



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Pedagogické a právní minimum

Projekt OP VK

MODERNÍ TRENDY VZDĚLÁVÁNÍ PEDAGOGICKÝCH
PRACOVNÍKŮ

CZ.1.07/3.2.05/01.0020

Obsah

1	Ú VO D.....	7
2	Je moje cesta správná?.....	8
2.1	Paretovo pravidlo 80/20.....	9
2.2	Cíl a strategie.....	9
2.3	Co je nutné pochopit.....	12
2.3.1	KDO JSEM.....	12
2.3.2	CO CHCI.....	12
2.3.3	KAM KRÁČÍM.....	13
3	Víra v sebe sama.....	14
3.1	Základem sebedůvěry je:.....	14
3.2	Sebedůvěra a zevnějšek.....	14
3.3	Sebekritika.....	15
4	Lízat si rány, nebo zatnout zuby?.....	16
5	Stres, konflikty – ovlivňující faktory.....	18
5.1	Definice stresu je několik.....	18
5.2	Stres - civilizační choroba.....	19
5.3	Co s tím?.....	19
5.4	Konflikty - vznik, řešení, předcházení.....	19
5.4.1	Vznik konfliktu:.....	19
5.4.2	Řešení:.....	20
5.4.3	Předcházení:.....	20
5.5	Kompromis:.....	20
5.6	Jak předejít stresu.....	21
5.7	Jak zvládnout stres.....	21
5.8	Čím se nesmí léčit stres?.....	21
6	Pracovní prostředí.....	22
6.1	Nestaňte se otrokem svého počítače!!!.....	23
6.2	Pracovní stůl – vaše vizitka.....	23
6.3	Auto – moje „kancelář“.....	23
6.4	Co můžete udělat hned, neodkládejte.....	23
7	Zloději a pomocníci času.....	24
7.1	Co je to čas.....	24
7.2	Kdo jsou ti, kdo nás „okrádají“ o čas a ti, kdo nám pomáhají?.....	25
7.2.1	Telefon.....	26

7.2.2	e- mail	26
7.2.3	Internet.....	27
7.2.4	Nečekané návštěvy	27
7.2.5	Porady.....	27
7.2.6	Odkládání	28
7.2.7	Chaos	28
7.2.8	Zbytečné papírování - Byrokracie	28
7.2.9	Zpětná vazba.....	29
7.2.10	Umění říci „NE“ – Pozitivní nesouhlas.....	29
7.2.11	Špatný cíl	30
7.2.12	Chybná strategie	30
7.2.13	Sebeovládání.....	30
7.2.14	Sebeuspokojení.....	31
7.2.15	Delegování pravomocí.....	31
8	Umění naslouchat - vstřebávání informací	33
8.1	Poslechové cvičení	33
8.2	Jste dobrý posluchač?	33
8.2.1	Když mluvíte, nemůžete naslouchat	33
8.2.2	Pokud chcete opravdu naslouchat, nemůžete se zabývat jinou činností.....	33
8.2.3	Nenechejte se nikým a ničím rozptylovat.....	33
8.2.4	Vytvořte pozitivní prostředí.....	34
8.2.5	Vcítění do situace druhého Vám usnadní pozici v naslouchání	34
8.2.6	Zajistěte si dostatek času k naslouchání	34
8.2.7	Neskákejte do řeči	34
8.2.8	Ani naslouchání se nemusí vést formou monologu	34
8.2.9	Usaďte se i svého partnera pohodlně	34
8.2.10	Vyslechněte kritiku v klidu, dělejte si poznámky a tím si vytvoříte prostor pro svoji reakci..	34
8.2.11	Když budete klást otázky, tak věcné, vyvarujte se invektiv	34
8.2.12	Chcete se něco dozvědět, proto méně mluvejte a více poslouchajte	34
8.3	Pokud chcete, aby Vám protějšek naslouchal, musíte umět být i dobrým psychologem.	34
8.4	Rozvíjení schopností naslouchat:	34
9	Archivace.....	36
9.1	Archivace počítačová	36
9.2	Archivace dokumentů písemných	36
9.3	Zásady produktivního využití a regulace svého času:	37
9.3.1	Faktor moci.....	37
9.3.2	Dlouhodobé časové plány jen na vlastní nebezpečí.	37

9.3.3	Okénka v denním rozvrhu	37
9.3.4	Mapujte si svůj budoucí čas.....	37
9.3.5	Stanovte si svůj rytmus.....	38
9.3.6	Schopnosti v kombinaci se štěstím	38
9.3.7	Plánování pracovního života.	38
9.3.8	Řešení úkolů	38
9.3.9	Nechovejte se jako „buldozer“	39
9.3.10	Kruhová kanalizace bez vyústění	39
9.3.11	Oběti v lámání rekordů využití času.....	39
9.3.12	Rušení schůzek ☹	39
9.3.13	Priority v telefonických hovorech. ☎	39
9.3.14	Každá minuta dobrá.....	40
9.4	Mnoho myslivců, zajícova smrt.....	40
9.5	Aktivita nemusí být přímo úměrná výsledkům	40
9.6	Neříkejte – „to nejde“	40
9.6.1	Co z toho plyne?	40
9.7	A následně si stanovte cíl a cestu k cíli:	41
10	Týmová práce	43
10.1	Spolupracovníci – podřízení = hráči.....	43
10.2	7. pádů Českého jazyka	44
10.3	Pokud chcete být úspěšní v týmu, musíte:.....	45
10.4	Koho potřebujete v týmu	46
10.5	Předpoklad k neúspěchu týmu:.....	47
10.6	Dobrý tým musí tvořit:	47
10.7	Stálý tým řeší běžné úkoly.....	47
11	Problém.....	49
11.1	Co je to problém, jak vzniká, jak mu předcházet	49
11.2	Jak vzniká problém:	50
11.3	Co nám bere problém?.....	50
11.4	Jak problému předcházet?	50
12	Výmluvy a omluvy	51
13	Osobní uspořádání	52
13.1	Platí něco na Vás?	52
14	Jak si lépe zorganizovat vlastní pracovní život	53
14.1	Stanovení priorit	53
14.2	Plánování vlastního času	53

15	Efektivní porady	55
15.1	Cílem porady je:	55
15.2	Základní typy porad.....	55
15.2.1	Pravidelné porady - porady s pevným termínem a časem konání	55
15.2.2	Porady operativní - doplňující porady pravidelné	56
15.3	Brainstorming	58
15.3.1	Základní princip brainstormingu	59
15.4	Porada užšího vedení - typ porady operativní:	59
16	Odkládání – oddalování.....	60
16.1	Objektivní příčiny:.....	60
16.2	Neobjektivní příčiny:.....	61
16.3	Výsledek odkládání?.....	61
16.4	Jak předcházet odkládání:.....	61
17	Termíny a jejich plnění.....	63
17.1	Než přijmeme úkol:	63
17.2	Plnění termínu:	64
17.3	Realizovat ⇒ Informovat	64
18	Nechtějte se stát „firemní vrbou“	65
18.1	Závislost na druhých.....	65
19	Umíte říci NE?.....	66
19.1	Máte strach?.....	66
20	Využíváte dostupné informační technologie?	67
20.1	Než se rozhodnete, zvažte:	67
20.2	Internet:.....	68
20.3	Elektronická pošta:	68
20.4	Jak úspěšně telefonovat	68
20.5	Než zvednete sluchátko	69
20.6	Vaše vystoupení po telefonu musí působit	70
20.7	Jak dosáhnout kýženého výsledku:.....	70
20.8	Řečníci.....	71
21	Služební cesty	72
21.1	Co lze vyřešit před služební cestou	72
22	Pro lepší práci – shrnutí	74
	Literatura:	75

1 Ú V O D

Udělejte si čas.

Položme si základní otázku. Jak zvládáme oněch 24 hodin za jeden den?

Především si ujasněme, co vše nás v tomto omezeném čase čeká.

- Čas se probudit
- Čas pro práci
- Čas na jídlo
- Čas pro odpočinek – aktivní, pasivní, zamyšlení se
- Čas na přátele
- Čas pro rodinu
- Čas na sebevzdělávání
- Čas se bavit
- Čas na lásku
- Čas na spánek

Určitě není třeba, aby se každý den vše vešlo do 24 hodin.

A proto je tady jedna velmi důležitá věc.

Naučte se oddělit podstatné o nepodstatného.

Stanovit si priority.

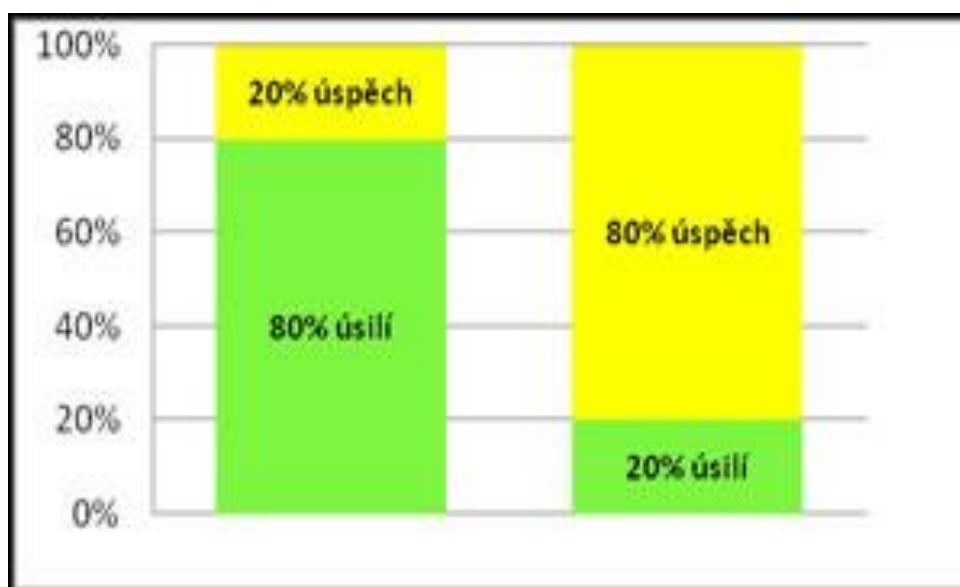
2 Je moje cesta správná?



2.1 Paretovo pravidlo 80/20

Toto pravidlo je velmi známé. Dá se aplikovat na spoustu situací v životě. Znamená, že 20 % úsilí přináší 80 % výsledky.

Dalším příkladem může být, že 20 % zákazníků přináší 80 % obrátu firmy. Toto pravidlo samozřejmě nemá úplnou platnost, ale dá se použít k přibližným výpočtům. Je praktické k němu přihlížet při plánování času.



Řízení vašeho času je hlavně o kvalitě. Když se zeptáte deseti lidí, co je pro ně z hlediska času důležité, většina vám odpoví – všechno.

Paretův zákon v pojetí Time managementu, se týká nalezení **klíčových prvků a úkolů**, které přinesou největší efekt a teprve pak, je-li to potřeba, je možné pracovat na detailech.

Pokud z dvaceti činností uděláte asi pětinu, která vytvoří největší přínos, ***tak se budete přibližovat k cílům, odstraníte stres a budete prožívat úspěch mnohem zřetelněji***, než člověk, který udělá desítky nevhodně zvolených činností.

2.2 Cíl a strategie

Pokud chcete v životě něčeho dosáhnout, musíte v to věřit.

Ale hlavně je nutné si uvědomit:

1. **Kam chcete směřovat – jaký je váš cíl**
2. **Jak toho cíle dosáhnete – určit si strategii**

Je to v podstatě jednoduché. Nakonec vše, co se umí je jednoduché.

Ještě obecnějším přirovnáním je oblast sportu. Nastupují proti sobě dva fotbalové týmy.

1. **Každý tým chce vyhrát – to je jejich cíl**
2. **Každý k tomu zvolí svoji cestu – to je jejich strategie**

U vyrovnaných soupeřů zvítězí většinou ten, kdo si víc věří, jde za svým cílem a dokáže disciplinovaně pracovat po celou dobu zápasu, ale i zdravě zariskovat a ve vhodném okamžiku i improvizovat –. K tomu potřebuje ještě alespoň trochu sportovního štěstí.

Někdy i remíza – v praxi kompromis – se rovná vítězství, nebo porážce. Vše záleží na momentální situaci a úhlu pohledu.

V životě to znamená, že stanoveného cíle nedosáhnete, pokud budete zahleděni jen sami do sebe a budete k sobě nekritičtí.

Vaším soupeřem je vaše konkurence, vaši kolegové, nadřízení, podřízení, a pokud máte v pracovní náplni (např. obchodní zástupce) jednání s lidmi i mimo firmu, tak jsou to i oni. Ti všichni ovlivňují, pozitivně, nebo negativně, dosažení vašich cílů.

Cíle si dávejte postupné.

„Mnoho myslivců je zajícova smrt“.

Pokud po rozlosování fotbalové ligy bude myslet trenér a jeho tým na všechny soupeře, nebudou schopni dosáhnout výrazných výsledků. Trenér a tým, který bude postupovat od jednoho soupeře ke druhému, stanovovat si postupné cíle, je na nejlepší cestě k získání titulu. Každý nový soupeř si žádá jiný přístup, jinou strategii. Cíl je přitom stále stejný – vítězství.

Cíl :

Je to úkol, který máte splnit v daném časovém horizontu.

Musí být hmatatelný, takový, na který si můžete takřka sáhnout. Současně při jeho stanovení musíte vzít v úvahu reálnost daného cíle v daném čase. Pokud si stanovíte nereálný cíl, o kterém už víte předem, že na něj nemůžete dosáhnout, hazardujete se svojí důvěryhodností.

Na druhé straně, pokud si budete stanovovat malé cíle, nikdy nedosáhnete velkého úspěchu a uznání.

Úkoly mohou být méně, nebo více náročné. V případě, že se vám jeví úkol náročnější, nevzdávejte se.

Nepodléhejte panice, ale stanovte si postupné cíle.

Jiný cíl si stanoví:

- majitel firmy - vize – generální rozhodnutí
- generální ředitel společnosti a jeho TOP management – připravit podmínky
- vedoucí oddělení – rozdělit úkoly a kontrolní činnost
- řadový zaměstnanec – naplnění požadavku svých nadřízených

Jak tedy postupovat?

Nastoupil jste jako nováček do firmy, dejme tomu absolvent, který je plný ideálů, na své první místo obchodního zástupce. Jste nabytý teorií, ale nemáte žádné praktické zkušenosti. Bylo by pro vás výhodné, napřed si získat dostatek podkladů a informací a teprve potom si stanovit reálný cíl. Myslete i na to, že po zapracování bude chtít po vás firma vyšší výkony. Navíc v tomto případě si vy sám ještě nemáte možnost porovnat si svoje představy s dosaženou skutečností v určitém časovém období.

Každý cíl má svůj časový horizont. Po skončení časového období se již dosažené výsledky do stanoveného termínu nezapočítávají. Je to stejné, jako když po závěrečném hvizdu rozhodčího vstřelíte gól – neplatí. V životě se vám po časovém období započítávají výsledky do nového období, ale s tím, že jste na stanovený cíl nedosáhli. Běží nový čas – nový zápas.

V případě, že jste odhadl dobře svoje schopnosti, udělal jste první, důležitý krok k tomu, že se z vás v budoucnu může stát uznávaný a respektovaný odborník. I tento faktor je nutno zahrnout do kalkulace při stanovení cíle.

Získal jste první zkušenost. Už máte možnost stanovit si cíl na základě svých vlastních zkušeností a znalosti cílů svých kolegů. Nyní už můžete srovnávat srovnatelné a „nevaříte z vody“.

Vliv okolí:

Na základě vlivu okolí je nutné, abyste si uměli určit i svoji vlastní strategii – interní i externí.

2.3 Co je nutné pochopit.

2.3.1 KDO JSEM

- a) Kdo ve firmě jste
- b) Jaké máte postavení ve firmě
- c) Jak silná je vaše pozice
- d) Kdo za vámi ve firmě stojí – věří vám
- e) Kdo vás podpoří
- f) Kdo vám „hodí klacek pod nohy“

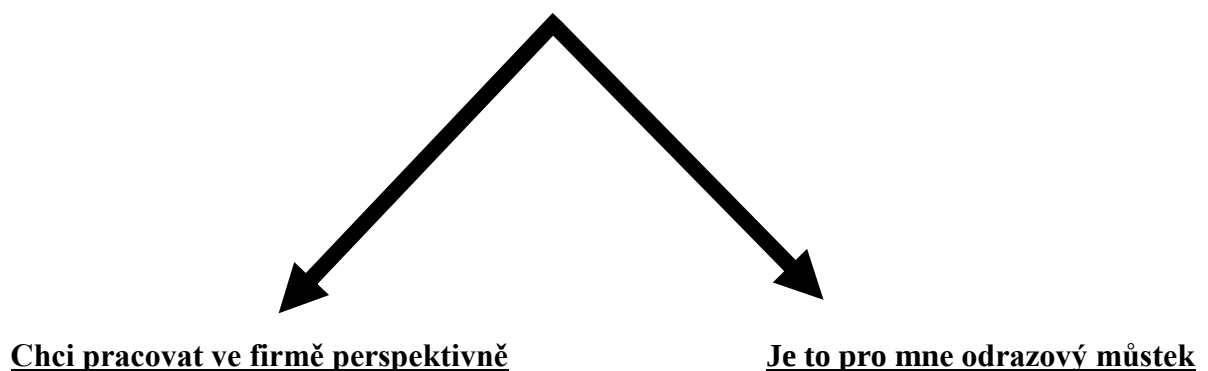
2.3.2 CO CHCI

- a) Kam směřujete
- b) Ztotožňujete se s firmou
- c) Je váš postup v souladu se záměry vedení firmy

V případě, že jsou vaše odpovědi na všechny otázky v souladu s potřebami firmy a vašimi potřebami, můžete si naplánovat další činnost ve firmě.

- 1. Krátkodobě – na měsíc na dva
- 2. Střednědobě – do 1 roku
- 3. Dlouhodobě – na rok a více

Při tomto plánování musíte mít jasno v jedné zásadní věci:



Jak si zorganizovat čas však není jen záležitostí pracovní činnosti. Kromě práce má každý ještě svůj soukromý život.

Den má prostě 24 hodiny (i když jeden můj oblíbený šéf říkával „Když si vezmeš Deli Super, tak má den 25 hodin – nekecat a vzhůru do práce“) a do těch se musíme vejít:

- Práce
- Spánek

- **Mimopracovní aktivity – soukromý život, včetně „dobyty baterek“, tedy získání energie na další období.**

2.3.3 KAM KRÁČÍM

- **Mám správné „vnitřní“ souřadnice GPS?**
- **Nezabloudím**
- **Když zabloudím, umím najít cestu zpátky – výchozí bod?**
- **Mám dost energie – „paliva“?**
- **Nevybral jsem si příliš strmou cestu?**
- **Vyšel jsem tou správnou nohou?**

Vykročení špatným směrem, příliš rychle, nebo naopak příliš pomalu ovlivní naše nejen časové, ale i faktické zisky.

3 Víra v sebe sama

Mít sebedůvěru, věřit sám v sebe, na tom není nic špatného.



Sebedůvěra nesmí přerůst v sebeuspokojení. Pokud umíte něco víc než jiní, nemáte se za co stydět. Naopak. Je nutné zalézt správný způsob jak to „prodat“.

Pokud nám chybí sebevědomí, nejsme si sami sebou jisti, ztrácíme půdu pod nohama a přestáváme si věřit.

3.1 Základem sebedůvěry je:

Pozitivní myšlení a správná motivace.

Uvědomit si svoje přednosti a nebát se je prezentovat.

3.2 Sebedůvěra a zevnějšek

K získání sebedůvěry patří stále více váš zevnějšek.

Účes, oblečení, vůně, u žen líčení.

Ale to jen skořápku. Obal je nutné podpořit obsahem.

Prvním krokem je, přestat si stěžovat na nepřízeň osudu.

Je nutné si říkat „mám na to.“ Ale samo o sobě to nestačí. Je nutné se připravovat, sebevzdělávat a opravdu na to mít.

Pokud nad sebou budete stále lomit rukama a říkat si:

„já nemám štěstí, kdepak jak bych mohl toho dosáhnout, na to nemám“.... Tak vězte, že se u vás ta smůla zabydlí.

3.3 Sebekritika

je dobrá věc a je nutné s ní zacházet jako s šafránem. Sebemrskáčství ještě nikomu úspěch nepřineslo.

Pokud při sebemenším nezdaru budete nad sebou kroutit hlavou a „roztrubovat“ jaký že jste to hlupák, zpočátku si bude okolí říkat „ten je ale sebekritický“. Pokud se to bude častěji opakovat, začne okolí o vás pochybovat a říkat si, že „na každém šprochu je pravdy trochu“.

A v konečné fázi, když se na vás bude někdo ptát, spojí si vaše jméno s „jó, ten hlupák...“.

Vy se začnete sami divit, „copak jsem takový hlupák, jak se o mně říká?“

ANO JSTE a zasloužíte si tuto NÁLEPKU, protože jste si ji na sebe sami nalepili.

Naučte se zbavovat napětí v těle – učte se relaxovat.

Sami jste strůjcem svého štěstí – učte se motivovat.

Shrnutí

Nelpěte za každou cenu na svojí důležitosti. Jsou detaily, které když přenecháte druhým – zúčastněným - přinese to v konečném důsledku větší pocit uspokojení i pro vás.

4 Lízat si rány, nebo zatnout zuby?

Time management, to není jen závod s časem. To by bylo příliš jednoduché.

Stíhám – nestíhám.

Znamená to:

Nevyhýbat se potížím, odložit to typické:

„pohoda, klídek a tabáček“ a to mnohdy doslova a do písmene.

Ono je mnohem pohodlnější být schovaný za větrem, než nastavovat tvář.

V pojetí moderního time managementu je důležité umět běžet na špici pelotonu, prorážet vítr.

- Být boxerem, který umí rány rozdávat, ale také přijímat.
- V žádném případě se neuplatní a neprorazí ti, kteří, když je ofoukne, se rychle stáhnou do ústraní a začnou si lízat ještě ne utržené rány.
- Řešit mnohdy ty nejdůležitější věci není jednoduché a obvykle ani populární.
- Přitom je důležité, aby byly řešeny nejen rychle, ale hlavně kvalitně.
- Kvalita práce by měla být samozřejmostí, ale většinou ji vyžadujeme po druhých.
- U sebe se jaksi nenosí a mnohdy se tváříme, že nechápeme, co se po nás vlastně chce.
- Dělejme ne to, co chceme, ale to, co je potřebné.

Pokud se staneme mistry úhybných manévrů, určitě se nám to bude líbit a budeme na sebe pyšní. Do té doby, než se „do nás někdo trefí.“ Čím později se to stane, tím více nás to bude bolet a může to mít pro nás horší následky.

Správně využít čas, to je i dobře fungující týmová práce a to nejen s kolegy v týmu.

Například cyklistický etapový závod.

Cyklista si musí umět rozvrhnout síly. Vědět, kdy být na špici, kdy být „v závětrí“. Taktizovat, vystihnout ten správný okamžik, kdy zaútočit – zvítězit. V průběhu závodu spolupracovat nejen se svým týmem, ale i s konkurencí. Mít stále na zřeteli, že konkurenci si musíme ohlídat, aby nebyla rychlejší. Taktizovat, ale ne protaktizovat. Být ve správný čas na správném místě. Odchytnout ten nejdůležitější „trhák“.

Časovka.

Tady záleží na každém samostatně. Nasednout a šlapat. Umět si rozvrhnout síly, aby cyklista vydržel s dechem až do cíle. Opět nejde o to jen dojed, ale zvítězit.



Proto je důležité, abychom správně odhadli, kdy jedeme v pelotonu etapového závodu a kdy jedeme časovku, jen sami na za sebe.

Být úspěšní, to dokážou pouze osobnosti.

Takže lízat si rány?

V žádném případě. Zatnout zuby a jít dál.

5 Stres, konflikty – ovlivňující faktory



Neměli bychom si klást otázku kdo je, nebo není ve stresu. Ale jaká je jeho míra a jak se s ním dokážeme poprat.

Každé povolání je více, nebo méně stresující, zejména pokud nám záleží na výsledku práce.

Je ale skutečností, že jiná míra stresu působí na lékaře, záchranáře, piloty a jiná na pošťáka, sekretářku, prodavačku, pokladní atd.

Důležitým faktorem je samozřejmě také psychická labilita každého z nás. Více psychicky odolní jedinci odolávají lépe a déle. Ale i tento faktor je relativní. Stres může udeřit s o to větší intenzitou.

Stres není nemoc, ale stav. Pozor, z tohoto stavu se mohou „vyklubat“ nemoci.

Dávejte si dobrý pozor na přepracování!!!

5.1 Definice stresu je několik.

Vybral jsem si jednu z nich, která dle mého názoru nejlépe vystihuje stres v pracovním procesu.

Howard a Scoty:

Stres vyjadřuje situaci člověka v napětí při řešení problému, když se do cesty řešení tohoto problému postaví nepřekonatelná překážka

(zdroj internet)

5.2 Stres - civilizační choroba

V souvislosti se stresem hovoříme stále častěji jako o civilizační chorobě. Je to daň za způsob života, který vedeme.

Většina vidí pouze vyšší odměnu, ale už nevidí povinnosti a odpovědnost, které jsou s touto mzdou svázány.

„Teď na mně nemluvte, jsem v presu“.

Tato věta nejčastěji vystihuje stav člověka, který je ve stresu.

5.3 Co s tím?

Existují v zásadě jen dvě možnosti.

1. Předejít stresu
2. Zvládnout stres – tzn. vypořádat se s tíživou situací
 - a) Přehodnotit svoje myšlení
 - b) Zamyslet se nad svým chováním – reakcemi
 - c) Zamyslet se nad svým životním stylem

5.4 Konflikty - vznik, řešení, předcházení



5.4.1 Vznik konfliktu:

Konflikt - situace, ve které dochází ke střetu zájmů dvou a více lidí.

Konflikty - střety jsou každodenním jevem při řešení různých pracovních a mimopracovních situací.

Do konfliktů se dostávají jak zarytí nepřátelé - více, tak někdy i přátelé - méně.

Konflikt vzniká při rozdílném úhlu pohledu na danou problematiku.

Někdy může být produktivní - přispěje rychleji k vyřešení daného úkolu.

Jindy kontraproduktivní - v krajní mezi dokáže i na určitou dobu řešení zpomalit, oddálit., nebo i zablokovat.

Vzhledem k tomu, že **pravda je velmi relativní pojem**, záleží vždy na tom, jak umí kdo **prosadit svoji pravdu**.

5.4.2 Řešení:

Konflikty se dají řešit několika způsoby:

1. Obratným manévrováním se konfliktu vyhnout
2. Přistoupit na to, že druhá strana má pravdu
3. Předložením věcných a nevyvratitelných argumentů
4. Vstřícností - vzájemnou spoluprací na daném úkolu
5. Bojem o výhodnější výchozí pozici
6. Kompromisem

5.4.3 Předcházení:

Nejlépe se konfliktům předchází, pokud jste se dobře na daný úkol připravili.

- Sami si stanovte, vytipujte, určitá uzlová - krizová místa jednání, která mohou nastat, a připravte si variantní řešení.
- Vyberte pro jednání ze svojí strany osobu, které vy budete důvěřovat a na základě získaných informací o druhé straně zjistěte, zda je pro ně dostatečnou autoritou. Zkrátka zda ji budou akceptovat.

5.5 Kompromis:

Je to také řešení. Zůstává po něm však mnoho nezodpovězených a otevřených otázek.

- Neustoupili jsme náhodou moc
- Nezískala druhá strana více, než si zasloužila
- Nemyslí si o nás, že jsme slabý

Konflikty byly, jsou a budou. Jen na nás záleží, jak budou velké a jak budou časté.

5.6 Jak předejít stresu.

Stresu se dá předejít stejně, jako situacím, které umíme předvídat.

Musíme umět odhadnout svoje možnosti.

To znamená:

- že si nesmíme „nakládat více než uneseme“
- naučit se být pány svého času a ne, že čas ovládl nás
- předem se seznámíme s danou problematikou
- úkoly řešíme s týmem
- zpětná vazba musí být funkční
- zachováváme si nadhled
- nenecháme se bezdůvodně vyprovokovat
- odhadneme správně čas potřebný na řešení úkolu

5.7 Jak zvládnout stres.

- nepodléhat stresu
- vnímat varovné reakce okolí
- nebát se udělat potřebné změny i za cenu, „že to bude bolet“
- použít zdravý selský rozum
- oddělit podstatné od nepodstatného
- vzít si oddechový čas, změnit prostředí a „vyčistit si hlavu“
- vrátit se zpět do procesu a nekompromisně uplatnit svoje nové metody
- přehodnotit žebříček hodnot
- v případě nutnosti obrátit se na odbornou pomoc psychologa
- přehodnotit svůj životní rytmus a zlovyky (kouření, alkohol atd.)

5.8 Čím se nesmí léčit stres?

Když už se nám stane a dostaneme se pod tlak, do časové tísně, nikdy nehledejme řešení v „povzbuzujících“ prostředcích.

POZOR! Stres se soukromí se projeví na naší práci!

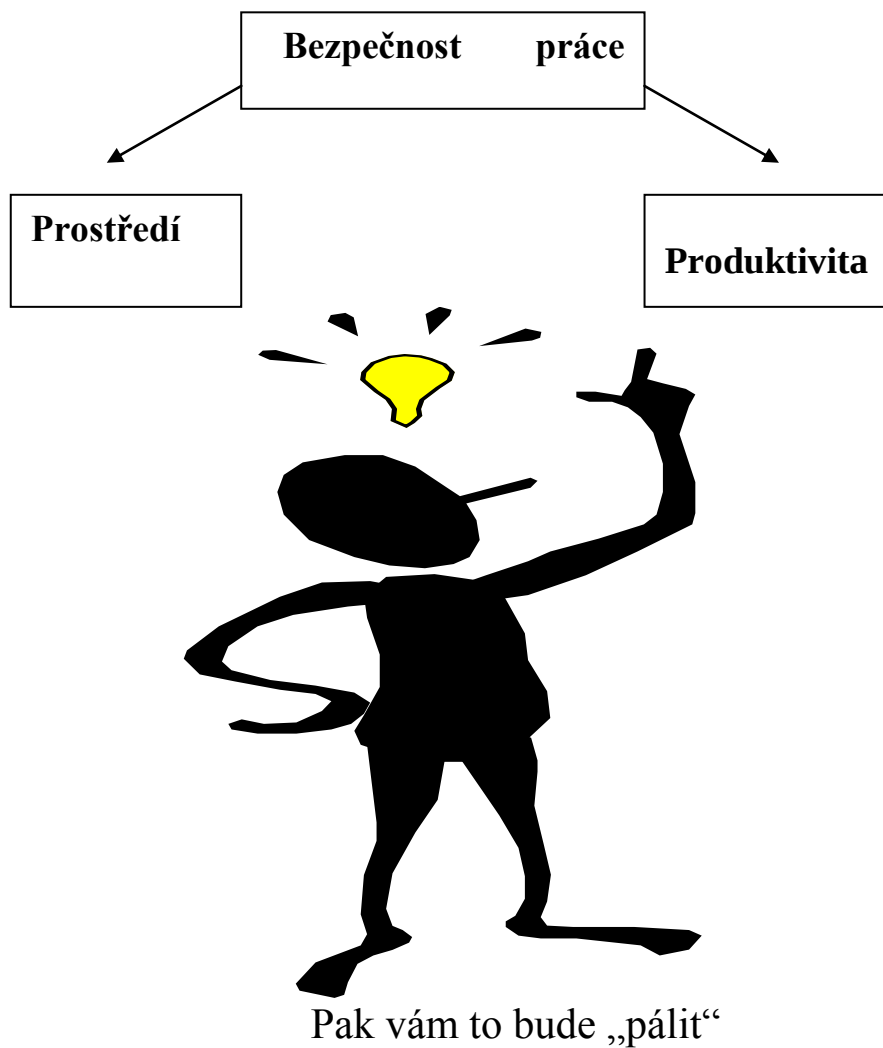
6 Pracovní prostředí

Než si začneme říkat jak si zorganizovat vlastní čas, musíme si něco říci o pracovním prostředí.

Všichni trávíme v práci 1/3 až 1/2 dne.

Místnost a uspořádání nábytku včetně telefonního aparátu a počítače by mělo být účelně a esteticky "sladěné".

Hlavní důraz musí být kladen na:



Další vybavení místnosti včetně účelového osvětlení a žaluzií na oknech nejsou zanedbatelnou dekorací a už vůbec ne přepychem.

Ve skříních a šuplících si uspořádejte věci tak, jak je potřebujete.

6.1 Nestaňte se otrokem svého počítače!!!

- Horní okraj monitoru nastavte do úrovně očí
- Sedíte pohodlně
- Měňte polohy
- Klávesnice a předloktí mají svírat stejný úhel
- Klávesnice není kovadlina, proto přizpůsobte bušení klávesnici
- Přerušujte minimálně na 5 minut práci každou hodinu
- Udržujte svůj počítač v čistotě – je váš chleba
- Dbejte na to, abyste materiál, ze kterého vycházíte při psaní do počítače, měly položený tak, abyste se nemuseli „kroutit“ a abyste ho měly řádně osvětlit

6.2 Pracovní stůl – vaše vizitka

Systém – „Pořádek je pro blbce“

Pokud patříte mezi ty, kteří jsou přesvědčeni o tom, že jenom zaplněný stůl přesvědčí příchozí, a hlavně šéfa o vaší zaneprázdněnosti, vytíženosti a nepostradatelnosti, tak jste na špatné cestě.

Dobře zvažte, co vyhodíte do koše. Každý jsme v něm už určitě hledali. Zvláště poznámky.

6.3 Auto – moje „kancelář“

Zejména pro manažery a obchodní zástupce se stává automobil místem, kde tráví velkou část svého času. Při výkonu zaměstnání, při kterém potřebujete automobil, je to vaše vizitka. Nemám nyní na mysli, zda se jedná o reprezentativní vozidlo, nebo referentské vozidlo. To, jak se o auto staráte, jak o jeho exteriér, tak i interiér o vás leccos napoví.

Chaos, nebo systematičnost. Je to stejné, jako s pracovním stolem. Když ale zamknete svoji kancelář, tak do ní není vidět. Auto je stále výkladní skříní.

6.4 Co můžete udělat hned, neodkládejte.

Úkoly se hromadí, stres se zvyšuje, atmosféra houstne.....

Mějte na paměti:

Stresovat vás může i obyčejný kancelářský papír, který se na vašem pracovním stole nahromadí.

Stojí to za to?

7 Zloději a pomocníci času



Všechno máte v podstatě ve svých rukou. Je jen na vás, zda jste schopni si sestavit a dodržovat svůj časový plán.

Jen vy sami, ne někdo za vás, vyřeší váš pracovní den. Předsevzetí jsou jistě krásná ale tam, kde chybí vůle, sama o sobě nestačí.

7.1 Co je to čas

Pokud chceme svůj čas zvládnout, musíme si ujasnit, co je to čas.

1. To, čeho se nám mnohdy nedostává
2. Jde o jistý způsob uspořádání informace
3. Někdy „přítel“, jindy „nepřítel“-záleží na situace, ve které se nacházíme a úhlu pohledu
4. Stresující faktor, atd.

ÚKOL:

- SPECIFIKUJTE, CO PRO VÁS ZNAMENÁ ČAS

- POPIŠTE VÁŠ ČASOVÝ SLED OD ZAZVONĚNÍ BUDÍKU PO PŘÍCHOD DO PRÁCE – ČASOVĚ A CHRONOLOGICKY

- POPIŠTE SVŮJ BĚŽNÝ DEN

- SESTAVTE PLÁN NA JEDEN TÝDEN 24 HODINY/DEN

25

Seřadil jsem si je na základě vlastních zkušeností.



7.2.1 **Telefon**

Pomáhá nám:

- dojednat schůzku
- omluvit se z jednání při nenadálých okolnostech
- udělat obchod
- doladit detaily smlouvy
- napojit se na služební cestě na internet
- odeslat zprávy
- v případě potřeby pořídit i fotografie
- atd....

Ale i překáží, když nás ruší v přemýšlení.....



7.2.2 **e- mail**

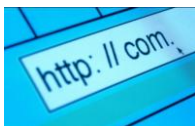
Ráno přijdete do práce, zapnete počítač a zjistíte, že vám opět přibylo e-mailů. Nevyžádané odstraníte. Ale co s těmi ostatními? Je nutné se s nim probrat a stanovit priority.

To bere čas, který jste měli naplánován na jiný cíl.

Jaká je to výhoda. Napsat zprávu, odeslat potřebnou fotodokumentaci, nebo krátké video s prezentací. V případě potřeby obdržet, nebo odeslat, rychle a spolehlivě potřebný doklad s potřebným elektronickým podpisem.

Žádné chození na poštu a čekání ve frontě, až na vás přijde řada a vy budete moci odeslat doporučený dopis – časová úspora.

- **Šetření nákladů.**
- **Zvýšení produktivity**
- **Možnost napojení notebooku všude tam, kde internetová síť – přenosná kancelář**
- **Organizér schůzek a času**
- **Dostupnost společně sdílených složek v dané aplikaci atd.**
- **Adresář kontaktů použitelný pro celou firmu – využití hromadné korespondenci**



7.2.3 Internet

Možnost získávání informací může vést k jisté závislosti. Snadné získávání informací odvádí zaměstnance od jejich práce a využívání pracovního času k soukromým účelům. Je nutné, aby zaměstnavatel zvážil omezení přístupových práv v souvislosti s jejich pracovní náplní. I toto opatření bude znamenat lepší využití pracovní doby a tím i zvýšení produktivity práce.

- oslovení cílové skupiny zákazníků
- zpětná vazba od zákazníka, co ho zajímá, co ne = levný průzkum
- flexibilita – jednoduché provedení úprav tak, aby vaše informace byly vždy aktuální
- v případě vašeho zájmu jste schopni zjistit počet návštěvníků vašich stránek a co je nejvíce zajímavé
- Získávání různých informací rychle a spolehlivě
- zjištění informací a kontaktů, které vám usnadní a hlavně urychlí další vaše kroky např. informace zjištěné z obchodního rejstříku, nebo živnostenského listu atd.

To vše vám ušetří váš drahocenný čas a peníze



7.2.4 Nečekané návštěvy

- Nevítaná
- Vítaná, ale i ta může přijít nevhodně



7.2.5 Porady

Porada je důležitá věc. Kdy se stávají zlodějem času.

- porada je neprofesionální, neřízená
- každý si říká, co chce mimo dané téma a kdy chce
- nejsou jasně stanoveny úkoly
- nejsou určeny termíny
- nejsou určeni odpovědní pracovníci
- není zpracován zápis z porady

Dobře řízená porada šetří hodně drahocenného času.

- má svého řídícího porady
- účastníci jsou profesionálové
- všichni se drží témat – „nemlátí se suchá sláma“
- jsou jasně stanoveny úkoly
- jsou určeny termíny
- jsou určeni odpovědní pracovníci
- je zpracován zápis z porady



7.2.6

Odkládání

Odkládání vás zdržuje. Neustále jste nuceni myslet na nevyřešený úkol, odvádí vás to od dalších úkolů a cílů, které je nutné realizovat. Odkládaný úkol se stává vaším strašákem a někdy i černou mýrou.

Stále platí „Co můžete udělat dnes, neodkládejte na zítra.“



7.2.7

Chaos

Neustálé přeskakování od jedné práce ke druhé se vám může vymstít. V rozdělané práci časem vznikne chaos a může se vám stát, že v dobré víře vyřešit alespoň jeden úkol, poplete více informací dohromady a vytvoříte „paskvil“.



7.2.8

Zbytečné papírování - Byrokracie

Byrokracie (nebo někdy *papírování*) je výsměšný termín pro přílišná pravidla nebo přísnou shodu s formálními pravidly, která jsou zvažována nadměrně nebo byrokraticky a překáží nebo předchází akci nebo rozhodování. *citace z encyklopedie*

Všechno, na co nepotřebujete papírovou podobu (např. smlouvy z důvodů podpisů) zbytečně nerozmnožujte, ale kvalitně archivujte pomocí zálohování na počítači.

V případě, že je nutné vytvořit doklady v papírové podobě, např. při jednání se státní správou, doporučuji korespondenci a doklady řádně a zejména přehledně uložit. Tato

zdánlivá ztráta času vám v budoucnu, v případě potřeby dohledání dokumentů, ušetří značnou část vašeho drahocenného času.

Je nutné si uvědomit, že ve vašem systému se musí vyznat, kromě vás, i lidé, kteří mají oprávnění k řešení dané problematiky a to zejména v době vaší nepřítomnosti.



7.2.9 Zpětná vazba

Každá zpětná vazba se skládá z jednotlivých kroků. V případě, že nekomunikujete se svým okolím a domníváte se, že stačí pouze vaše příkazy, opět ztrácíte drahocenný čas.

Zamyslete se nad tím, že ve svém týmu máte kromě několika jedinců, kterým stačí jen plnit slepě vaše úkoly i řadu dalších schopných lidí. Tito lidé budou ještě schopnější, pokud budou více informováni o tom, co dělají. Vám to ušetří čas a firmě peníze.

Mějte na paměti základní věc:

Práce vašich podřízených je hotova až tehdy, pokud vás o tom informovali, nebo pokud jste si to ověřili.

Do té doby úkol trvá.



7.2.10 Umění říci „NE“ – Pozitivní nesouhlas

Určitě se každý dostal do situace, kdy bylo nutné, byť zdvořile odmítnout a to i v zájmu ušetření času a ve prospěch věci.

V případě, že se nenaučíte říci „NE“, dostanete se tím v budoucnu do potíží.

Vaše okolí vás zmanipuluje tak, že časem budete dělat vy, co chtějí druzí a ne naopak.

Odmítání je opakem prosazování. Prvním vaším krokem je, že si uvědomíte svoji pozici a především to, že se nechcete stát „oblíbeným“, za každou cenu. Důležitá je forma.

Jestliže skutečně chápete stanovisko druhé strany, můžete dát najevo, že důvody chápete, ale jsou pro vás neakceptovatelné. Je jen na vás, zda své rozhodnutí chcete, nebo nechcete odůvodnit.

K tomu, abyste říkali „NE“ pozitivně, je nutné, abyste se chovali především

kultivovaně.

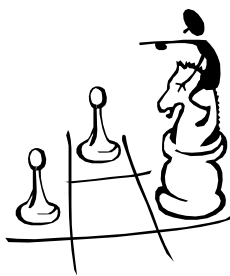
Je to také doba načasování. Pokud je nutné říci NE, musíme být schopni se k tomu odhodlat. Hájíte tím především svůj vlastní zájem.

Buďte odvážní, předejdete tím mnoha zbytečným konfliktům, které mohou jítřit atmosféru uvnitř i vně firmy.



7.2.11 Špatný cíl

Jednáte s „kovářem“, nebo ztrácíte čas s „kovářičkem“.



7.2.12 Chybná strategie

Strategie je prostředek, jak dosáhnout cíle. Chybnou strategií může být:

- příliš „tlačíte na pilu“
- čekáte příliš dlouho



7.2.13 Sebeovládání

Člověk, který se neumí ovládat, ten jen existuje. Ovládat se, znamená žít.

Ovládejte své impulzivní chování, potlačte emoce, radost i smutek, nebuďte destruktivní. Naopak přidejte na razantnosti. Rozvíjejte pozitivní myšlení, věřte v úspěch, ale dělejte pro úspěch všechno.

7.2.14



Sebeuspokojení

Nepodléhejte sebeuspokojení. Je to cesta ke stereotypu, brzda zlepšování. Dostaví se minimálně stagnace, ne-li přímo pokles.

7.2.15



Delegování pravomocí

Uvědomte si, že se jedná o další vaši řídicí činnost!

Před delegováním pravomocí si položte několik zásadních otázek:

- Mám patent na rozum – jsem neomylný?
- Jsem chápavý – umím ocenit nápad, i když není můj?
- Mám důvěru ve své podřízené?
- Je moje ješitnost větší než já?
- Bojím se, že přijdu o svoji nepostradatelnost?
- Řídím se heslem „Důvěřuji, ale prověřuji?“
- Umím být nad věcí?
- Sestavil jsem si dobrý tým?
- Umím odměňovat za vykonanou práci?
- Umím motivovat?

Vaše pravdivé odpovědi vám napoví, zda jste vhodný typ (manažera), který se nebojí delegovat pravomoci.

Máte určitá práva, která jsou přímo spojena s pozicí ve firmě. Pokud jste na pozici manažera firmy, je vaším hlavním úkolem soustředit se na klíčové cíle firmy a určovat strategii k jejich dosažení.

K dosažení cílů je třeba splnit celou řadu postupných úkolů, - zdánlivých „prkotin“, bez kterých se neobejdete. V případě, že se začnete zabývat i drobnostmi, jste odváděn od podstaty věci. Z těchto důvodů je nutné, abyste delegovali dílčí pravomoci i svým podřízeným. A to i za cenu, že si myslíte, že je zvládnete lépe. Dosáhnete tím dvojího efektu:

1. Rozvážete si ruce pro hlavní úkoly
2. Zvýšíte tím důležitost svých lidí, využijete jejich potenciál a motivujete je

Je důležité, abyste se drželi následujících zásad:

- a) Delegovat můžete jen ty pravomoci, které vyplývají z vaší funkce
- b) Delegujte i ty pravomoci, které vás baví, ale ušetří vám čas a uvolní ruce
- c) Držte si neustále kontrolu nad pravomocemi, které jste delegovali, zejména v oblasti dodržování termínů
- d) Delegujte vždy jen konkrétní osobě a ne celému kolektivu. Vyhněte se tím výmluvám typu „to ne já, to Karel...“
- e) Koordinujte činnost celé skupiny lidí, na kterou jste jmenovitě převedli dílčí pravomoci

Není důvod žárlit na svoje pravomoci.

Potlačte své EGO z pocitu vašeho postavení ve firmě a hlavně potlačte svůj pocit moci.

Vybředněte ze stereotypu

Já, já, já, jenom já.....

8 Umění naslouchat - vstřebávání informací

Když jsme byli malý, tak se našel vždycky někdo, kdo nám vyprávěl pohádku. A tady se v nás zrodilo naslouchání.

Vzpomeňme si, komu jsme naslouchali rádi a kdo nás k smrti nudil. Ať již svojí artikulací, nebo při opakovaných pohádkách, když vynechal právě tu pasáž, kdy „vlk sežral babičku“.

To už jsme nenaslouchali, ale skočili do řeči a vypravěče opravovali.

Většina lidí jednoduše slyší.

Vy musíte naslouchat.

8.1 Poslechové cvičení

Pokud chceme, aby nám někdo naslouchal, musíme si ujasnit následující:

- **Co chceme vyjádřit**
- **Co skutečně říkáme**
- **Jak nás vnímá druhá strana**
- **Co si myslí druhá strana**
- **Jaký postoj zaujímá druhá strana k našim slovům**

Klíčem je:

- **obsah sdělovaného**
- **forma sděleného**

Vyvarujte se „Dialogu hluchých“

Každý si říká, co chce a nechce naslouchat tomu druhému

8.2 Jste dobrý posluchač?

8.2.1 Když mluvíte, nemůžete naslouchat

8.2.2 Pokud chcete opravdu naslouchat, nemůžete se zabývat jinou činností

8.2.3 Nenechejte se nikým a ničím rozptylovat

- 8.2.4 Vytvořte pozitivní prostředí
- 8.2.5 Vcítění do situace druhého Vám usnadní pozici v naslouchání
- 8.2.6 Zajistěte si dostatek času k naslouchání
- 8.2.7 Neskákejte do řeči
- 8.2.8 Ani naslouchání se nemusí vést formou monologu
- 8.2.9 Usad'te sebe i svého partnera pohodlně
- 8.2.10 Vyslechněte kritiku v klidu, dělejte si poznámky a tím si vytvoříte prostor pro svoji reakci
- 8.2.11 Když budete klást otázky, tak věcné, vyvarujte se invektiv
- 8.2.12 Chcete se něco dozvědět, proto méně mluvte a více poslouvejte

8.3 Pokud chcete, aby Vám protějšek naslouchal, musíte umět být i dobrým psychologem.

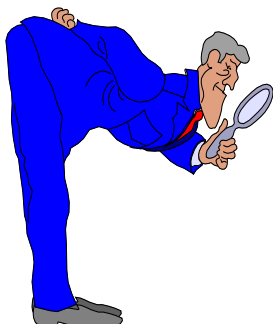
- Když budete rozumět, můžete slyšet
- Když budete říkat, můžete se umět poslouchat
- Když budete naslouchat, můžete správně vyhodnotit
- Když správně vyhodnotíte, můžete akceptovat
- Když budete akceptovat, můžete realizovat
- Když budete realizovat, můžete se angažovat
- Můžete, ale nemusíte. Vše záleží jen na Vás

8.4 Rozvíjení schopností naslouchat:

- Pozorně naslouvejte, co jiní lidé říkají
- Sledujte změny v tónu jejich hlasu – hodně napoví
- Nesnažte si zapamatovat všechno

- Dělejte si stručné poznámky
- Naučte se používat pojmové mapy (grafická propojení, návaznost myšlenek)
- Testujte svoji paměť
- Používejte neverbální komunikační prostředky (úsměv, mrknutí)
- Pokud něčemu nerozumíte, požádejte o vysvětlení
- Shrňte slova vašeho partnera, pro jistotu porozumění
- Udržujte si jasnou hlavu
- Nesnažte se myslet, na to, co řeknete dopředu, poslouchajte partnera
- Nedejte se ovlivnit emocionálními výrazy
- Vyslechněte i nelogické argumenty

9 Archivace



„KDO HLEDÁ, NAJDE“

I zde je nutno mít systém, který bude šetřit váš čas.

Archivaci si rozdělíme:

9.1 Archivace počítačová

Máte základní dokumenty, tabulky a programy, které potřebujete k vaší práci.

Nepodceňujte jejich archivaci.

Osobně si důležité podklady ukládám ještě jednou přímo v počítači a navíc si je zálohuji. Jsem rád, že se mi dosud nestalo, že by mi natolik zhavaroval počítač, že by mi smazal všechna data. Ale některým mým kolegům se to už stalo. Není to nic příjemného.

9.2 Archivace dokumentů písemných

Jsou dokumenty, u kterých ukládá přímo zákon, kolik let musí být archivovány, např. mzdové listy.

Archivujte je vždy v určité časové posloupnosti – roky, měsíce.

Podle abecedy.

Podle názvu dokumentu atd.

Ale mějte u organizace jednotný archivační systém. Vyplatí se to, opět ušetříte čas a mnohdy i peníze.

9.3 Zásady produktivního využití a regulace svého času:

Tři zásady:

- A) Určete si svůj systém. Každý je dobrý
- B) Držte se svého systému
- C) Ved'te si řádnou evidenci

9.3.1 Faktor moci

Čím více platí, že dokážete ovlivnit časový rozvrh druhých, a naopak, čím více si uvědomujete, jak druzí ovlivňují váš plán, tím je pravděpodobnější, že si dokážete dobře organizovat svůj čas.

9.3.2 Dlouhodobé časové plány jen na vlastní nebezpečí.

Vaši obchodní partneři jistě ocení, když jim umíte i na delší dobu sdělit termín schůzky a zablokovat si pro ně svůj čas. Platíte však za to vy krutou daň, neboť jste zablokováni na dlouho dobu do předu a ztrácíte flexibilitu.

Mnohdy musíte svůj plán změnit a to vám dá mnohem větší práci a navíc omlouvání, než by dalo smlouvené schůzky v kratším termínu před schůzkou.

9.3.3 Okénka v denním rozvrhu

Budete se méně vystavovat stresům. Volný čas nesignalizuje vaši neschopnost, ale např. i to, že danou problematiku jste dokázali zvládnout ve kratším časovém úseku, než jste si sami mysleli.

Osobně mám vždy dobrý pocit, když mohu svému partnerovi říci, můžeme jednat v klidu, mám na vás více času, než jsem si myslel.

9.3.4 Mapujte si svůj budoucí čas

Pokud si budete plánovat několikadenní cestu a to ať již v české republice, nebo jinde ve světě, naplánujte si svůj čas na to, abyste mimo důležitá jednání zvládli také okrajově některá jednání s lidmi, na kterých vám záleží.

Rozdělte si tyto lidi do několika kategorií podle vašich priorit.

- A) Nejdůležitější
- B) Méně důležití
- C) Chcete s nimi mluvit, ale přežijete to, když to nevyjde

Postupně si vypracujte plán schůzek od skupiny A, přes skupinu B a zákonitě vám vyjde počet setkání ze skupiny C.

Tento systém je jednak vysoce efektivní a jednak vás nutí, zjišťovat kdo a co je pro vás důležité ve vaší práci. Ještě důležitá je úplná kontrola nad svým časem, kdy můžete komponovat složitá, mnohostranná setkání, což má přínosný efekt na dosažené výsledky.

Výsledková suma vašich setkání pak představuje vyšší hodnotu, než je pouze aritmetický součet výsledků jednotlivých jednání.

9.3.5 Stanovte si svůj rytmus

Neznám člověka, který dokázal pracovat v plném nasazení 365 dní v roce.

Proto je důležité, stanovit si svůj rytmus. Kdy je potřeba „zabrat“ a kdy musíte zvolnit, případně úplně vysadit načerpat novou energii. Je to otázka individuální.

9.3.6 Schopnosti v kombinaci se štěstím

Říká se, že štěstí přeje odvážným. Dovoluji si tvrdit, že přeje i schopným.

Mnohdy se stane, že vaši předchůdci klepali na dveře zákazníka a ono nic.

A najednou vám tohoto zákazníka přihraje sama štěstěna při úplně jiné příležitosti na setkání, na kterém byste ho vůbec nečekali. A obchod je uzavřen....

9.3.7 Plánování pracovního života.

Co je dobré pro jedno, nemusí vyhovovat druhému. Od systému bloků, diářů, přes lístečky až po evidenci v počítači.

Mně se osvědčilo, že krátkodobé záležitosti si značím na lístky a po vyřízení záležitosti je prostě vyhodím.

U záležitostí dlouhodobějšího charakteru si je píši na papír „co mám udělat“ a postupně škrtnám s poznámkou např. s kým, a kdy jsem jednal. Zůstává mi celkový přehled dané problematiky.

A nejen to, na konci pracovního dne mám dobrý pocit, když se podívám na vyškrtané položky. A ten nejlepší, když je papír poškrtnutý tak, že až nečitelný.

Není tak důležitý seznam na čistém papíře, jako proškrtání na konci pracovního dne.

Znám ještě jeden dobrý systém, který by mi určitě vyhovoval.

V pracovním bloku barevné listy papíru, pro každý den vyhrazena jedna stránka, rozdělena uprostřed dělicí čarou. Vlevo „komu mám zavolat“, vpravo věci k vyřízení. A tomu lístečky se stručnými poznámkami pro spolupracovníky. Na tyto lístečky si také zapisovat informace, a následně podle důležitosti si je přenést do bloku.

Sebelepší systém nebude funkční, pokud nezvládnete nenápadné „časované bomby“, které čekají, aby nabouraly váš důmyslný systém.

9.3.8 Řešení úkolů

Za den máte vyřešit patnáct různých věcí. Od naprosto jednoduchých až po ty, kterou jsou pro vás časově náročné.

Čím začít?

Pokud začnete tím nejnáročnějším, jste ztraceni. Nevyřídíte téměř nic. Do toho vám přijde ještě několik telefonátů a rázem máte na stole chaos, místo systému.

Od jednoduchých až po ty nejnáročnější.

Navrhuji Vám následující řešení:

- a) vyřídíte nejnaléhavější telefonáty
- b) domluvíte si schůzky v krátkodobém časovém horizontu
- c) napíšete dopisy, o kterých vím, že teď běží potřebný čas k vyřízení a na tahu je druhá strana
- d) a po té se pustíte do běžné agendy

Nikdy si neříkejte, to je prkotina, to vyřídím později. „Prkotiny“ se vám nahromadí a stanou se z nich potíže.

9.3.9 Nechovejte se jako „buldozer“

Nehříte před sebou záležitosti, které můžete rychle vyřešit.

9.3.10 Kruhová kanalizace bez vyústění

Určitě jste každý už do takové situace dostali. Narazíte na to, že se točíte v bludném kruhu a nevíte jak ven.

Jediné řešení. – kruh přeseknout tam, kde to nejméně bude bolet i za cenu obětí, nebo ztrát a pokračovat dál.

9.3.11 Oběti v lámání rekordů využití času

- plánujete čas s vědomím, že den má 24 hodin
- myslíte na neplánované překážky
- to co je pro vás důležité, je pro druhé pouze epizoda okresního formátu

9.3.12 Rušení schůzek ☹️

Každý se dostane do situace, kdy je donucen změnit termín již dohodnuté schůzky. Musíte si ale být vědomi toho, že tuto skutečnost nemůžete dělat systematicky.

Nejen že okolí naštvete, ale ohrozíte i svoje dobré jméno. Svět je malý a lidé si toto mezi sebou řeknou.

Uvědomte si, že svolání a zrušení schůzky vás stojí nějaký čas a budete se muset moc a moc snažit, abyste se znovu prosadili.

Pokud vám někdo takto schůzky ruší, je nutné dát najevo svoji nelibost – doporučují jistou dávku humoru.

Pokud si například budete jisti, že vás druhá strana potřebuje, prostě jí sdělte, zda si uvědomuje, že po každém takovém odřeknutí automaticky zvyšujete cenu.

Pokud je inteligentní, hned si to uvědomí.

9.3.13 Priority v telefonických hovorech. ☎️

Když někomu voláte, předem si umíte sami stanovit, jak dlouhý bude hovor. Pokud nejde o život, upřednostňujte napřed hovory krátké, před delšími.

9.3.14 Každá minuta dobrá

Když se vám podaří u každé hodinové jednání zkrátit o 5 minut, máte teoreticky za pracovní den ušetřených 40 minut a to je už čas, který se dá smysluplně využít.

9.4 Mnoho myslivců, zajícova smrt

- neskákat z úkolu na úkol
- stanovení priorit
- řešit postupně
- oddělení podstatné a nepodstatné
- nejprve telefony
- domluvit schůzky
- dopisy
- pak co spěchá atd.
- *A do toho všeho Vám někdo zavolá a všechno je jinak !!!*

9.5 Aktivita nemusí být přímo úměrná výsledkům

Můžete být hyperaktivní a neuděláte nic.

Někdo může být v zaměstnání – záměrně požívám toto slovo, neboť někdo chodí do zaměstnání, ale někdo do práce – 24 hodiny denně a nestihne ani tolik práce, jako jiný za 5 hodin.

Důvodů může být několik. Když opomeneme, že případně nestačí na svou práci, pak si neumí uspořádat svůj pracovní čas.

- propije v kávě
- prokecá
- stresuje se
- točí se v jednom bludném kruhu
- ubíjí se maličkostmi

9.6 Neříkejte – „to nejde“

Znám člověka, který je na poměrně vysoké pracovní funkci. Jednou jsem za ním přišel a začal jsem „potřebovali bychom vyřešit...“. Dál jsem se nedostal. Řekl mi „TO NEJDE“!

Nevěděl, co po něm budu chtít a reagoval tak, jak reagoval.

9.6.1 Co z toho plyne?

- a) nejdříve se nechejte informovat, o co jde
- b) k dané situaci se postavte čelem (ne bokem) a pozitivně
- c) nehledejte problém, ale řešení

9.7 A následně si stanovte cíl a cestu k cíli:

- **cíl**
musí být jasně definovaný, srozumitelný nejen pro vás, ale i pro spolupracovníky
- **cestu k cíli**
úkoly, aktivity, odstraňte překážky – zameťte si cestičku
- **časový horizont a jeho dosažitelnost**
profesionální odhad - období, které nezbytně potřebujete k řešení. Při stanovení musíte vzít v úvahu všechny případné okolnosti, které vám časový plán mohou narušit. Vyhnete se tím stresu a důsledků z něho vyplývajících.

Cvičení

1. Sepište 5 stávajících úkolů v libovolném pořadí, které máte právě k řešení na stole

2. Stanovte cíle úkolu

3. Stanovte číselně 1 – 5 jejich priority

4. Určete časový limit v hodinách potřebný k řešení úkolu

5. Stanovte případně počet spolupracovníků, které budete k řešení úkolu potřebovat

10 Týmová práce



Týmová práce potřebuje týmového vůdce – osobnost, která umí stmelit, nadchnout, motivovat, odměňovat.

Pracovní tým se dá velmi dobře přirovnat k týmu sportovnímu.

Šéf = trenér

10.1 Spolupracovníci – podřízení = hráči

Každý se musí umět podřídit a:

- **umět pracovat v týmu**

To se týká jak směrem k Vaším nadřízeným, tak i podřízeným, kteří když je budete správně motivovat a to nejen finančně, tak ti, kteří mají zájem pracovat a jsou kladně naladěni se pro vás "přetrhnou".

- **umět pracovat pro tým**

Lidé, které vedete, musí cítit Vaši podporu, musí cítit, že se za ně v kritických chvílích umíte postavit a riskovat.

10.2 7. pádů Českého jazyka

Podle mého názoru velmi dobře vystihuje týmovou práci 7. pádů Českého jazyka

1. pád Kdo, Co (předkládá)

Kdo - naše firma, mým prostřednictvím předkládá

Co - úkol

2. pád Bez koho, Čeho (se neobejde)

Bez koho – bez Vás, svých podřízených = spolupracovníků je těžko, nebo spíše vůbec splnitelný.

Bez čeho – bez jasné podpory vedení společnosti

3. pád Komu, Čemu (bude sloužit)

Komu a čemu bude sloužit vyřešení úkolu ? – Všem, pro které děláme servis, službu a nám, kteří produkt nabízíme – přináší nám práci a peníze

Čemu – zlepšení image společnosti

4. pád Koho, Co (oslovíme, nabídneme)

Koho tím oslovíme – naše klienty. **CO** jím nabídneme – nový, nebo zdokonalený produkt, službu, servis....

5. pádem Voláme

- směrem do společnosti – zapojte se, podílejte se na řešení.
- směrem ke klientovi – nabídněte si, kupte si, zkuste

6. pád O kom, O čem (to bude)

O kom – to všechno je – o lidech v naší společnosti

O čem – o jejich snažení

7. pád S kým, S čím (budeme řešit)

S kým – s Vámi, svými spolupracovníky najdeme vždy optimální řešení

S čím – s přístupem, jaký k tomu budeme všichni mít

10.3 Pokud chcete být úspěšní v týmu, musíte:

- **získat lidi pro svůj záměr**

Sebelepší myšlenka, která nespátří světlo světa je pouze kus papíru i kdyby byla napsána zlatým písmem.

- **být přesvědčivý**

Nemůžete pouze chodit a říkat, "mělo by se udělat", "mělo by se zařídit". Jednoznačně určete, **KDO** udělá, **KDO** zařídí a **CO** z toho jste schopni udělat a zařídit **Vy**.

- **umět udržet si odstup**

Strohý a strojený přístup ze strany nadřízeného ještě nikdy a nikde nenavodil dobrou a čínorodou atmosféru. Řízení lidských zdrojů je hodně o psychice a psychologii. Cestu si musí najít každý sám. Neznám žádnou šablonu, která vykouzlí úspěšného a oblíbeného šéfa.

- **umět zachovat si odstup**

Musíte umět určit hranici, kam mohou vaši příznivci i odpůrci zajít. Pokud to dokážete, jste o další krůček blíže k tomu, že z Vás může být dobrý šéf.

- **nechovat se z pozice síly**

Pokud člověk udělá chybu a neznám nikoho, kdo by ji neudělal, a vy mu pomůžete, nesmí se to stát vašim prostředkem k dalšímu jeho řízení.

Pokud někdy pomůže někdo vám, musíte nalézt v sobě sílu hned na začátku mu vysvětlit, že za to nemůže v budoucnu od vás očekávat nic, co by ho zvýhodňovalo před jeho kolegy ve vašich očích.

- **umět nevyhrožovat**

Nikdy svým podřízeným nevyhrožujte. Neříkejte jim, jak s nimi můžete zacvičit, že je zničíte. Neříkejte ani tresty, které jsou nesplnitelné. Neříkejte jim, že je odvoláte – přečtěte si napřed řádně zákoník práce a zjistíte, že odvolat můžete jen **jmenovaného pracovníka**.

- **umět nevyvolávat atmosféru strachu**

Atmosféra strachu je to nejhorší, co může na pracovišti působit. Snižuje to výkonnost, podporuje i anonymní udávání.

Nesnažte se vyvolat syndrom Ameriky padesátých let dvacátého století – "Když se Vám to nelíbí, můžete jít. Před branou stojí desítky nezaměstnaných"

Vždy si uvědomte, kolik času a finančních prostředků musí společnost vynaložit na zapracování nového pracovníka – vždy je to ztráta pro oba – pracovník přijde o místo a peníze, společnost o pracovníka (předpokládám, že se jedná o minimálně průměrného pracovníka) a peníze.

- **umět se vcítit**

Představte si, že jste právě na druhé straně – na straně svého podřízeného. Snažte se ho chápat, ale mějte vždy na mysli, že "Pokud budete přehnaně chápat problémy jiných, jste na nejlepší cestě dostat se do vlastního problému".

- **umět vtáhnout lidi do řešení úkolu – motivace**

To je mnohdy to nejtěžší, co musíte udělat. Hlavně musíte umět lidi kolem sebe dobře motivovat a to nejen finančně, i když peníze jsou až na prvním místě.

- **stanovovat reálné, i když vysoké cíle**

Nestanovujte cíle nereálné. Ztratíte tím vše, co jste až dosud pracně vybudovali. Autoritu, tvář, čas, peníze, přátele, loajalitu. Riskujete rozpad dobře fungujícího týmu.

Každý člověk má vždy někoho více a někoho méně oblíbeného. Je to prostě lidské a je to otázka sympatií. Vždy se však varujte zatahovat osobní sympatie do pracovních záležitostí.

Nutí Vás někdo, abyste šli se svým kolegou, nebo kolegyní po práci na kafe, nebo na pivo?

Možná ano, ale je jen na Vás jak se rozhodnete.

Můžete, ale nemusíte.

Co ale musíte, je i s takovým kolegou v době pracovní spolupracovat. **Nemůžete vidět** jen jeho, ale musíte vidět jeho podřízené, kteří nemohou za to, kdo je vede – to je věcí vedení společnosti.

Prostě musíte být vždy a za každých okolností profesionál.

10.4 Koho potřebujete v týmu

Každý, dobře fungující tým musí být složen z povahově různých typů lidí.

Potřebujete:

- Sangviniky – pro jejich aktivitu, a umění hodit případný dílčí neúspěch za hlavu
- Choleriky – pro jejich nadšení pro úkol, vznětlivost a popudlivost a hlavně optimismus
- Flegmatiky – pro jejich klid, jistotu, rozhodnost i konservatismus
- Melancholiky – pro jejich nerozhodnost, plachost, sklony k pečovatelskému a v neposlední řadě pro jejich pesimismus

Spolupracovníky lze rozdělit na adaptéry a novátory.

ADAPTÉŘI:

Jsou to řešitelé problémů, ale nevyhledávají je

Charakteristika:

Metodičnost, spolehlivost, preciznost, rozum, disciplína a přizpůsobivost. Z cíle umějí udělat prostředek. Mají výdrž, jsou přirozenými autoritami.

Neradi se staví proti zaběhlým pravidlům, jen v případě, že za sebou cítí silnou podporu vlivného člověka. Často o sobě pochybují a na kritiku reagují přizpůsobivostí.

Při spolupráci s novátory:

Jsou schopni poskytnout – stabilitu, pořádek a kontinuitu

Umějí udržet týmovou soudržnost, spolupráci s citlivostí k ostatním lidem

V případě riskantních operací jsou jistotou.

NOVÁTOŘI:

Objevují problémy a cesty k jejich řešení.

Charakteristika:

Jsou nedisciplinovaní, mají nečekaný pohled na věc, myslí odstředivě

Jsou pochybovační – téměř vše zpochybňují

Jsou neomalení, neotesaní, často bezohlední

Bývají nepraktičtí a často šokují okolí

Nesnášejí rutinu, detaily je nezajímají a stereotypní práci přímo nenávidí, zbavují se jí na úkor jiných

V nestrukturovaných situacích mistrně přebírají kontrolu

Staví se proti pravidlům a nemají respekt před zvyklostmi

Jsou sebevědomí vůči opozici, nepotřebují konsensus, téměř o sobě nepochybují

V případě, že se umějí koncentrovat, umí řešit krizové situace a případně jim i předcházet

Při spolupráci s adaptéry:

Bourají teorie a dávají úkolům novou orientaci

Jsou většinou necitliví a umějí destabilizovat tým

Jsou radikální ve změnách a dynamičtí

10.5 Předpoklad k neúspěchu týmu:

Tým sestavený:

- jen z tvůrčích individualit – jedna individualita bude chtít potlačit druhou, předvádět se a prosazovat jen svůj názor
- jen z pracantů – není nikdo, kdo by vnesl do řešení myšlenku
- jen vychytralých – budou myslet ne na úkol, ale na sebe
- jen nerozhodných – tým se zabředne do problémů a nenajde východisko

10.6 Dobrý tým musí tvořit:

Tvůrčí lidé i bourači

Řešitelé i pochybovači

Včeličky i trubci

Chytří i mazaní

10.7 Stálý tým řeší běžné úkoly.

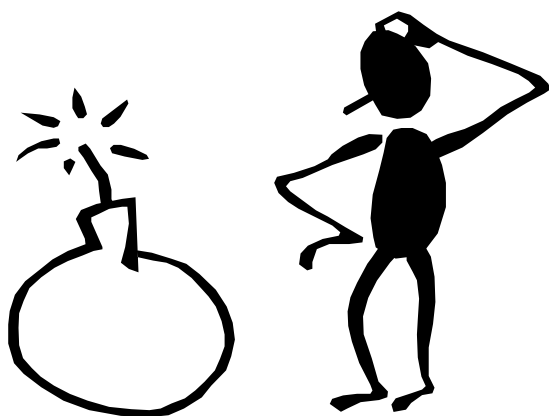
Na speciální řešení úkolů je potřeba sestavit speciální tým.

Určit garanta úkolu, dát mu potřebné prostředky materiální, finanční a personální.

Po případném skončení úkolu je pro nový úkol sestaven nový tým, ve kterém mohou být i lidé z týmu předchozího.

Důležité je vždy, aby byl úkol vyřešen ve stanoveném termínu s nepřekročeným rozpočtem a upevnil se týmový duch.

11 Problém



11.1 Co je to problém, jak vzniká, jak mu předcházet

Problém je snůška neřešených, předem signalizovaných situací

Při všem psychologickém rozdělování lidí znám pouze dva základní typy lidí:

- Výrobci problémů
- Řešitelé problémů

Nejcennější z těchto dvou je typ třetí – předcházející problémům

Problém – slovo, které by se mělo ve Vašem slovníku nacházet co nejméně. Zacházejte s tímto slovem jako se šafránem.

Je nutné je vždy mít na vědomí, že daný problém pro toho, koho se týká, má vždy větší rozměry než toho kterého se netýká. Pro někoho nepřekonatelný problém, pro jiného „plochá historka okresního formátu“.

11.2 Jak vzniká problém:

Ve většině Českých firem, mám na mysli firem bez zahraničního kapitálu se toto slovo a situace vyskytují velmi často.

Někteří Čeští manažeři nechávají situaci zajít tak daleko, že tento problém přivolají.

Problém vzniká:

1. odkládáním přicházejících signálů (zítra je taky den)
2. podceněním úkolu
3. špatnou, nedostatečnou a podceněnou přípravou
4. nedostatečnou odvahou pracovníka se, i když bolestně, v daný okamžik rozhodnout
5. chybným výběrem pracovníků
6. chybným, nebo nedostatečným delegováním pravomocí

11.3 Co nám bere problém?

Především čas a peníze.

11.4 Jak problému předcházet?

Dokonalou přípravou akce, předvídavostí, výběrem kvalitních lidí

V žádném případě si nelze zastírat, že v době řešení úkolu nastanou situace, které řešení zkomplikují.

Někdo z týmu dlouhodobě onemocní, firma se ne svojí zásluhou dostane do složité situace atd.

Ale s tím vším je nutno v počátku zadání úkolu počítat, být na to připravený a potom to není problém, ale jen situace, která právě nastala a musí se operativně řešit.

Je nutno si uvědomit, že u tvůrců problémů nezáleží na věku.

12 Výmluvy a omluvy

- „Co si to tady na mně vymýšlíte, šéfe. Já mám problém si zorganizovat vlastní život a vy po mně chcete, abych si to organizoval v práci. Tak mi to nalajnujte a já to udělám“.
- „Tady vládne anarchie a vy chcete, abych si něco organizoval. Proč to chcete právě po mně!“
- „Nevidíte, že právě pracuju.“
- „Celej život to dělám tak, jak to dělám a vy teď přijdete s čímsi takovým... Napřed počítače teď si mám organizovat práci. Chodím do práce, chodím. Už abych byl v penzi“.

Co dodat?

Správný a důsledný šéf si s těmito a jistě i rafinovanějšími výmluvami poradí. Dobře ví, že špatně zorganizovaná práce stojí více času a více finančních prostředků, které by se určitě daly využít účelněji.

S organizací práce přímo souvisí produktivita práce na pracovníka a tato složka spolu s obratem jsou měřítkem úspěšnosti firmy.

13 Osobní uspořádání

Základem úspěchu je, že si nikdy nesmíte naplánovat 100% svého času. Plánujte si vždy to nejdůležitější.

- Vždy počítejte s tím, že jakmile začnete naplňovat svoje denní představy, vždy se objeví „někdo“, nebo „něco“, co vám do programu více, nebo méně zasáhne.
- Plánujte si tak maximálně 50% svého času.
- Pokud chcete, abyste se nestali otroky času, je nutné, naučit se odhadnout jaký čas bude potřebný ke splnění daného úkolu, postupného cíle.
- Než se postíte do dalšího dílčího kroku, doporučuji vám ohlédnout se zpátky a rekapitulovat svoje předešlé kroky.
- Určete si „rozcestníky“ .

Ušetříte tím spoustu času. U dílčích kroků se lépe korigují určité fáze a upřesňuje nasměrování správným směrem k cíli.

Pokud revidujete až na konci cesty, může se vám stát, že budete nucení více svojí práce měnit.

V případě, že se vám to nebude dařit a „nestiháte“, zamyslete se nad tím, čím to je.

13.1 Platí něco na Vás?

Cvičení

1. Mnohdy nevidím smysl a cíl mojí práce.
2. Nedokážu dost dobře oddělit podstatné od nepodstatného.
3. Mnohdy si připadám, že jsem v práci nic neudělal.
4. Řídím se heslem „když 3x slíbím, jako bych jednou udělal“.
5. Papírování mi mnohdy přerůstá přes hlavu.
6. Bojím se, se rozhodovat.
7. Nechávám se zahlcovat nepotřebnými informacemi.
8. Práci mám tak rád, že si vedle ní i lehnu.
9. Nejraděj bych se zamknul a telefon vyhodil oknem.
10. Dost často zapomínám.
11. Proč musím chodit na všechna ta jednání, vždyť je to jen ztráta času.
12. Ubíjím se v maličkostech a detailech.
13. Velké věci mi unikají.
14. Proč mě pořád někdo úkoluje a jsou ty úkoly vůbec moje.
15. To v čem sedím, není kancelář, ale ratejna. Už to ale nějak do penze doklepu.
16. Pane bože, kdo se má v těch lejtrech vyznat.
17. Na stole mám pěknou „čurbes“, ale alespoň to vypadá, že jsem nepostradatelný.
18. Mám perfektní systém archivace, když budu chtít, tak se podívám a vím, co stalo před 10-ti roky. Ale co po mně chtěli včera?
19. O co komu jde. Můj systém, kdo hledá, najde - funguje. Tak co.

14 Jak si lépe zorganizovat vlastní pracovní život

Jednou z mála spravedlností na tomto světě je, že pro každého z nás má den 24 hodin.

Ale jak říká reklama a říkával jeden můj pan ředitel, „Když si dáte Deli super, má den 25 hodin“.

14.1 Stanovení priorit

Pokud dostanete úkol, máte dvě možnosti. Buď to ho splníte za stanovený pracovní čas, nebo si ukrojíte ze svého osobního volna.

Prvním krokem, který vede k tomu, abyste byli produktivní, a úspěšní je, že umíte oddělit podstatné od nepodstatného – zkrátka neubíjet se v maličkostech.

1. Důležité – neodkladné

2. Důležité – lze odložit

3. Naléhavé – lze odložit

4. Nepodstatné

Po rozdělní dle bodů 1 – 4 se musíte umět rozhodnout, které úkoly závisí jen na vaší osobě a u kterých bude potřebovat pomoc, nebo spolupráci kolegů. I kolegové mají svoji práci a je dobré je s předstihem upozornit na to, že ke splnění úkolu pro firmu potřebuje jejich součinnost.

To je týmová práce, která je pro firmu velmi důležitá.

14.2 Plánování vlastního času

ve smyslu délky časového horizontu je u každého individuální podle pracovní náplně.

Každý z nás, však musí umět plánovat minimálně jeden den dopředu. Neměli bychom přijít ráno do práce a teprve se rozhlížet, co budeme dělat. Toto je nutno plánovat v bodech a přípravě na případné schůzky minimálně den předem.

Pracovní den by měl pro nás končit sumarizací právě skončeného dne, co se nám případně přesouvá na den další a plánu, co chci udělat zítra.

Většina z nás plánuje týden předem. Nemusí to být celý týden, ale vše se odvíjí od případných termínů plánovaných schůzek.

Například vývojový pracovníci, projektanti, ředitelé velkých a středních firem plánují v časovém horizontu 3 měsíců.

Každý má svůj zaručený plánovací systém. Od papírků na stole, přes diáře, kalendáře až po programy v počítači, které „hlídají“ náš čas a úkoly.

Při plánování schůzek musíte mít na zřeteli skutečnost, že po skončení jednoho jednání se musíte přesunout na jednání jiné. Nezapomeňte si do harmonogramu zahrnout čas na přesun.

Pozor, jinou dobu potřebujete v létě, jinou v zimě. I klimatické podmínky musíte zakalkulovat do svého času!!

15 Efektivní porady

Porady - vedení, řízení

Porada je jedním z nástrojů týmové práce. Jejím smyslem a účelem je produktivní řízení organizace.

15.1 Cílem porady je:

- pojmenování určitého úkolu
- návrh na jednotný postup při jeho řešení
- koordinace při řízení
- určení toku informací

Součinnost všech zúčastněných na poradě je přímo úměrná úspěchu, nebo nezdaru při řešení úkolů.

Je plně v rukou té které firmy jak často a v jakém složení porady svolává.

15.2 Základní typy porad

Co do včasnosti máme tři základní typy porad:

- A) **Pravidelné porady** - porady s pevným termínem a časem konání
- B) **Porady operativní** - doplňující porady pravidelné
- C) **Brainstorming** - jde o „nasbírání“ co nejvíce myšlenek a nápadů které ukáží dál směr, cestu a životaschopnost

15.2.1 Pravidelné porady - porady s pevným termínem a časem konání

Pokud si to vyžaduje organizační struktura firmy, je vhodné mít pravidelné porady 1x týdně, nebo čtrnáct dní.

Termín porad by měl být pevný a stejně tak i hodina. Výhodou je, že všichni zainteresovaní pracovníci vědí, že na daný termín si nemohou zajišťovat jinou schůzku a upraví si takové záležitosti jako je návštěva u lékaře apod.

15.2.2 Porady operativní - doplňující porady pravidelné

Tyto porady jsou většinou vynuceny nepředvídanými provozními problémy a zúčastňují se pouze osoby, kterých se daná problematika přímo týká. Důležitý je potom přenos informací z porady operativní na poradu pravidelnou.

15.2.2.1 Proč se „radit“?

- zlepšení komunikace a zpětné vazby
- předávání informací a získávání informací
- předávání a získávání zkušeností
- upevnění týmového ducha a týmové práce
- získání přehledu a nadhledu
- získávání „ostruh“
- ztotožnění se s problémem
- převzetí dílu odpovědnosti za chod firmy
- pocit sounáležitosti - sem patřím
- získání další motivace
- podíl na hodnocení a sebehodnocení
- předcházení konfliktů
- řešení konfliktů
- osobní vliv na chod firmy
- vztahy ve vedení firmy
- zviditelnit se
- předkládání dílčích výsledků práce

15.2.2.2 Jak se radit?

Porada se nesvolává proto, abyste si udělali čárku v hodnocení aktivního přístupu. Nesvolává se pro efekt, ale aby řešila a vyřešila.

Proto musí být smysluplná.

Ten, kdo řídí poradu, musí mít předem vyjasněn její cíl a strategii.

Z porady se nesmí stát „mlácení suché slámy“

15.2.2.3 Ten, kdo poradu svolává, musí mít jasno v odpovědích na následující otázky:

1. Důvodem svolání je.....
2. Materiální vybavení zajistí.....
3. Účastní se jí.....
4. Poradu povede a bude řídit.....
5. Pořadí témat bude následující.....
6. Případné potřebné materiály zajistí.....
7. Kdy bude přepokládaný konec.....
8. Kdo bude odpovědný za provedení zápisu z porady.....

Stanovení programu:

1. Stanovení pořadí daných témat - dle celků
2. Do sestavení tematických celků „zatáhnout“ všechny účastníky porady
3. Pořadí projednávaných bodů u jednotlivých celků
4. Nejsložitější téma řešit hned po prvních dvou, až třech jednoduchých tématech (později přichází únava, menší zájem, spěch)
5. Závěr - nejjednodušší a jasná témata

15.2.2.4 Průběh a vedení porady:

1. **Drobné občerstvení** bývá nedílnou součástí porad. Rozdělte občerstvení ještě dříve, než zahájíte poradou. Později je to rušivý element.
2. **Po přivítání** seznámte ještě jednou všechny účastníky jednání s programem a zjistěte, zda mají k dispozici potřebný materiál.
3. Nebuďte tolerantní k pozdním příchozím. Jste vedoucí pracovníci s příslušnou odměnou za práci a čas jsou peníze.

4. Jako řídící porady se držte několika zásad:

- jednání řídíte jenom vy
- nepřipusťte odcházení od daného tématu, nebo jeho přílišné rozmazávání
- pokud to není nezbytně nutné, neřešte detaily úkolu - to je záležitostí jiného týmu
- držte se zásad a kultury ve vaší firmě
- netolerujte „porady na poradě“. Pokud má někdo nějakou připomínku a námět, necht' se projeví, jakmile mu dáte slovo
- než provedete zápis, seřaďte připomínky a stanoviska k danému bodu jednání tak, aby „měla hlavu a patu“ a všem bylo jednání jasné
- pokud dojde ke konfliktní situaci, musíte vy být „pánem situace“. Neodkládejte řešení na pozdější dobu, jinou poradou, jinak se může konflikt prohloubit a vy si získáte časem renomé člověka, který „utíká před konflikty“.
- snažte se, aby všichni účastníci porady měli aktivní přístup, vtáhněte je do dění
- sám naslouchejte, dělejte si poznámky a ve vhodné okamžiky vstupte do jednání – věcně

5. **Prvním bodem** musí být kontrola plnění z předchozí porady. Rozdělit na :

- **splněno**
- **nesplněno**, - určit nový termín, případně určit novou odpovědnou osobu
- **průběžné** - trvá, kontrolováno.

6. Řešení nových úkolů

V případě delších porad, volte po přiměřené době, přiměřeně dlouhé přestávky.

Důležité:

Nikdy neříkejte: „Sejdeme se za 10 minut“.

Vždy: „Je 9,05 hodin, sejdeme se v 9,15 hodin.“

15.2.2.5 Zápis:

1. Vypište vždy název daného tématu
2. Stručné argumenty zúčastněných vždy uveďte k danému bodu
3. Uveďte **odpovědnou osobu** za řešení a **termín** řešení úkolu
4. Zápis musí v co nejkratší době obdržet všichni účastníci jednání a případně i osoby, které budou na řešení zainteresovány. V případě nutnosti mohou jiné osoby obdržet pouze výpis ze zápisu týkající se přímo daného úkolu.

15.3 Brainstorming

Aneb: „DEJME HLAVY DOHROMADY“

jde o „nasbírání“ co nejvíce myšlenek a nápadů které ukáží

dál směr, cestu a životaschopnost



Tento typ porady má svá specifika, která, pokud se chceme dobrat naplnění principu toho typu, porady ba měla být dodržena.

Důležité!!!

Porady se zúčastní odborníci i lajci, kteří nebývají zatíženi tzv. „provozní slepotou“ a „profesionální deformací“

Především na této poradě, jsou si všichni rovni!!

I tato porada však musí být dobře řízena a vedena.

15.3.1 Základní princip brainstormingu

Základním principem je, že každý, kdo byl vybrán za účastníka takové porady, má právo říci k dané problematice cokoliv.

- **nikdo se nesmí vysmívat**
- **ani ho okřikovat**
- **ani kritizovat**
- **v myšlenkovém pochodu je dovoleno vše**
- **i na sebe bláznivějším nápadu může být něco, co se dá využít**
- **napojovat se na myšlenky jiných, rozvíjet je**

Závěr porady: Vyhodnocení nápadů, výběr 2 - 3 nejvhodnějších, na kterých se účastníci porady shodnou a předání k projednání a dopracování odborníkům v daném oboru.

K takovému typu porad se uchylujeme v případech, kdy v určité oblasti nevíme kudy kam.

15.4 Porada užšího vedení - typ porady operativní:

Tato porada se svolává ve zvláštních situacích, zejména pokud se jedná o závažná a citlivá rozhodnutí, která v daný okamžik nejsou určena pro „cizí uši“.

Účastníci porady jsou vázáni mlčenlivostí. Jedná se podle velikosti firmy o 3 - 5 osob se znalostí problematiky a danou odborností.

Řeší se obvykle pouze jeden úkol a zúčastnění se musí dohodnout na jednotném postupu.

16 Odkládání – oddalování

„Když nechcete, je to horší, než když nemůžete“.



Každý z nás se nejednou ve své pracovní kariéře setkal s tím, že mu do „něčeho“ nechtělo. Čas od času se tomu však nevyhne nikdo. Na toto se imunita nevztahuje.

16.1 Objektivní příčiny:

Ve filmu „Hra o jablko“ říká přednosta kliniky svému podřízenému lékaři, který nepředal dohodnutý materiál v termínu a odvolával se na objektivní:

„Za objektivními příčinami se schovává kde jaký bordel“.

Ale někdy jde skutečně o objektivní příčiny.

- Jsme zavaleni nárazově tolika požadavky, že si musíme stanovit priority a některé, méně důležité dle našeho soudu musíme odložit
- Ať děláme, co děláme, nejsme schopni od svých kolegů získat potřebné podklady
- Druhá strana, jako účastník jednání sama schůzku přesunula
- Pak už jen ty „objektivní důvody“, které si sami sobě umíme zdůvodnit

16.2 Neobjektivní příčiny:

- Nechce se nám do řešení – úkol je nudný, nezajímavý
- Strach s výsledku – odklad na základě rčení „Kdo nic nedělá, nic nepokazí“
- Úkol je nad naše síly
- Neumíme najít začátek – jak na to
- Jsme detailisté a mylně se domníváme, že pokud napřed nevyřešíme detaily, nemáme šanci, zvládnout celý úkol

16.3 Výsledek odkládání?

- Hromadí se nám odkládané vážnější úkoly. Řešíme jen „prkotiny“ ve kterých se utápíme a podstatné věci nám utíkají
- Zákonitě se dostavuje stres
- Časová tíseň
- Důvod pro naše odvolání, přerazení z důvodů nezvládnání náročnějších úkolů

16.4 Jak předcházet odkládání:

1. Nenechávejme ve své ješitnosti na sebe nakládat víc, než unesete.
2. Seznamme se dokonale s úkolem a vytyčme si kritickou cestu tak, abychom byli schopni předcházet případným problémům a kritická místa uměli přesně pojmenovat.
3. Připravme se na řešení nepříjemného úkolu. „Neskákejme do bazénu, ve kterém není voda“.
4. Mějme na zřeteli, že nikdo není dokonalý.
5. Nebojme se, začněte.
6. Nenechejme se při plnění úkolu rozptylovat a nedovádějte svoji pozornost jiným směrem. Nenechejme si „přetrhnout nit“.
7. Tam, kde nám nebyl stanoven pevný termín, stanovme si ho sami. Je to dobrý způsob sebekontroly. Je však nebezpečný. Sami se termínujeme, sami se kontrolujeme. Je to i zkouška našich morálně volných vlastností. Nezbyvá nám než obstát. Jinak jsme prohráli a dostaneme do spirály.
8. Stanovme si při řešení úkolu postupné cíle, ale ty plňme.

Kontrolní otázky

Odložené úkoly z poslední doby:

.....

.....

.....

Proč došlo k jejich odložení:

.....

.....

.....

Co mohu udělat pro jejich realizaci:

.....

.....

.....

Jsem dostatečně motivován pro vyřešení – jak:

.....

.....

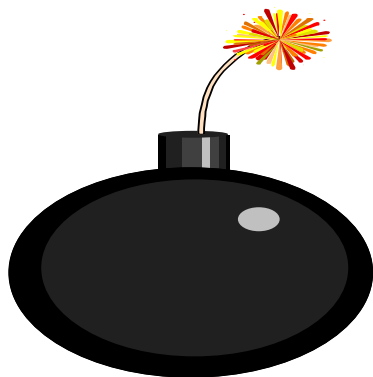
Co pro mne znamená vyřešení úkolu:

.....

.....

.....

17 Termíny a jejich plnění



Pokud je nám přidělen úkol, mělo by být jeho součástí stanovení termínu dokončení a předání.

17.1 Než přijmeme úkol:

1. Máme kompetence pro jeho splnění?

Mít kompetence znamená mít nejen povinnosti, ale i předem určená a odsouhlasená práva. Prostě musí být „vytýčené mantinely“.

2. Jedná se o úkol prioritní, nebo řadový?

Od jeho zařazení se odvíjejí další nároky a požadavky.

3. Máme prostředky jak materiálové tak finanční pro splnění úkolu?

Zajistilo nám vedení firmy adekvátní materiálové a finanční prostředky v náročnosti na úkol.

4. Máme podporu vedení?

Je vedení firmy pevně přesvědčeno o správnosti naší volby?

5. Máme oprávnění si sami sestavit realizační tým?

Máme volnou ruku a k dispozici požadované lidské zdroje z hlediska odbornosti

6. Troufáme si na tento úkol?

Otázka poslední, ale pro nás nejdůležitější. Nepřecenili jsme sami sebe? Věříme sami sobě?

7. Je termín reálný?

Jsme natolik fundovaní, abychom mohli říci ANO na daný termín? Jsou nám známa všechna úskalí, která nás čekají? Stanovili jsme si krizová místa, abychom předešli problémům?

Pokud lze na všechny výše uvedené základní otázky odpovědět jednoznačně ANO, pojdme od toho.

Kladnému zodpovězení na všechny otázky musí předcházet plodná diskuse. Doporučuji z jednání udělat zápis s podpisy všech zainteresovaných osob.

17.2 Plnění termínu:

Stali jsme se šéfy projektu. Jsme zodpovědní za sestavení týmu, za věcné řešení a hlavně za splnění termínu – čas jsou peníze.

Pokud chceme být úspěšní řešitelé, připravíme si časový harmonogram celého úkolu v členění na jednotlivé spolupracovníky a dílčí úkoly.

Po tomto kroku neprodleně svoláme všechny zainteresované a předložíme jim svůj návrh na řešení úkolu.

Sdělíme termín zahájení a termín ukončení a s každým zainteresovaným si před ostatními probereme dílčí plnění.

Porada skončí, až se všichni dohodnou a odstraní případné překážky.

Stanovme si pevné termíny porad, dle náročnosti na úkolu, kterých se musí zúčastnit všichni zainteresovaní.

Vyhradme si právo setkání se s dílčími spolupracovníky i mimo pevné termíny porad, pokud si to dle našeho názoru situace vyžádá.

Trvejme na hlášení dílčích výsledků!!!

Sestavte „Harmonogram plnění úkolu“ – kontrolujte jeho plnění

17.3 Realizovat ⇒ Informovat

Průběžně musíme dbát na to, aby mezi zainteresovanými osobami fungovala komunikace a zpětná vazba:

Po splnění úkolu je nutné udělat jeho vyhodnocení. Následně odměna, pokud možno ne podle zásady odměňování nezúčastněných.

18 Nechtějte se stát „firemní vrbou“



Osobně se domnívám, že je lepší mít u firmy pověst „vrby“, než „pavlačové drbny“.

Ale pozor!

Pokud připustíte, aby za vámi chodili lidé i se soukromými problémy, je to pro vás ztráta času, která vás může dostat do stresových situací při řešení vlastních úkolů, zvláště s ohledem na plnění termínů.

Toto se netýká jen problémů soukromých, ale i pracovních. Pokud si kolegové zvyknou, že u vás vždy najdou pochopení a pomoc při řešení jejich pracovních úkolů, je to stejné.

Pokud však nechcete vypadat jako „nelida“ a to určitě nechcete, naučte se nechat vyrušovat v minimální míře.

- dejte každému hned najevo, že váš čas je drahý
- pokud „to“ chcete mít co nejdříve z krku, udělejte vše proto, aby se dotyčný nemohl posadit, raději sami vstaňte a raději ve stoje
- významně se dívejte na hodinky tak, aby si toho druhá strana všimla
- řekněte třeba, „nezlobte se, ale já musím být za 15 minut na druhé straně města na velmi důležité schůzce“ atd.

Pokud to není vaším cílem, snažte se druhého neurazit.

18.1 Závislost na druhých

Pro plynulost vaší práce je mnohdy důležitá i plynulost práce vašich kolegů. Mnohdy jste na sobě závislí.

Pokud chcete dosáhnout symbiózy:

- vyvarujte se poučování
- uvědomte si, že i vy máte svoje chyby, které nevnímáte, ale okolí mohou vadit
- pokládejte pravé otázky v pravý čas na pravém místě
- než začnete požadovat, tak pochvalte předchozí spolupráci
- při jednání se šéfem mějte na paměti, že je to šéf
- pokud to není hutné, „netlačte na pilu“ – nutíte druhého k tomu, aby „střílel do křoví“

19 Umíte říci NE?



Neumění říci NE je také zlodějem času. Pokud bude říkat jen ANO, jste na nejlepší cestě dostat se do vlastních potíží. Přejde doba, kdy budete ANO přehlcn, přestanete „stíhat“ a stane se z vás „slibotechna“.

Říci NE je také řešení a lze to udělat několika způsoby.

Chcete mít od někoho už navždy pokoj?

„Tak to tedy NE. V žádném případě. To není moje povinnost. Máte mě za blbce?“

19.1 Máte strach?



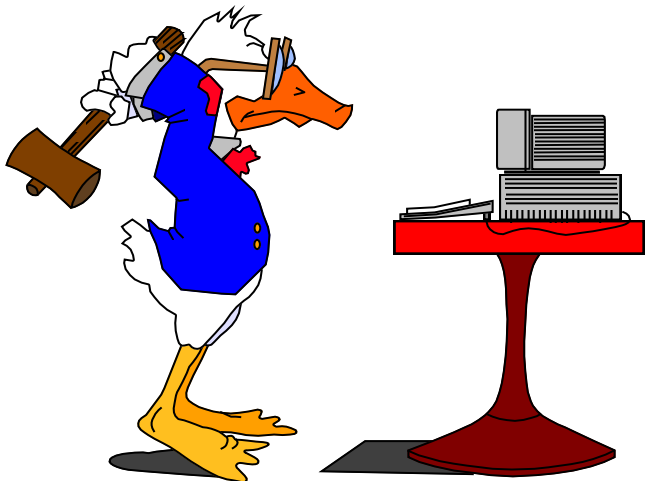
V tom případě říkat NE je pro vás ztráta času. Vaše NE se ve výsledku podobá spíše ANO, a vy můžete jediné vzlykat do peřiny a stejně to uděláte.

Chcete být přesvědčivý a přitom si nedělat nepřátele?

- Řekněte, že jste potěšen a překvapen zájmem o vaši osobu, ale právě nyní nemůžete s konkrétních důvodů vyhovět.
- Navrhněte ze znalosti prostředí jinou osobu, která bude moci vyhovět a které případně poskytnete dílčí podporu.

Který ze způsobů si vyberete, nechám na vás. Já mám vybráno.

20 Využíváte dostupné informační technologie?



Je potřebné, aby se moderní informační technologie staly vaším pomocníkem a nepřítelem.

Každý běžný mobilní telefon má v sobě zabudovaný systém, který vás po příslušném nastavení upozorní na den a čas sjednané schůzky.

Existuje celá řada programů pro počítače, která vás také upozorní na jednání.

Používání informační technologie vám může při správném používání pomoci. Ale také vám může přispět k větší dezorientaci.

Je jen na vás, který systém bude pro vaši potřebu adekvátní. Finanční prostředky a čas, který vložíte do softwaru je přímo úměrná na osobě, která se softwarem bude zacházet.

Jestliže si koupíte nákladný software a nebude věnovat dostatek času se s ním seznámit, s jeho možnostmi, jsou to vyhozené finanční prostředky a v práci s časem vám příliš nepomůže.

20.1 Než se rozhodnete, zvažte:

- Využijete tak rozsáhlý program, nad jehož nákupem uvažujete?
- Jak často program týdně využijete a času tímto programem ušetříte?
- Kolik času budete muset věnovat zaškolení na tento program?

Upgrade počítače?

- Budu nové funkce potřebovat?
- Vráťi se mi vynaložený čas na učení nového?

20.2 Internet:



Internet se stal nedílnou součástí našeho života v oblasti informatiky.

Aby nám ušetřil čas, je nezbytně nutné se na internetu vyznat.

Využívejme tohoto informačního toku, ale nepřeceňujme ho. Veškeré informace, která nám dává Internet k dispozici, vytvořil zase jenom člověk z masa a kostí.

Internet může ve využití našeho času působit kontraproduktivně. Jeho informační zásoba nás může odvádět od naší práce a pak místo aby nám čas šetřil, tak nám (my sami) ho „krade“.

20.3 Elektronická pošta:

- Je rychlá, neformální. Slouží k výměně informací – otázka – odpověď. Žádné psaní adres na obálky, žádná poštovní známka. Přílohy a obrázky není problém. V kombinaci se skenerem odešlete, co bude třeba. Ale pozor. Druhá strana musí pracovat s programem na minimálně stejné, ne-li vyšší úrovni. Pokud odešlete dokument v programu, který příjemce nemá, je to zbytečné.
- Formou tohoto způsobu sdělení informací se odkládají konvence ve smyslu image firmy na psaní dopisů. Vše můžete ale zachovat, když formální dopis, smlouvu, sdělení atd. přiložíte jako přílohu.
- Výhodou je archivace – uložíte si podklady do příslušného souboru jednoduchou formou a nepotřebujete žádné závěsné pořadač a šanony.
- Výhodou je likvidace – kdykoliv vyřadíte se seznamu

Technika bude sloužit jen tomu, kdo chce, aby mu sloužila.

20.4 Jak úspěšně telefonovat



Úvodem:

Někteří lidé se domnívají, že hovor do firmy je levnější než z firmy, a proto nevidí důvod vést jen konstruktivní jednání – stejně to platí on.

CHYBA:

Je pravdou, že ve smyslu přímých nákladů na telefonický hovor, jdou tyto náklady k tíži volajícího. Veškeré ostatní náklady, tedy i mzdové jdou k tíži vaší.

A v tom je ten zásadní omyl.

Chovejte se vždy stejně. Ať už jste volající, nebo volaný.

KONTROLUJTE DÉLKU HOVORU

20.5 Než zvednete sluchátko

Hovor, který povedete, bude z vaší strany naprosto formální, zbavený všech emocí.

Musíte být však připraveni na to, že na druhé straně mohou vzplát emoce. Je nutné je zvládnout

- Přesně si zformulujte, co chcete říci
- Připravte si potřebné podklady týkající se daného případu
- Ověřte si, zda máte všechny dostupné informace pro plynulý průběh hovoru
- Připomeňte si cíl hovoru

Pokud jste si jisti, že máte kladné odpovědi – **volejte.**

20.6 Vaše vystoupení po telefonu musí působit

- sebejistě
- důrazně
- pozitivně
- pohotově
- věcně

Nesmí být

- arogantní
- hrubé
- familiární

jedním slovem **PROFESIONÁLNĚ**

20.7 Jak dosáhnout kýženého výsledku:

Bud'te:

- věcní a mluvte srozumitelně
- příjemní, ale struční – čas jsou peníze a náklady jsou na naší straně
- v případě jeho invektiv nepřistupte na jeho „hru vyslechněte případně jeho argumenty, ale nemusíte je respektovat.

Při obchodních jednáních, která probíhají mezi obchodními partnery formou osobního jednání, jsou rozhodující faktory:

- první dojem – vzájemné sympatie = kultura projevu, oblečení, řeč těla, hlasový fond, zvládání nepředvídatelných situací
- odbornost

Při telefonickém kontaktu:

- Rozhodující faktory jsou – věcnost, kultura projevu, technika mluvení, odbornost

Podle dostupných materiálů jsou odborné znalosti na úrovni 13%, **hlas a technika vyjadřování na úrovni 87 %.**

Z výše uvedeného jednoznačně vyplývá, že:

Každý hovor musí mít profesionální průběh

Pokud budete absolvovat kurzy profesionálního telefonování, dozvíte se, že pokud si chcete získat důvěru a být věrohodní, musíte umět:

- aktivně naslouchat
- mít rétorické schopnosti
- být vnitřně naladěni

Vyvarujte se citoslovců: hmm, aha, atd.

Vnitřní naladění

Pozitivní myšlení se okamžitě projeví na telefonickém rozhovoru. Důležitá je soustředěnost a cílevědomost, s jakou hovory vedete

20.8 Řečníci

Existuje skupina lidí, kteří jsou vrozenými řečníky. Spustí na Vás monolog a jediné, co je v daném okamžiku zajímá je, že mají vhodnou „oběť“ pro svůj exhibicionismus.

Existuje jediné řešení.

1. Razantně vstupte do hovoru
2. Sdělte druhé straně, že to, čím Vás zahrnuje, vy nevyřešíte
3. Zdůrazněte podstatu hovoru – zaplatíte, nebo nezaplatíte dlužnou částku
4. Po získání potřebné informace razantně ukončete hovor – razantně, ale korektně
5. Nezapomeňte na rozloučení

Vyvarujte se:

- nabídnout „Mohu pro Vás ještě něco udělat?“

Na základě toho, jak se hovor vyvíjí, dejte jasnou informaci „Mám dojem, že mluvíme stále dokola. To podstatné jsme si už řekli. Nezlobte se, ale mě tady bliká další hovor.“

21 Služební cesty



Svět se zmenšil. Dopraví vzdálenosti se díky rychlejším „přibližovadlům“ autům, vlakům, lodím a letadlům zkrátila.

Dříve vás na určeném místě našel telefonicky jen ten, u koho jste chtěli, aby vás našel.

Mobilní telefony vzali i tuto vymoženost.

21.1 Co lze vyřešit před služební cestou

Před každou služební cestou se snažte všechny tyto negativní jevy dostat na minimum:

- **Vyřešte i méně naléhavé úkoly před odjezdem.**
- **Delegujte pravomoci na jinou osobu po dobu vaší nepřítomnosti – musí to být osoba spolehlivá a zasvěcená do problematiky vaší práce.**
- **Mějte po ruce vždy svůj elektronický, nebo jiný záznamník.**
- **Sestavte si plán cesty tak, aby byl pro vás po dopravní stránce a ekonomické stránce co nejúspěšnější.**
- **Určete si čas, kdy vás bude nejbližší spolupracovník každý den pravidelně informovat o dění u vás.**
- **Přesměrujte si záznamník, e-mailovou schránku na laptop a totéž udělejte s faxy. Nebude tím závislý na jiných osobách.**
- **Do e-mailu napište, kdy si vyberete poštu, na záznamník nadiktujte, kdy se vrátíte, případně číslo mobilního telefonu, nebo čísla, na kterém se bude v určitý den a čas zdržovat. To je však ošidné, neboť oproti plánu se vám může změnit program.**
- **Pokud nebude řídit automobil, stanovte si, na kterých materiálech v průběhu cesty budete pracovat.**
- **Zkontrolujte si baterie na notebooku, a zda jste nezapomněli adapter na laptop a mobilní telefon.**
- **Naplánujte si čas pro svoje soukromí i při služební cestě.**
- **Pokud jste účastníkem konference, vybírejte si z předložených materiálů jen to, co je pro vás užitečné. Vyhnete se stohům papírů.**
- **Odpovídejte jen na nejdůležitější vzkazy.**

- **Hotelový pokoj bude i vaší pracovním. Ved'te si záznamy o výdajích na cestu. Po návratu vám to ušetří čas.**
- **Až se vrátíte, nechtějte vše „strhnout“ za jeden den.**

Pokud cestujete často, jste připraveni na to, že prostředí kolem vás mění a umíte s tím vyrovnat.

U těch, kteří vycestují jen příležitostně, je nutné se připravit na změnu prostředí a přizpůsobit zvyklosti okolnostem.

22 Pro lepší práci – shrnutí

1. Stanovení strategie, cílů a priorit
2. Efektivně plánovat – čas jsou peníze
3. Dodržovat termíny
4. Nebýt jen se „slibotechnou“
5. Nenechat se zbytečně odtahovat od řešení úkolu
6. Delegovat pravomoci
7. Nedělat si na stole hromady nevyřízených a nezaložených papírů
8. Nenechat se stresovat
9. Nenechat se natlačit tam, kde nemáme manévrovací prostor
10. Pracovní prostředí je vaším druhým (někdy prvním) domovem
11. Pokud cítíte potřebu říci NE, tak to řekněte
12. Zvládnout a využívat programy na počítači, které šetří čas úměrně naší práci
13. Pracovat efektivně s e - mailem a internetem
14. Zvládnou svůj čas i na služebních cestách



Literatura:

- **Allen** David - *Aby vše klapalo*, Vydavatel: Jan Melvil
- **BENDL**, Stanislav. *Prevence a řešení šikany ve škole*. Praha : ISV, 2003. 197 s. [ISBN 80-86642-08-9](#).
- **Covey** Stephen R., 7 návyků skutečně efektivních lidí, Vydavatel: Management press
- **KOLÁŘ**, Michal. *Bolest šikanování*. Praha : Portál, 2001. 255 s. [ISBN 80-7178-513-X](#).
- **Pacovský** Petr, Člověk a čas; Vydavatel: Grada
- **ŘÍČAN**, Pavel. *Agresivita a šikana mezi dětmi: jak dát dětem ve škole pocit bezpečí*. Praha : Portál, 1995. 95 s. [ISBN 80-7178-049-9](#)
- **Smith** Hyrum, *10 přírodních zákonů managementu času a života*, Vydavatel: Pragma