu své poradenské činnosti dotázal na tento problém tisíců manažerů, uvádí tyto **směrné hodnoty**:

Ze 100 vedoucích pracovníků:

- měl pouze jeden dostatek času
- 10 potřebovalo celkem 10 % času navíc
- 40 potřebovalo 25 % času navíc
- zbytek potřeboval 50 % času navíc

## **Časový snímek**

Vytvoření časového snímku, do něž si zaznamenáme, kolik času věnujeme určitým činnostem, je pro efektivní řízení času podstatné. Možná budete překvapeni, kolik času strávíte nenadálými návštěvami nebo niceděláním a jak málo vám zůstává na práci a plánování. Formulář časového snímku vám poskytne možnost posoudit, které oblasti by potřebovaly vylepšit. Doba, po kterou byste si měli dělat záznamy, závisí na charakteru vaší práce. Jestliže pracujete v měsíčním cyklu, vedte si je několik měsíců. Pokud máte týdenní pracovní cyklus, dva až tři týdny by měly stačit.

### ***Jak takový časový snímek udělat***

Založte si jednoduchý formulář časového snímku. Každý den si rozdělte do patnáctiminutových časových úseků a pečlivě si zapisujte, jak jste je strávili. Zjistíte čas věnovaný užitečným a zbytečným úkonům.

## ***Cena vašeho času***

K tomu, abychom si dokázali vypočítat, kolik financí nás stojí jednotlivé činnosti, je dobré znát cenu vašeho času. Výpočet přesné ceny času je zajímavým cvičením nutícím k zamyšlení. Uvědomíme si, kolik času strávíme neefektivní činnostmi. Pomocí vzorců uvedených dále zjistíme, kolik stojí hodina a minuta naší pracovní doby. Pak vypočítáme relativní cenu několika činností typických pro náš pracovní den, například přípravy schůze, kterou by mohla zastat asistentka.

Vždy zvažte, zda byste neměli daný úkol zadat někomu jinému. Delegovat rutinní povinnosti na podřízené je vesměs efektivnější než se jimi zabývat sami, neboť váš přínos pro společnost vzroste.

## ***Odhad ceny***

Cenu jedné minuty svého času zjistíte vynásobením ročního platu 1,5 (režijní náklady) a vydělením výsledné sumy počtem odpracovaných hodin za rok (odpracované hodiny týdně x počet týdnů v roce). Celkovou částku vydělte číslem 60.

$1,5 \times \text{roční plat} / \text{odpracované hodiny ročně} = \text{cena hodiny}$

Př.: Ročně si vydělám 240 000 Kč x 1,5 = 360 000 Kč ÷ 2000 hodin ročních. Vychází mi, že cena mé hodiny je 180 Kč, cena hodiny / 60 = cena minuty. Odhadněte, jak dlouho vám činnost bude trvat, a zjistěte, jak jste byli přesní.

Př.: Cena hodiny je 180 Kč ÷ minuty za hodinu, tj. 60 = 30 Kč za minutu. Výsledek je, že má cena za minutu je 30 Kč.

## ***Formulář Momentový záznam potřeby času***

K tomu, abyste analyzovali svůj pracovní styl a zjistili příčiny nedostatků, můžete použít formulář Momentový záznam potřeby času. Vyplňujte jej po

dobu minimálně jednoho týdne, abyste získali ucelený obrázek svého pracovního času. Čím déle jej budete vyplňovat, tím bude analýza ucelenější.

Inventuru svého pracovního času proveďte tak, že když se věnujete nějaké činnosti čtvrt hodiny, zaznamenáte to do Momentového záznamu potřeby času tak, že vyplníte jedno políčko příslušné činnosti. Jedno políčko znamená čtvrt hodiny.





Po týdnu a více sledování svého času tabulku vyhodnoťte. Pro zajímavost si udělejte ideální tabulku, to znamená rozdělte 100 % času mezi jednotlivé položky tak, aby to bylo podle představ efektivního plánování. Dále sečtěte políčka a vyjde vám čas strávený u jednotlivých položek. Počet hodin, který vám vyjde, můžete vynásobit cenou za hodinu. Vyjde vám cena, kterou jste věnovali každé činnosti. Nakonec ještě spočítejte podíl v procentech jednotlivých položek tak, že sečtěte počet hodin všech položek. Pak počet hodin jednotlivých položek dělte součtem hodin všech položek a výsledek násobte 100.

Projděte si časový snímek, abyste posoudili svou pracovní výkonnost.

Až si ověříte rozdělení svého času, zeptejte se sami sebe, zda to odpovídá vašim očekáváním. Zjistíte, zda nevěnujete příliš mnoho času úkolům, které může dělat někdo jiný, místo abyste se soustředili na důležitější povinnosti, které jsou cestou k cíli. Podívejte se na rozložení těchto činností v rámci svého pracovního dne. Jste v některých chvílích velmi zaneprázdněni a jindy naopak nemáte co na práci? Pokud ano, pokuste se nalézt způsob, jak svůj den přeorganizovat tak, abyste pracovali důsledněji a výkonněji a zároveň toho stihli více. Pokud kupříkladu zjistíte, že věnujete čas povinnostem, jež by snadno zastal mladší podřízený, přeneste je na něj. Poté se budete moci soustředit na práci, kterou zanedbáváte.

**Úkoly, jež nejsou vzhledem k vynaloženému času efektivní, vždy delegujte. V denním plánu si vyhradte nějaký čas na přemýšlení o budoucích projektech a efektivitě své práce.**

## 12.5 Shrnutí

Časový management je nakládání s časem způsobem, který je co nejefektivnější. Mějte na paměti své poslání, protože všechny vaše aktivity by měly přispívat k jejich plnění. Je dobré se ptát sám sebe, zda by váš šéf, zřízovatel apod. byl rád, že za peníze, které od něj dostáváte, děláte právě tuto práci.

Nemůže škodit, jestliže si všichni pracovníci čas od času vezmou pod lupu vlastní přístup, vlastní způsob přístupu k jiným lidem.

### **8 tipů jak ztratit čas**

- 1) Hrňte se slepě do práce, to dělá život napínavým a řádně to rozvíříte.
- 2) Nepříjemné úkoly posunujte klidně po „dlouhé lavici“ zbožných přání, to posílí pocit, že toho je na vás moc.
- 3) Nestanovujte si za žádných okolností cíle, jinak by mohl být měřitelný váš výkon.
- 4) V žádném případě si nic neplánujte, protože tím by bylo možné zjistit, co děláte.
- 5) Naplňte si celý den úkoly a dejte ještě 20 % navrch.
- 6) Nedělejte žádné přestávky, ani v poledne ne, protože jinak přijdete nejméně o 45 minut.
- 7) Pracujte na více věcech najednou, protože tak to získá správné napětí, pokud něco z toho vůbec dokončíte.
- 8) V žádném případě nerelaxujte a neodpočívejte - plně se věnujte rozvinutí stresů, které vám pomohou k vyšší efektivitě.

## 12.6 Doporučené kroky

- Analyzujte svůj čas
- Jasně stanovte cíle
- Plánujte své činnosti
- Pracujte podle priorit
- Kontrolujte své cíle a činnosti
- Cílená, koncentrovaná práce
- Braňte se nepořádku
- Vyvarujte se perfekcionismu
- Racionálně telefonujte
- Naučte se říkat ne
- Pečlivě připravujte porady, jednání...
- Nenechte se vyrušovat
- Využívejte dobu, kdy cestujete či čekáte
- Systematicky likvidujte nepořádek s pomocí moderní kancelářské techniky
- Pozitivně vystupujte
- Motivujte všechny kolegy
- Odpočinek a volný čas
- Správná výživa, dostatek spánku, pohybu a zájmů

## 12.7 Literatura

Bay, R. H.: *Úspěšný cílový management*. Praha: Grada, 1997.

Dolanský, V. - Měkota, V. - Němec, V.: *Projektový management*. Praha: Grada, 1996.

Haynesová, E. M.: *Management osobního času*. Praha: Linde, 1993.

Jindra, J.: *Časové plánování - Vedení školy*. Praha: Raabe, 1998.

Malý, P.: *Příručka Časový Managementu a Plánovacího systému ADK*. Praha: ADK, 1995.

Pacovský, P.: *Velká kniha o uspořádání času*. Praha: Sdružení MAC s. r. o., 1994.

Šuleř, O.: *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico s. r. o., 1995.

*Uživatelské příručky Časový Manager*. Časový Manager International A/S, 1988.

*Analyticko-syntetická studie činnosti ředitelů škol*. Praha: Pedagogické centrum , 1997.

## **13 STRES A RELAXACE**

I když se naučíme efektivně využívat svůj čas, při vyšším pracovním nasazení, zejména psychické zátěži, je organismus vystaven nadprůměrnému opotřebovávání. Jeho příčiny ani průvodní znaky si nemusíme v plné míře uvědomovat, ale je velmi žádoucí o jejich nebezpečí vědět, protože nás vystavují nejen psychickým, ale často i fyzickým potížím a ohrožují naše zdraví. Efektivně je proto třeba nakládat nejen se svým osobním časem, ale též se svými osobními silami, uvědomovat si, co tyto síly může pozvolna nebo náhle ohrozit a jakým způsobem. S tím úzce souvisí problematika stresu.

### **13.1 Stres**

#### **13.1.1 Co je stres**

Původně znamenal pojem stres nejrůznější zatěžující vlivy vnějšího světa. V dalším významu znamenal stres selhání obranných mechanismů, jejichž úlohou je udržet rovnováhu organismu. Byl také chápán jako stav narušené rovnováhy organismu, fyziologická porucha nebo nemoc.

Dnes je stres často chápán jako proces a stav zvýšeného opotřebování organismu vlivem fyzické a psychické zátěže. Průvodními projevy takového stavu jsou únava, různé bolesti, emoční labilita, nespavost, neklid, pocit ztráty smyslu věcí. Tento popis odpovídá negativnímu vnímání stresu jako něčeho nežádoucího. V dalším textu ho označujeme pojmem distres (známe i pojem eustres, pozitivní stres, viz dále).

Vliv, kterým je stres vytvářen, nazýváme stresor. Stresory mohou být vnější podněty, například hluk, horko a jiné fyzikální podmínky. Jiné jsou stresory fyziologické, například dlouhodobá nemoc, nedostatek spánku, nedostatek stravy, nedostatek odpočinku. Jinými stresory jsou vlivy psychické, jako je konfliktní prostředí, nedostatek uznání, pracovní přetížení (vlivy vnější), nebo stresory vnitřní, jako jsou různé typy strachu, výčitky svědomí a podobně.

Při působení stresoru nebo několika stresorů nastává nejdříve tzv. stresová (poplašná) reakce. Je vytvářena složitými biochemickými změnami spojenými s vyplavením adrenalinu, glukózy a jiných látek do krve.

Je-li člověk vystaven trvaleji stresoru, organismus vyvíjí odpor podporovaný zvýšenou činností podvěsku mozkového a kůry nadledvinek (produkce adrenokortikotropinu a kortinu), to pomáhá organismu v adaptaci vůči stresu. Tento proces se snaží obnovit normální funkci organismu.

Pokud je organismus vystaven zraňujícím stresorům příliš dlouho a není již schopen obrany, nastupuje stádium vyčerpání. Objevují se mnohé příznaky typické pro poplašnou reakci v prvním stadiu. Pokud stresové působení na organismus pokračuje i po této době, nastávají různá onemocnění, někdy i smrt.

### 13.1.2 Typy stresu

V následující tabulce jsou uvedeny čtyři typy stresu podle času, ve kterém na nás svým ničivým vlivem mohou působit. Vedle každého z nich navrhujeme možné přístupy k řešení.

Druh stresu:	Možné příčiny:	Možná řešení:
ANTICIPUJÍCÍ (VZNIKAJÍCÍ PŘEDEM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• obavy z budoucnosti</li> <li>• trápení se věcmi, které se nikdy nestaly a ani se nemohou stát</li> <li>• nerozhodnutá událost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• plánování</li> <li>• připravené alternativy, pokud nevyjde ta optimální</li> </ul>
SITUAČNÍ (MOMENTÁLNÍ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pochází z daného okamžiku</li> <li>• okamžitá výzva či rozruch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spodní, hluboké dýchání</li> <li>• uvolnění ramen a zápěstí</li> </ul>
CHRONICKÝ (DLOUHODOBĚ PŮSOBÍCÍ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stále přetrvávající stres</li> <li>• pochází ze silného zážitku, který nejsme schopni ovlivnit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• věc buď přijmeme, nebo budeme trpět</li> <li>• trpělivost, osobní síla, podpora okolí</li> </ul>

REZIDUÁLNÍ (ZBYTKOVÝ Z MINULOSTI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>neschopnost či neochota nechat odejít staré vzpomínky a zahojit staré rány</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>minulost nezměníte, nechte věci jít po svém</b></li> </ul>
---	---	--

Již pouhé rozlišování těchto odlišných tváří stresu vám pomůže příslušným způsobem se s ním vyrovnat. Můžete snížit svůj anticipující stres, opustit svůj reziduální stres a s ostatními dvěma, když nastanou, se lépe vyrovnáte.

### 13.1.3 Dva druhy stresové reakce

Stres se projevuje jako reakce těla na *skutečnou* nebo *domnělou* situaci. Míra stresu souvisí s celkovou KONDICÍ a EMOČNÍMI STEREOTYPY.

Jinými slovy: můžeme na určitou událost (například prezentaci před publikem) reagovat jako na stresující (ztrapním se, zapomenu obsah prezentace, bude se mi chvět hlas), nebo příjemnou (blýsknu se před kolegy, ukážu šéfovi, jak jsem dobrý, všichni mě budou obdivovat). I v druhém případě půjde o určitý stres, budu ho však prožívat jako příjemný.

**Kladná reakce - EUSTRES** - přináší typické prožitky:

- Aktivace
- Zájem
- Příjemné vzrušení
- Radost

Reakce v těle: vyloučení „radostných“ hormonů (endorfiny).

Příklady: sportovní výkon, blízké vztahy a sex, zájmové aktivity.

Různí lidé stres tohoto typu přímo vyhledávají, nebo jsou na něm dokonce závislí (různé adrenalinové sporty, nerozumné opakované riskantní akce, hráčství a jiné).

**Záporná reakce - DISTRES** - přináší typické prožitky:

- Bolest
- Bezmoc
- Zklamání
- Úzkost

Reakce v těle: vyloučení hormonů kortikoidů (např. adrenalin).

Příklady: pracovní přetížení, ztráta blízké osoby, náhlé životní změny, dlouhodobé vystavení nepříznivým podmínkám a neúspěchu.

#### 13.1.4 Záporná stresová reakce

Jde o momentální, krátkou, náhlou reakci na skutečné nebo domnělé nebezpečí. Je to reakce prastará, existuje od počátku lidského druhu. Představte si: za plotem se vyřítí velký pes s vyceněnými zuby. Ztuhneme hrůzou, než zjistíme, že je to sousedův přátelský ovčák, který se na nás směje na uvítanou. Pokud to není milý pes, ale naopak reálně nebezpečná šelma, dojde k záporné, poplašné stresové reakci. Jejím cílem je umožnit nám aktivní odpověď na nebezpečí. Tou je boj s nebezpečnou šelmou, nebo útek. Dech se zrychlí a zúží. Svaly se napnou k výkonu. Srdce se rozbuší, aby zásobovalo krev tělesný výkon. Zbledneme – krev se přesunula z tělesného povrchu do vnitřních orgánů, takže v případě zranění tolik nekrvácíme. Někdy podlehneme nutkání ke zvracení: žaludek bude prázdný, lépe se utíká nebo bojuje.

PODNĚT:

•

Reakce myslí



•  
Elektrický signál mozku

•  
Vyloučení tělesných hormonů

•  
AKTIVACE TĚLA:

• BOJ, ÚTĚK

### 13.1.5 Přehled stresujících životních událostí

Lékaři – kardiologové kdysi vytvořili přehled událostí znamenajících pro člověka větší či menší stresové zatížení. Zkuste si vypočítat míru své zranitelnosti, tedy náchylnosti k onemocnění a tělesným poruchám vlivem stresových bodů nasbíraných za uplynulých dvanáct měsíců:

Číslo	Stresující životní událost	Jednotka závažnosti
1.	Úmrtí manžela(-ky)	100
2.	Rozvod	73
3.	Rozchod s partnerem	65
4.	Odpykání trestu ve vězení	63
5.	Úmrtí v nejbližší rodině	63
6.	Vlastní úraz nebo nemoc	53
7.	Vlastní svatba	50
8.	Přeřazení v zaměstnání	47
9.	Usmíření se s partnerem nebo manželem(-kou)	45
10.	Odchod do důchodu	45
11.	Nemoc rodinného příslušníka	44
12.	Těhotenství partnerky	40
13.	Sexuální potíže	39
14.	Změna postavení v zaměstnání	39
15.	Narození dítěte	39
16.	Změna ve vlastní finanční situaci	38
17.	Úmrtí blízkého přítele	37
18.	Změna zaměstnání	36
19.	Přibývání manželských (partnerských) hádek	35
20.	Získání půjčky	31
21.	Větší dluhy	30
22.	Větší odpovědnost v zaměstnání	29
23.	Syn nebo dcera opouští domov	29
24.	Neshody s tchýní nebo tchánem	29
25.	Mimořádný osobní úspěch	28
26.	Manželka vstoupila do (vystoupila ze) zaměstnání	26
27.	Začátek nebo ukončení školy nebo školení	26
28.	Změna životních podmínek	25
29.	Změna osobních návyků (stereotypů)	24
30.	Konflikty s představenými v zaměstnání	23
31.	Změna pracovních podmínek nebo hodin	20

32.	Změna bydliště	20
33.	Zkoušky ve škole nebo kvalifikační zkoušky v zaměstnání	20
34.	Změna navyké rekreace (chata, sport apod.)	19
35.	Změna ve společenské činnosti (přátelé, kamarádi apod.)	18
36.	Poruchy spánku	16
37.	Změna v setkáních s rodinnými příslušníky	15
38.	Změna v návycích v jídle (změna váhy, dieta, nechutenství)	15
39.	Dovolená	13
40.	Rodinné setkání o vánocích	12
41.	Pokuta při dopravním přestupku	11

<i>Celková hodnota skóre</i>	<i>Pravděpodobnost onemocnění</i>	<i>Síla ohrožení stresem</i>
150 - 199	Nízká (9 % - 33 %)	nízké ohrožení
200 - 299	průměrná (30 % - 52 %)	nadměrné ohrožení
300 a více	vysoká (50 % - 86 %)	vysoké ohrožení a vysoká zranitelnost

## 13.2 Techniky práce se stresem

Obecný postup:

- 1) PŘIZNAT SI STRES A NEPOHODU
- 2) POJMENOVAT PŘÍČINY
- 3) PŘIMĚŘENĚ REAGOVAT

### 13.2.1 Sebezničující a konstruktivní postupy

**Sebezničující postupy:**

- Alkohol, psychofarmaka, nadužívání léků, utišující prostředky (nadměrné jídlo, práce). Tyto postupy znamenají úlevu jen momentální, dočasnou. Dlouhodobě ohrožují zdraví.
- Pasivita, čekání na zázrak, odkládání problémů, útěk z konfliktu. Nepředstavují řešení, problémy nás vždy dostihnou znovu, často v horší podobě.
- Pokračování ve stresujícím kolotoči, podlehnutí chaosu a panice.
- Obviňování druhých, očekávání, že vyřeší náš problém. Jde o útěk před problémy, zdánlivé řešení, které je ve skutečnosti únikem.
- Neschopnost říci „toto chci a toto nechci“ Jde o základní asertivní dovednosti, které nás mnohdy ochrání před zbytečným přetížením.

## **Konstruktivní postupy:**

### Hodnoty

- Přemýšlet o svých životních hodnotách, řídit se jimi, dokázat je změnit, když už nevyhovují našim potřebám. Nedělat věci, které necítíme jako smysluplné.
- Jednat v každodenní praxi z hlediska osobních priorit. Nenechat se dlouhodobě ovládat prioritami druhých lidí, pokud nás vyčerpávají a poškozují. Zažívat uspokojivé relaxační aktivity, koníčky.
- Je-li to nutné, změnit částečně nebo radikálně náplň svého života. Nalézt odvahu změnit nevyhovující stav, opustit určitou práci (někdy i vztah).
- Mít v co (koho) věřit. Dát svému životu hlubší smysluplný rozměr, kterým posuzujeme, co má pro nás smysl a co nikoliv. Hovořit o tom s někým blízkým.

### Zdraví a kondice

- Dobře dýchat, zdravě se pohybovat. Starat se o zdravé soukromé i pracovní prostředí. Zajistit si každodenní dostatečný pohyb, minimálně rychlou chůzi cestou ze zaměstnání.
- Zdravá životospráva – vhodný sport nebo aktivní pohyb, dostatek spánku, zdravá strava, relaxační cvičení. Pravidelný sex s citově blízkým partnerem.
- Respektovat vlastní biologické hodiny. Náročné pracovní aktivity situovat do těch částí dne, kdy jsme nejlépe. Respektovat oslabení organismu, nepřetěžovat se nadměru.
- Umění pozitivního přeladění, „vypnutí mozku“. Umět se zastavit, udělat přestávku během plného zatížení. Mít denní a týdenní „kotvy“ - pravidelné aktivity, na které se těšíme, které znamenají jistotu, že prožijeme milou protiváhu nepříjemných povinností a zátěže.
- Koncentrovat se na stav „zde a nyní“. Nestresovat se zbytečně něčím, co teprve má přijít. Až to přijde, řešte to. Nerozptylovat se mezi několika aktivitami najednou, z nichž žádnou neděláme naplno.

- Humor, schopnost vnímat pozitivní věci. Humor poskytuje potřebný nadhled a odstup i v náročných situacích.

## Komunikace

- „Miluj bližního svého, jakož i sebe sama.“ Tato zásada klade důraz na to, že nejsme v životě jen k dispozici druhým lidem, ale sami jsme originální osobou se svými představami a potřebami.
- Umět se svěřit důvěryhodné osobě a požádat o pomoc. Jde o velmi úlevný způsob snižování stresu z životních nesnází. Nezústat na obtížné věci sami.
- Umět říci „NE“, požádat o to, co potřebuji, říci, jak se cítím, hájit svá práva. Asertivita v osobní komunikaci je prostředkem k vymezení osobních hranic, k zajištění osobního prostoru pro realizaci osobních priorit. Brání nás před nepřiměřenými nároky okolí. Umožňuje vyjádřit kritiku, hněv, požádat někoho o změnu chování.

## Organizace času

- Zabývat se tím, co je v souladu s mými potřebami, neztrácet čas „plevelem“. Jde o zástupné aktivity, které nám dávají pocit, že se něco děje, že jsme aktivní. Přitom odkládáme činnosti – pracovní i odpočinkové, na kterých nám skutečně záleží.
- Umět rozlišit, co je skutečně důležité a co se tak jen tváří, co je jen naléhavé. Necháváme se často zavalit úkoly, které jsou žádoucí spíše pro naše okolí, než pro nás. V práci někdy plníme úkoly, za které ve skutečnosti nejsme placeni, jsou pod úroveň naší odbornosti, nebo mimo ni.
- Přimět se počítat vždy s časovou rezervou a plánovat odpočinek. Každá náročná práce by měla být vyvážena příjemnou protiváhou a odpočinkem.
- Plánovat svůj čas pravidelně - pracovní i osobní, rodinný. Plánování času opřené o osobní priority přináší dlouhodobý pocit spokojenosti.

Rozvržení aktivit, které dovolí vykonávat uspokojivou práci a zároveň pěstovat dobré, hluboké vztahy s blízkými osobami.

### **13.2.2 Antistresová strava**

#### **Zelenina**

Zeleninu konzumujte syrovou nebo jen mírně vařenou, aby se z ní neztrácely živiny. Syrová zelenina dodává jídlu pestrost ve smyslu barevnosti, tvarů a chutí. Naučte se připravit co nejvíce druhů jídel ze dvou nebo tří druhů zeleniny. Měli byste vyzkoušet i různé saláty: například směsi ovoce, ořechů a syrové zeleniny.

#### **Ovoce**

Ovoce představuje dobrou náhradu koláčů a pudingů. Vyzkoušejte čerstvé a sušené ovoce s jogurtem nebo mírně dušené ovoce, přidání müsli a medu dodá zajímavou příchuť.

#### **Vlákniny**

Každý den snězte trochu vlákniny. Vysoký obsah vlákniny najdete v následujících potravinách: celozrnná pšeničná mouka, chléb a těstoviny, hnědá rýže, kukuřice, fazole a luštěniny, brambory ve slupce a syrová zelenina.

#### **Maso a ryby**

Kupujte libové maso a před vařením je zbavte tučných částí. Smažení a pečení v alobalu jsou nejlepší způsoby přípravy masa. Kuřecí maso upravujte bez kůže, protože ta obsahuje velké množství tuku. Ryby vařte jednoduše a nepoužívejte hustých omáček - smažte je nebo pečte v alobalu. Tučné ryby, jako je makrela, herynek a losos, představují vítaný zdroj blahodárných nenasycených mastných kyselin.

## Nekonzumujte nezdravé potraviny

Naše současná strava obsahuje několik skupin potravin, o nichž si mnozí z nás myslí, že se bez nich nemůžeme obejít, i když jsou nezdravé. U většiny těchto potravin jsou k dispozici zdravé náhražky nebo obdoby. Mnohé z těchto náhražek chutnají podobně jako ty, které nahrazují, většina z nich je dokonce ještě chutnějších - zkuste tyto zdravější alternativy; nejspíše jim nakonec stejně budete dávat přednost, už kdyby jenom pro jejich chuť. Když jíte v restauraci a výběr je omezený, vyvarujte se nezdravých potravin. Na večírcích se vyvarujte konzumace ořechů, sýrů, sušenek a jednohubek. Místo toho si dopřejte dostatek zeleniny, jako jsou celer, ředkvičky nebo celá mrkev.

### 13.2.2.1 Zdravé náhražky některých tradičních potravin

Skupina potravin	Potraviny	Náhražky
<i>Sladké potraviny</i>	Sušenky, džemy, koláče, čokoláda, sladkosti, obilniny s cukrem, kakao, sladké nápoje, různé druhy medu, předkrmy, pudinky, záviny, chemicky nebo tepelně ošetřené potraviny obsahující cukr ve skryté formě	Džem bez cukru, jablkové máslo, jablkové a hruškové pomazánky, melasa, müsli, aspartaminová náhražka cukru, náhražka čokolády z rohovníku, rozinky, datle, fíky, sušené ovoce, šťávy z čerstvého ovoce
<i>Sycené/ živočišné tuky</i>	Tučné tmavé maso, vepřové, slanina, párky, hamburgery, lůj, sádlo, tvrdý margarín, plnotučné mléko, smetana, plnotučný jogurt, smažené potraviny, máslo, plnotučný sýr, skryté tuky v omáčkách, dressingy, polévky	Libové kuřecí maso, ryby, zvěřina, vysoce nenasycené rostlinné oleje a margariny, odstředěné mléko, jogurt s nízkým obsahem tuku, domácí sýr, sýr z kozího mléka
<i>Zpracované rafinované čištěné potraviny</i>	Bílá mouka, bílá rýže, bílý chléb, potraviny prodávané v obalu, všechny potraviny v kategorii „sladkosti“	Hnědá rýže, celozrnná pšeničná mouka, žito, ječmen, kukuřice, oves, pohanka, celozrnný chléb, těstoviny a rýže, luštěniny, fazole
<i>Sůl</i>	Bramborové hranolky, lupínky, slané oříšky, potraviny konzervované solí	Syrové neosolené ořechy, semínka tykve, slunečnicová semínka, syrová zelenina, mořské řasy

<i>Kofein</i>	Káva, čaj, nápoje na bázi coly, některé léky tišící bolest	Bylinné čaje, káva bez kofeinu, cikorka, šťávy z čerstvé zeleniny a ovoce, pramenitá voda
---------------	--	---

### 13.2.3 Jaké cvičení je pro vás nejlepší

#### AEROBICKÝ TANEC

Základní údaje	Přínos pro organismus	Přínos pro tělesnou zdatnost
<p>Princip: Spojuje v sobě taneční kroky, kalanetiku, běh na místě, poskakování a skákání, vše s hudebním doprovodem, půjčuje si prvky z mnoha různých druhů tanců.</p> <p>Co k němu potřebujete: Trenýrky a tričko nebo cvičební trikot a šponovky, pohodlné a dostatečně přiléhavé. Prostor asi 3 x 4 m plus instruktážní příručku nebo gramofonovou desku, popř. videokazetu. Případně se můžete zapsat do kursu aerobiku.</p> <p>Časové požadavky: Cvičení se obvykle konají dvakrát týdně, vždy po 60 minutách.</p>	<p>Cvičení podle hudby a zvládnutí rutinních cviků vám pozvedne náladu a podpoří sebedůvěru. Lze očekávat zlepšení rovnováhy, jistější krok, lepší držení těla a vzhled celého těla.</p> <p><b>Doporučuje se:</b> Je vhodný pro ty, kteří si myslí, že nemají na atletiku a že jsou spíše umělecky nebo hudebně založeni. Kurzy jsou zajímavé, pokud rádi chodíte mezi lidi a rádi pracujete pod dohledem učitele. Pozn.: Nedoporučuje se, máte-li postižené nohy, kolena, kotníky nebo záda.</p>	<p>Pružnost: Dobrý kurz zvýší pružnost díky 10 - 20minutové rozcvičce a cvičení na protažení celého těla.</p> <p>Síla: Břišní svaly se posilují sedy snožmo z lehu a zdviháním dolních končetin, dolní končetiny se posilují během a kopy. Síla horních partií těla se obvykle nezvyšuje.</p> <p>Vytrvalost kardiovaskulárního systému: Každé cvičení obvykle zahrnuje 20 - 30 minut nepřetržitého skákání, tancování a klusání s cílem zvýšit vytrvalost kardiovaskulárního systému.</p>

#### AEROBICKÉ CVIČENÍ

Základní údaje	Přínos pro organismus	Přínos pro tělesnou zdatnost
<p>Princip: Vytrvalý běh, rychlá chůze, plavání nebo jízda na kole zvyšují spotřebu kyslíku, srdeční frekvenci a rozšiřují plíce a tepny. Pokud se provádí pravidelně, zvyšuje tato</p>	<p>Dosáhnete větší vytrvalosti a síly. Zaznamenávejte si své nejlepší výkony - vzdálenosti a čas, zlepšující se výsledky podpoří vaše sebedůvěru.</p>	<p>Pružnost: Abyste zamezili poranění, protáhněte a ohýbejte tělo pětiminutovým cvičením před během a po něm. Jízda na kole a plavání zlepšuje pružnost svalstva.</p>

forma cvičení  
metabolismus a rychlost  
spalování kalorií, a to i v  
klidu.

Co k němu potřebujete:  
Sportovní tričko, trenýrky,  
teplákovou soupravu a  
tenisky.

Časové požadavky: 10 - 20  
minut denně.

#### Doporučuje se:

Pro ty, kdo mají rádi méně  
náročné, krátké cvičení,  
které se může provádět v  
přírodě; pro ty, kdo rádi  
cvičí sami a nemají chuť do  
soutěžení.

Pozn.: Nezačínajte s  
cvičením, když trpíte  
fyzickou slabostí nebo jste  
zraněni.

Síla: Je možné dosáhnout i  
vynikajícího zlepšení,  
zvláště v síle dolních  
končetin a kyčelních partií.

Vytrvalost  
kardiovaskulárního  
systému: Aerobické cvičení  
je jednoznačně nejlepší na  
posilování srdce a plic a  
zlepšování celkové výdrže.

## KALANETIKA

### Základní údaje

Princip: Základem jsou  
obecné cviky na udržení  
zdatnosti, které napínají a  
procvičují svalstvo bez  
použití sportovního náčiní.  
Cviky jsou užitečné samy o  
sobě nebo na rozcvičení  
před sportováním.

Co k němu potřebujete:  
Trikot a šponovky,  
teplákovou soupravu nebo  
trenýrky a tričko.  
Začátečníci by měli zvážit,  
zda se nezapsat do kurzů, i  
když instruktážní knížka  
může pomoci v začátcích i  
později, když už budete  
pokračovat sami.

Časové požadavky: 30 -  
40minutová cvičení, pokud  
možno denně. Kalanetika  
na rozcvičení před  
provozováním sportu trvá  
10 - 20 minut.

### Přínos pro organismus

Napínání a protahování  
svalstva zlepšuje symetrii,  
držení těla a umožní jistější  
krok.

#### Doporučuje se:

Máte-li dostatek sebekázně  
a rádi cvičíte sami; pokud  
máte nabitý program,  
protože kalanetiku můžete  
provozovat kdekoli; pokud  
máte v oblibě mechanické,  
nenáročné cvičení.

### Přínos pro tělesnou zdatnost

Pružnost: Kalanetické cviky  
s napínáním různých částí  
těla mohou výrazně zlepšit  
celkovou pružnost.

Síla: Kalanetika posiluje, i  
když ne tak rychle jako  
vzpírání.

Vytrvalost  
kardiovaskulárního  
systému: Pokud se doplní  
dalším cvičením s během  
nebo skákáním přes  
švihadlo, může kalanetika  
zlepšit vytrvalost  
kardiovaskulárního  
systému.

## JÓGA

### Základní údaje

### Přínos pro organismus

### Přínos pro tělesnou zdatnost



Princip: Základem jsou pozice, v nichž se setrvává po jistou dobu k dosažení duševní a tělesné rovnováhy a pocitu pohody.

Co k ní potřebujete: Volné, pohodlné oblečení nebo přiléhavý cvičební trikot. Kurzy vedou zkušení učitelé. Jakmile si jednou osvojíte základy jógy, postačí i kniha s ukázkami jednotlivých cviků a pozic.

Časové požadavky: Jedna sestava jógy by měla trvat alespoň 30 minut a měla by se provádět nejméně třikrát týdně. Jedna lekce v kurzech trvá vždy 60 - 90 minut.

Jóga klade důraz na uvědomování si těla, a tak podporuje úctu k vlastnímu tělu, zlepšuje povědomí o fungování organismu a držení těla.

#### Doporučuje se:

Jestliže máte problémy se svalovým napětím; pokud vedete uspěchaný život plný stresu; pokud hledáte cvičení pro mysl a tělo; pokud nemůžete provádět namáhavá cvičení; pokud máte trpělivost.

Pružnost: Jedním z hlavních cílů jógy je zlepšení pružnosti protahováním a napínáním všech částí těla.

Síla: Výdrž v polohách zvyšuje svalovou sílu pouze minimálně. Některé kurzy se snaží tento nedostatek odstranit zařazením posilovacích cviků.

Vytrvalost kardiovaskulárního systému: Jóga téměř nepřispívá k posílení vytrvalosti kardiovaskulárního systému.

## POSILOVÁNÍ

### Základní údaje

Princip: Stroje nesou závaží a vy pohybujete pohyblivými částmi. Existují posilovací zařízení pro téměř každou svalovou partii.

Co k němu potřebujete: Přístup k posilovacím zařízením, což znamená stát se členem fitness klubu nebo posilovny. Potřebujete teplákovou soupravu nebo trenýrky, tričko a sportovní obuv.

Časové požadavky: Asi 30 minut třikrát týdně. Delší nebo častější zatížení má za následek, vzhledem ke svalové únavě, opačný

### Přínos pro organismus

Odměnou je pozvolné zvyšování hmotnosti, kterou jste schopni uzvednout.

#### Doporučuje se:

Pokud chcete rychle viditelné výsledky; pokud se vám líbí cvičit v místnosti, v klubové atmosféře, a přesto cvičíte samostatně; můžete-li si dovolit platit klubové poplatky.

### Přínos pro tělesnou zdatnost

Pružnost: Při správném používání přístrojů se pružnost zlepšuje, protože se při každém pohybu svaly napínají na maximum.

Síla: To je hlavní zisk používání posilovacích přístrojů.

Vytrvalost kardiovaskulárního systému: Zde je přínos minimální. Chcete-li zlepšit vytrvalost kardiovaskulárního systému, zařaďte i trochu joggingu, jízdy na kole nebo plavání.

účinek.

## BOJOVÁ UMĚNÍ

Základní údaje	Přínos pro organismus	Přínos pro tělesnou zdatnost
<p>Princip: Tyto orientální způsoby sebeobrány zahrnují řadu pohybů - kopů, úderů a chvatů. Tai-chi je pomalejší a připomíná tanec.</p> <p>Co k němu potřebujete: Oblečení, které se nazývá gi, sestávající z kalhot, saka a pásku. K tai-chi je třeba volné oblečení a pohodlná obuv. Je nutno přihlásit se do kurzu.</p> <p>Časové požadavky: Lekce trvají vždy 1 - 2 hodiny a měly by se navštěvovat alespoň dvakrát týdně po dobu několika let.</p>	<p>Značný - bojová umění napomáhají uvědomování si sebe sama v rovině tělesné i duševní a zvyšují schopnost sebeobrány.</p> <p><b>Doporučuje se:</b> Jste-li dobrodružné povahy a připraveni na nutné dlouhodobé věnování se tomuto druhu sportu; pokud hledáte disciplínu; sport, v němž dochází k tělesnému kontaktu a využívá se fyzické síly; pokud chcete být schopni sami sebe ubránit.</p>	<p>Pružnost: Většina kurzů začleňuje i cviky protahující různé partie těla, které zvyšují pružnost potřebnou pro vysoké kopy a další pohyby.</p> <p>Síla: Karate a judo obvykle zahrnují posilovací cviky, včetně podporu ležmo a sedů snožmo z lehu.</p> <p>Vytrvalost kardiovaskulárního systému: Zde je přínos minimální. Většina těchto sportů (kromě tai-chi) věnuje hodně času rutinním cvikům, které představují zátěž pro srdce.</p>

### 13.2.4 Doporučené kroky

Po té, co jste si pojmenovali příčiny svého stresu, pokuste se pracovat na jejich odstranění. Přiberte do svého života některou z antistresových aktivit nebo opatření. Naplánujte první krok, kterým změnu začnete zavádět. Uvědomte si, že zavedení změny je dlouhodobá záležitost. Postupujte svým tempem, nevyčítejte si jednotlivá selhání v předsevzetích, jsou normálním průvodním jevem změn.

## **13.3 Psychické vyhoření**

### **13.3.1 Co je psychické a pracovní vyhoření**

Tam, kde se člověk dlouhodobě pohybuje ve stresové situaci, a zvláště tam, kde se dostává do distresové situace, číhá na něj s určitou pravděpodobností nebezpečí psychického vyhoření. Dobrým přirovnáním pro tento stav je vyhoření dřeva v krbu: oheň skomírá, krb málo hřeje, hrozí úplné vyhasnutí. vyhořelý člověk, profesionál je u konce se silami, vyčerpán emocionálně i fyzicky, s pocitem ztráty smyslu toho, co dosud dělal.

#### **Co vede k psychickému vyhoření**

Uvedeme soubor poznatků, výsledků pozorování psychologů, kteří se profesionálně zabývají studiem psychického vyčerpání – vyhoření. Tento soubor naznačuje, kdy se syndrom vyhoření (burnout) vyskytuje nejčastěji, co k němu vede a co tento stav zhoršuje.

- Dlouhodobý, bezprostřední, osobní styk s lidmi, jak je tomu např. u učitelů, lékařů, zdravotních sester, vedoucích pracovníků, sociálních pracovníků.
- Dlouhodobé neúspěšné jednání s lidmi, např. při dojednávání smluv, obchodů, dohod.
- Dlouhou dobu trvající pracovní přetížení, kladení mimořádných požadavků na pracovníka.
- Příliš strohý pracovní režim, příliš přísná pravidla jednání či příliš tvrdě vyžadované dodržování „pravidel hry“.
- Diktátorský režim, bezohledné manipulování lidmi.

#### **Tyto situace nastávají zejména tam, kde...**

- ... je nedostatek personálu, času, prostředků.
- ... chybí kladné oceňování práce podřízených.
- ... chybí respekt k lidem.
- ... dochází k devalvaci v sociálním styku, např. ponižování, urážení, hanobení, šikana.

- ... je nedostatek možností odpočinku.
- ... se něco nepříjemného dlouho vleče a nic se nezlepšuje.
- ... lidé neustále více dávají, než přijímají, jako je tomu např. v pomáhajících profesích.
- ... pracovní podmínky neumožňují pracovníkům tvořivé rozvinutí schopností a uplatnění dovedností.
- ... je příliš velký rozdíl mezi představami a realitou.
- ... je vedení příliš necitlivé k potřebám podřízených.
- ... jsou sociální, pracovní, společenskou či jinou rolí kladeny na člověka požadavky, kterým je možno vyhovět jen za cenu ztrát v osobním životě.
- ... jsou příliš tvrdé limity práce, například termíny, kvantita, přesnost.
- ... jde jen o soupeření, soutěžení, konkurenční boj.
- ... je zatížení pracovníka nepoměrně větší, než je jeho kapacita, možnosti.
- ... je subjektivní představa člověka zpochybňována.
- ... nepříznivé pracovní či životní podmínky trvají příliš dlouho a z pohledu člověka se nic nelepší.
- ... dochází ke kumulaci více uvedených podmínek.

## **„Nejohroženější“ profese z hlediska vyhoření**

### **Zdravotnické profese**

Zatížení lidí ve zdravotnických profesích, kterými jsou zejména lékaři a zdravotní sestry, kumuluje více faktorů, které směřují k pocitu vyhoření. Jde o neustálý styk s lidmi, především s jejich potížemi. Pracovníci těchto profesí jsou v přímém fyzickém kontaktu s potížemi dalších osob. Na jejich rozhodnutí často stojí bytí či nebytí další osoby. Rozhodnutí musí být přesná a rychlá. Tlak na rychlost rozhodnutí a vykonání určitých činností vychází z pocitu soucítění, ochrany a potřeby pomoci; je proto mnohem tíživější, než tlak na výkon, který vychází od další osoby.

## **Sociální profese**

Sociální pracovníci jsou příliš často konfrontováni s nepříznivými životními podmínkami lidí, kteří vyhledávají jejich pomoc. Často při rozhodování řeší dilema osobní pomoci a účasti proti platným předpisům a pravidlům. Stejně jako zdravotníci se často ocitají v situaci, kdy jejich práce nemá kýžený efekt a kdy se zdá, že přes veškerou jejich snahu a dobrou práci nedochází ke zlepšení.

## **Učitelské profese**

Učitelé předávají soubor znalostí a zkušeností dalším lidem a efekt jejich dobré práce se často projevuje až po velmi dlouhé době. Bývají konfrontováni s nezájmem žáků, nadměrnou administrativou, někdy s nedobrymi vztahy v učitelském kolektivu.

## **Vedoucí pracovníci a manažeři**

Tito lidé bývají tlačeni ze dvou stran – od svých nadřízených i podřízených, dochází k takzvané dvojné vazbě (double bind), ze které neexistuje jednoduchý a efektivní únik. Jsou podrobni také typickým stresorům firemního světa: konkurenčním tlakům, střety s odbory, vnitroskupinovým i externím konfliktům, komunikací s obtížnými klienty a podřízenými, vytváření koalic a kontrakoalic ve firmě apod.

## **Manželé**

Po období prvotní zamilovanosti, po ztrátě iluzí o druhém, v době postupného nabývání realistického pohledu na partnera dochází někdy ke zklamání a konfliktům. Oba partneři, nebo jeden z nich nejsou vybaveni pro vzájemné spolužití, nutně plné nezbytných kompromisů a ústupků. Často se objevuje vzájemná snaha o nabytí převahy nad partnerem a jeho potřebami –

boj o moc. Dlouhodobý stres ze špatného vztahu, citového neuspokojení a životního zklamání vede až k vyhoření.

### **13.3.2 Doporučené kroky**

Respektujte poctivě zjištění učiněná nad výsledkem dotazníku BM. V případě mírného ohrožení vyhledejte důvěryhodnou osobu, která vám je nakloněna. Promluvte si s ní o svém stresu a různých obtížích, požádejte ji o názor. Při výsledku dotazníku vyšším než 4 vyhledejte lékařskou a psychoterapeutickou službu.

### **13.4 Literatura**

Birkenbihlová, V. F.: *Pozitivní stres - Radostně stresem*. IVO ŽELEZNÝ, 1994.

Boenisch, E. - Bandyová, M.: *Stres*. BOOKS Brno, 1998.

Kristová, A.: *Kniha o překonávání stresu*. ORIENS, Košice, 1996.

Křivohlavý, J.: *Jak neztratit nadšení*. GRADA Publishing, 1998. (téma vyhoření)