

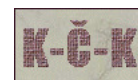


Jan B. Hurych

OBSAH
1. Úvod
2. Jak měříme a kategorizujeme čas
3. Jak odhadnout potřebný čas.
4. Priority aneb jak optimalizovat rozdělení času
5. Pomůcka (časový rozvrh)
6. Plánování je jen začátek
7. Nečekané problémy během projektu
8. Praktické postupy . . .
9. Konec vše nenapraví
10. Příloha: Jak ušetřit čas
Záložka

Učebnice hospodaření s časem.

Copyright Jan B. Hurych. Kopírování tohoto materiálu není dovoleno. Pro přetisk, publikování nebo jinou reprodukci, ať už vcelku nebo jen zčásti, je třeba nejdříve získat svolení autora. Všechna jména osob a institucí jsou fiktivní vyjma tam, kde je vyloženo stanoveno jinak.



**POKUD SE VÁM TATO KNIHA LÍBILA, NAVŠTIVTE KNIHY OFF-LINE,
ke stažení zdarma, pro PC i čtečky na: <http://hurontaria.baf.cz/KNIHY/>**

ÚVOD.

Jistě jste to slyšeli už mnohokrát, že "čas jsou peníze". Ono to tak přesně není a už vůbec ne obráceně: za peníze si vždy čas nekoupíte. Ano, náš život se skládá z roků, měsíců a minut, které všechny nějak strávíme - buď je využijeme anebo promarníme, jak kdo. Většina z nás se ale snaží život prožít co nejvíce, něčeho dosáhnout a případně si i něco užít. A skoro všichni z nás litují, že nemohou udělat vše, jak by chtěli, protože času nikdo z nás nemá dost - každý máme jen 60 minut za hodinu a 24 hodin denně. A přece: když si představíte, jak dlouho trvá minuta u zubaře a vynásobíte to 1440 minutami za den, bude se vám pak zdát jeden den jako věčnost. Jenže třetinu z toho prospíme a zbytek se většinou dělí na 8 hodin práce, hodinu či dvě na cestu tam a zpět, hodinu či dvě na jídlo, něco na toaletu a zbudou vám tak tři hodiny na zábavu. A o tu zábavu se vám už postarají úřady, které pořád něco nařizují nebo naopak zakazují. A když ne ty, pak vaši přátelé či rodina už dokáží využít ten zbyteček volného času na to, abyste jim s něčím pomohli.

Čím to je, že je času pro někoho tak málo a pro jiného zase dost? Je to především tím, že většinou jen děláme to, co se nám nařídí, v pořadí, jak se nám to nařídí a většinou i způsobem, jakým nám to někdo nařídí udělat. A z toho pak plyne naše frustrace, únava a žaludeční vředy.

To platí i pro ty, kteří žádné vedoucí nemají a jdou vlastními pány. Málo lidí si totiž umí zorganizovat čas, aby ho co nej-ekonomičtěji využili. Vše totiž záleží na tom, jak velké cíle si klademe a jak je umíme plnit. A když vám řeknu, že i s polovinou námahy můžeme dokázat daleko víc, než děláte teď, asi si řeknete, že to není možné. Vaše výsledky se mohou docela dobře zdvojnásobit, někdy i ztrojnásobit; víc už ale asi ne, to by byla spíše iluze.

Já vím, i ten dvojnásobek se vám zdá nemožný, ale vše záleží na tom, jak ty výsledky měříte, jak je vyhodnocujete. Pokud mluvíme o odměně finanční, pak ovšem i to zdvojnásobení je většinou iluze (pokud neděláte navíc nějakou šplhací politiku, to by ale byla už jiná kniha :-). Pro praktické účely zde mluvíme jen o měření výsledků naší práce. Můj výkon se například zdvojnásobí, když třeba místo jedné knihy za danou dobu napíšu dvě - za předpokladu, že budou obě mít stejnou kvalitu jako by měla ta jedna, ne ale nutně dvojnásobný počet stránek. V tom je právě ten háček: někdy je třeba leccos vyškrtat a povídka je naopak kratší, ale kvalitnější. To ale zase vyžaduje více času :-).

A ještě něco: pokud například napíšu jednu knihu za půl roku místo za rok, ušetřím tím půl roku, ale v našich výpočtech jsme zanedbali, co budu dělat ten zbytek roku. Pokud ten druhý půl roku promarním (tj. budu mít výsledky nulové :-), celkový výsledek bude stejný, jako kdybych tu knihu psal rok.

Výkon za rok bude tedy stejný, ale **výkon (produktivita) v prvním půlroce** bude skutečně dvojnásobný, zatímco v druhém půlroce bude nulový. **Celkové hodnocení** bude záviset, jak jsem byl **po celé to období** efektivní. Výkon se totiž počítá v jednotkách práce za určitý čas, podobně jako ve fyzice. Výkon tedy bude nepřímo úměrný času, jak dlouho mi to potrvá - čím to trvá déle, tím menší je výkon.

Výsledky můžeme měřit třeba jen pouhou kvalitou, ale tam jde spíše o metodologii práce, to už je mimo rámec této knihy. Co sem ale patří je **organizace práce a hospodaření časem**. Proč jsem dal do titulu přímo hospodaření a ne třeba jen šetření? Nu čas máme daný délkou dne, ale co někde ušetříme, můžeme jinde promarnit. Pochopitelně si tu také řekneme, jak čas ušetřit a to opravdu v detailech(viz poslední kapitola. Hospodařit časem znamená také předem přemýšlet, jak právě ten navíc získaný čas dále využít. Budeme zde mluvit i o plánování, to je jen začátek všeho.

A nyní k jednotlivým kapitolám:

- **JAK MĚŘÍME ČAS A KATEGORIZUJEME ČAS** - o tom, co všechno patří k vykonání určitého úkolu (jakéhokoliv, nejen školního :-)) a jak je těžké se v tom vyznat.
 - **JAK ODHADNOUT POTŘEBNÝ ČAS** - tam nejde jen o zkušenost, ale i o odhady
 - **PRIORITY ANEB JAK OPTIMALIZOVAT ROZDĚLENÍ ČASU** - předem musíme znát, jak je který úkol důležitý *pro nás*
 - **POMŮCKA (ČASOVÝ ROZVRH)** - malý prohránek v *javaskriptu*, k použití přímo v knize
 - **PLÁNOVÁNÍ JE JEN ZAČÁTEK** - aneb co se může stát (člověk míní a pánbůh mění :-))
 - **NEČEKANÉ PROBLÉMY BĚHEM PROJEKTU** - ty čekané se opraví lehce, ale co s těmi druhými?
 - **PRAKTICKÉ POSTUPY PRO HOSPODAŘENÍ S ČASEM** - nikdo se ještě nenarodil tak chytrý, aby dokázal vše udělat dobře a v co nejkratší době; naštěstí se to ale dá naučit. Nejlépe je udělat vše dobře jen napoprvé, ale to chce velkou zkušenost.
 - **KONEC VŠE NENAPRAVÍ** - málokdy se můžete zastavit a začít od začátku. To je právě to, čeho nemáme dost, dost času. Proto se dělají tak zvané *rezervy a kompromisy* (trade-offs).
 - **PŘÍLOHA: JAK UŠETŘIT ČAS**- různé tipy, jak ušetřit čas
-

JAK MĚŘÍME A KATEGORIZUJEME ČAS.

Čas je pochopitelně také fyzická veličina, měřená v hodinách, ale nám jde spíše o to, jaké hodnoty v daném čase vytvoříme, získáme či někomu poskytneme. Hodina strávená na břehu moře může být třeba užitečnou relaxací nebo i léčbou, ale stejně dobře v jiném případě jen zahálkou či dokonce ztrátou (když vám tam někdo ukradne peněženku :-). Nejde tedy o vyjádření, kolik máme k dispozici hodin, ale co v té době dokážeme udělat. A opět: nejde jen o měření výkonu - někdo se může nadřít, ale výsledky jsou jen nepatrné, někdy i katastrofální - například když někdo jinému jámu kopá a sám do ní pak padá :-).

Ale nechme žertů, využívání času je pro moderního člověka opravdu potřebné, někdy i přímo kritické. Jak tedy máme ten strávený čas měřit či vyhodnocovat? Zde narážíme na problém číslo jedna: vyhodnocení bude značně subjektivní, ale později si ukážeme, že to chce vlastně jen praxi. Co je ale podstatné je to, co jsme chtěli udělat - ve srovnání s tím, co jsme v té době dokázali. Zde tedy musíme přijít s něčím novým: měření času podle výsledků - to proto, že chceme srovnávat výsledky a spotřebovaná doba není to jediné, co do projektu dáváme.

Poznámka: autor se domnívá, že jeho postup, uvedený v této knize, je v dané době ještě novinkou a zatím nebyl nikde jinde publikován, i když už byl jím mnohokrát ověřen.

Napsal jsem v úvodu, že čas nejsou vždy jen peníze, ale pro naše účely je potřeba najít jednotku, kterou bychom ocenili hodnotu času. Nejde tedy jen o hodiny, ale kolik ta která hodina má pro nás hodnotu. To se nejlépe vyjádří v korunách, ale abychom neztráceli ze zřetele ten čas, vyjádříme si raději přímo **cenu, kterou pro nás má hodina**. Ovšem ta má pro každého cenu jinou. Tak například máte-li plat 100 Kč za hodinu, to je vaše jednotka - budeme jí říkat třeba **duka** (aby se to dobře pamatovalo, tedy ta *duka*, od slova dukát). Jedna *duka* je tedy pro vás 100 Kč. Pokud má někdo jen 50 Kč za hodinu, to bude jeho *duka*. Jak vidíte, je to jednotka poměrná, ale zjednoduší nám značně naše počítání. Kdo nemá žádný plat, nemusí hned bédovat, může použít číslo z minimálního či průměrného platu - anebo prostě počítat jen v *dukách*. Hned si vysvětlíme, jaká je v tom výhoda.

Základní rovnice.

Abychom hned zpočátku lépe pochopili, o co při ekonomii času jde, uvedeme si zde rovnici [1], kterou budeme později i používat (všechny hodnoty jsou v *dukách*).

$$\mathbf{P} = \mathbf{T} + \mathbf{N} + \mathbf{R} + \mathbf{V} \quad [1]$$

P - je hodnota projektu (či úkolu nebo akce)

T - je čas námi na projektu strávený (lépe řečeno námi mu věnovaný :-)

N - jsou náklady finanční, které platíme z vlastního

R - jsou materiálové či časové rezervy, které máme

V - vypůjčené peníze, materiál či čas

Poznámka: rovnici a měření vymyslel autor sám. Protože jsme vlastně vyjádřili relativně, vypadá to, jako bychom sčítali jablka a hrušky - a v tomto případě ot opravdu jde!

Proč to tak rozdělujeme, to nám také bude brzo jasné. Některé položky mohou být i nulové, na druhé straně je ovšem možno i nějakou přidat, pokud nám jaksi "nepadne" žádná z těch uvedených - ale lepší je zahrnout to do některé z těch jmenovaných položek. Všechny položky se měří v *dukách* a nejlépe si to ověříme na příkladu.

Řekněme, že potřebujeme postavit plot kolem našeho pozemku. Předem známe hodnotu naší hodiny: 100Kč= 1 *duka* a ta je pak konstatní. Řekněme, že na projekt potřebujeme 50 hodin vlastních ($T=50$ *duk*) a 20 hodin našeho souseda ($V=20$ *duk*), který nám bude při nějakých úkonech pomáhat. Tento čas mu ale musíme pak nějak vrátit, řekněme ve stejném poměru, ale to už je zase jiný problém, zde prostě započítáme jen to, že nám "půjčí" těch 20 hodin. Finanční náklady jsou řekněme 4000 Kč na materiál a nářadí ($N=40$ *duk*) a zbytek bude materiál, který máme už na skladě z minula, tedy rezerva (za 1000 Kč=10 *duk*).

Jednoduchým výpočtem zjistíme, že $P=50+20+40+10=120$ *duk*, čili 12000 Kč. No prosím, ale co teď s tím?

Zatím zde naznačíme jen dvě možná použití, podle toho, co chceme zjistit, tak např.

Příklad 1: Jak snížit cenu projektu?

Zde přichází překvapivá odpověď: pokud chcete udržet kvalitu, pak **hodnota** plotu bude 120 *duk*, ať děláte, co chcete, jen **cena** bude jiná. Mohl byc h zde definoavt rozdíl mezi hodnotou a cenou - a le jsitě stačí říklad: představte si, že byste obraz, který je *ohodnocen* na 10 000 Kč získali za *cenu* 1000 Kč.

Naše rovnice tedy bude uvažovat jen **hodnotu**. Pravda, můžete jisté položky získat levněji, například práci souseda (V) i zcela zadarmo, také materiál lze možná získat za levnější cenu - ale pokud bude stejné kvality, pak bude mít pořád stejnou hodnotu jako předtím. Jinak řečeno: **hodnota projektu bude stejná, ale cena, kolik vás to bude stát, bude jiná. Neušetříme tedy na hodnotě, ale na ceně** (v tom je ta ekonomie a podstata otázky 1). Jiná cesta by byla **spokojit se s menší kvalitou**, pak bude nejen *cena* projektu nižší, ale pochopitelně i jeho *hodnota*, bude to tedy **šetření na úkor kvality - to v tomto příkladu nechceme a také neuvažujeme..**

Podobně rezervy nám často ušetří peníze zase proto, že jsme materiál předtím koupili podstatně levněji, a pokud nezestárne, nezmění se jeho kvalita a nezmění se ani jeho hodnota. Pochopitelně si pak zase můžeme vypůjčit méně peněz na náklady a ušetříme také na úrocích. Vypůjčené peníze (V) lze ovšem půjčit na větší či menší úrok, případně bezúročně (třeba od rodičů :-). To vše je ale jen *ekonomika finanční*, která není předmětem této knihy.

Prozatím si vezměme toto poučení: **čas má svou hodnotu a cenu** a ty dvě vlastnosti se mohou podstatně lišit. Pokud se spokojíme s menší kvalitou, dostaneme vždy **menší hodnotu a tudíž i cenu**. Pokud vám dělá potíže **rozlišovat hodnotu a cenu**, pak použijte toto pravidlo: hodnota je, co získáte, cena je co vás to bude stát (časově, finančně, na materiálu a podobně). Uvedená rovnice [1] se lze použít nejprve na výpočet hodnoty a později, při snížení kvality, lze ještě upravit pro výpočet ceny.

Příklad 2: Jak ušetřit čas?

To je zase jiný problém. Naše další úvahy budou založeny na tom, že **hodnota našeho času je konstantní**, neboli stálá. Není to tak úplně pravda, ale pro první přiblížení to stačí. Nebudeme zde raději mluvit o ceně v korunách, ale jen relativně, tj. v *dukách*. Tak například naše duka má třeba hodnotu 100Kč za hodinu, ale budeme-li stavět plot, budeme dělat práci jinou (možná dražší, možná levnější) a měli bychom to nějak do rovnice zanést. To si ale rozebereme až později a předem upozorňuji, že nám nejde tolik o přesné výpočty, ale **hlavně o to jak čas ušetřit** a dál užitečně využít. Nevyhneme se tu pochopitelně ani hospodaření s financemi, materiálem a podobně, ale to je už prostě dáno tou rovnicí.

Vycházíme opět z uvedené rovnice [1], ze které převedením na čas dostaneme rovnici [2].

$$\mathbf{T = P - N - R - V} \quad [2]$$

Jak vidíme, čas věnovaný projektu lze zmenšit buď

- a) **zmenšením hodnoty projektu P**, tj. jeho kvality (například při studiu, spokojíme-li se horšími výsledky) nebo
- b) **při stejné kvalitě zvětšením ostatních položek**, takže bude potřeba méně času. Tomu druhému se odborně říká **trade-in** neboli kompromis či směna hodnot. Tak například když si zaplatím řemeslníka, nemusím to dělat sám. To je také jedna z hlavních metod hospodaření a to nejen s časem, ale vlastně se vším. Musíme si ovšem uvědomit, že ušetříme čas na úkor naší peněženky :-)

Ale uveďme si názorný příklad, tentokrát budeme mluvit o studiu, kde je vždy třeba umět správně vyvažovat ty které položky k optimálnímu využití času. Řekněme, že vám jde o zkoušku z předmětu, který je velmi náročný a předem víte, že zkouška z něj je pro vás kritická. Hodnota **P**, kterou jste si odhadli, musí být tedy vysoká - **kompromisy na kvalitě** by zde měly přímo katastrofální následky.

Uchýlíme se tedy k metodě 2.. Nebudeme zde ani muset mluvit v *dukách*, uvedeme jen **jak ušetřit čas věnovaný studiu**. Proč bychom vůbec měli šetřit časem při tak důležité zkoušce? Inu tady jsem se nepřesně vyjádřil, v tom je rozdíl mezi hospodařením a pouhým šetřením. **Zde nejde o to ušetřit čas, ale jak ho lépe využít**. Řekněme, že byste potřebovali na studium k nějaké zkoušce 200 hodin studia (tj. během semestru i přípravy na zkoušku), které ale nemáte - buď jste je promarnili během semestru nebo jste byli dlouho nemocní nebo jste prostě stagnovali, když jste na začátku zjistili, že je látka těžká a přestali jste studovat doma - nebo jste se naivně domnívali, že to před zkouškou doženete :-).

Nuže **řekněme, že máte jen týden před zkouškou**, tj. asi 40 hodin k dispozici. Situace je zoufalá. Vy potřebujeme 200 hodin=200 duk a máte jen 40. Jak to dohnat? To záleží na tom, jak časně před zkouškou zjistíte - čím dříve, tím lépe. Tak například lze zvednout náklady **N** - můžete si třeba zakoupit poznámky či taháky od někoho, kdo už zkoušku udělal, případně koupit příručku, které vše vysvětluje "více lidsky" a zkráceně nebo si dokonce najmout za peníze staršího studenta jakožto učitele. Ano, to vše stojí peníze, ale nic na světě není zadarmo. Pokud vám to pomůže urychleně pochopit vše, co potřebujete a navíc si umíte vše potřebné zapamatovat je to OK - paměť si nekoupíte, ale můžete použít metody z naší knihy "UMÍME SE UČIT?". Pokud vám ani tohle nepomůže, měli jste začít už dříve a použít i čas z přednášek, tedy mít rezervu **R**. Pak je možná lepší buď zkoušku odložit

(**V** - vypůjčený čas) nebo celý rok opakovat (ztracený čas **Z**). Jak vidíme, to vše se musí promyslet dříve, ne až před zkouškou.

Poznámka: Ztracený čas **Z** jsme do rovnice ani nedávali, nebudeme přece předem plánovat ztráty, to dělají jen deficitní vlády, nebudu je radši jmenovat :-). Ovšem často se při výpočtu tato položka může objevit a většinou má zápornou hodnotu. Podobně dojde ke ztrátě času, pokud onen vypůjčený čas **V** není krytý - například zkouška odložená do dalšího semestru nám koliduje s učením se nové látky během dalšího semestru. To se nám projeví až ve výpočtu pro celé dva roky. Zde už vidíme, jak je důležité dané položky rozlišovat, jinak prostě nedostaneme optimální řešení.

JAK ODHADNOUT POTŘEBNÝ ČAS.

*Hospodaření časem se také někdy nazývá **časový management** (time management). Z toho je vidět, že to asi není jednoduchý proces :-). Dříve, než si se tomu managementu budeme věnovat, řekneme si, jak čas rozdělit na jednotlivé úkoly a dny. A zase - než to rozdělení můžeme udělat, je třeba předem odhadnout, jak dlouho který úkol potrvá. Ve skutečnosti tyto dva procesy jdou ruku v ruce. U malých, nenáročných úkolů - kratších než řekněme tři hodiny - je to lehké.*

Snažíme se prostě - pokud možno - udělat je celé během jednoho dne nebo si je rozdělíme na dva dny: jeden třeba na přípravu hrubé práce a druhý den na finalizaci, konečné provedení. Tam, kde úkol trvá déle, odhadneme, kolik hodin na to můžeme denně maximálně věnovat a tak dostaneme počet potřebných dnů. Většinou nemůžeme dělat jen na jednom úkolu celý den, takže si celkové hodiny rozdělíme po dvou či po třech hodinách. A možná, že na tom ani nebudeme moci pracovat každý den, pokud nemáme dost času, i to je potřeba uvážit. Předem také musíme počítat s tím, že při rozdělení na několik dnů nám do toho něco vlezne nebo nebudeme moci vždy strávit celý předem určený čas - ale o tom si řekneme později.

Zde bych chtěl upozornit, že při běžném plánování úkolů se používají tzv. *manhours*, tj. **celkové hodiny skupiny**, které se pak rozdělí na pracovníky, abychom dostali počet hodin na osobu (nu tak lehké to není - ne každá osoba bude mít třeba stejný počet hodin :-). Zde se ale spokojíme s hospodařením času pro jednu osobu, čili tím tento problém odpadá, budopou to prostě jen **hodiny**. Ovšem samy metody budou stejné a chcete-li to rozšířit pro práci na úkole, které se zúčastní více osob, každá s jiným časovým "podílem" práce, není to takový problém.

Protože odhad času pro studium, třeba na vysoké škole, není sice ten nejtěžší (můžeme si vše zařídit a udělat sami :-), ale zato je enormně důležitý, rozhovoříme se zde o něm více, už proto, že je na to v podstatě podobný postup pro různé studijní obory. Nejkritičtější je ovšem odhad času pro přípravu na zkoušky, kde pochopitelně musíme dělat celý den a někdy i kus noci :-). Aby to nebylo nudné, lépe řečeno *únavné*, doporučoval bych prostřídat během dne alespoň dvě různé kapitoly či části anebo věnovat nějaký čas opakování toho, co už jsme nastudovali, případně provádět *sebezkoušení*, případně příklady. A přitom je třeba věnovat čas i odpočinku: **únava je totiž - vedle rozptylování - největší nepřítel studia**. Ovšem pozor na to, aby toho odpočinku nebylo zase moc :-). **Lepší je rozhodně víc krátkých přestávek než jen jedna dlouhá.**

Zaživací čas.

Je známý - dosud asi nedokázaný, ale zato osvědčený - axiom, že k pochopení látky je třeba určitého "zaživacího" času, kdy zdánlivě nic nestudujeme, ale mozek přesto pracuje. Dosud se dobře neví, co v té době mozek dělá, ale už se vám asi stalo, že jste zrovna, když jste mysleli na něco jiného, dostali

nápad, jak vyřešit nějaký problém. U profesionálů se to stává často, bohužel jim firmy za tento čas neplatí :-). **Raději si proto třeba i kapitoly rozdělíme**, abychom na nich mohli pracovat více dnů - tím se automaticky prodlouží ono zažívání, leccos se ještě jaksi "samo" pochopí navíc a také se to pak lépe pamatuje.

To jde ovšem dobře jen při studiu během roku, ale ne před zkouškou. Tam to záleží na jednotlivci, zda je vůbec schopen se tak rychle "přepínat". Ten, kdo se hodně učí během semestru, si to může třeba i předem vyzkoušet, zda mu to "přepínání" jde - má totiž už leccos zažité, to jest nejen pochopené, ale i **zapálené do dlouhodobé paměti**. A navíc už třeba i zvládá techniku rozdělení látky na jednotlivé úseky - to je to nejdůležitější.

Rozhodně to ale nedoporučuji zkoušet až přímo při přípravě na zkoušku. Ale i tam pak přesto můžeme něco zavést: denně alespoň děláme třeba napůl teorii, napůl příklady (tam kde se pak u zkoušky počítá), tedy nic drasticky odlišného, ale hlavně změnu: lehké pasáže prostřídáme s těžkými a **ty těžké prosím nedkládáme**, i když máme později dost času (můžeme totiž ještě navíc zapomenout i to, co už známe, ale pořád ještě nepochopit to těžké :-). Ale i ty příklady si můžeme rozdělit napůl, druhou půlku dělat třeba až další den. Zkoušky jsou nejvíc náročné, nejen na paměť, ale i na to, že z nedostku času musíme denně dělat třeba až tři různé kapitoly - tma musíme být opatrní.

Učení na etapy.

Jaké jsou výhody "rozděleného" učení, tj. učení na etapy? Na první pohled nejsou možná zřejmé, ale dostanete větší přehled, poznáte hlubší spojitosti a dokonce si lépe ozřejmíte, kde je potřeba probrat si to ještě hlouběji, detailněji. Je to totiž také i jakési *sebezkoušení paměti*: lehce pak poznáte, kolik si z předešlého dne pamatujete :-). A na konci si pochopitelně udělat shrnutí všeho.

Uvedu příklad: na jednu zkoušku jsme jako studenti mívali v průměru tak týden a tak jsem si původně nechával předposlední den na shrnutí a poslední den na nicnedělání, tj. *relaxaci*. První, co odpadlo, byl ten den nicnedělání - to byla na první pohled ztracená sedmina času :-). Není to ale pravda, je třeba, aby se člověk před zkouškou uklidnil a využil ten den jakožto "zažívací", kde se látka sama v hlavě urovnává a upevňuje. Může se vám to zdát jako fantazie, ale je to dokázaný fakt. Stejně jako je fakt - pokud to nevíte - že při učení v mozku narůstají spoje mezi neurony, ano, biologicky tj. přímo fyzicky, neurity a dendrity. To je pochopitelné - zapisování do lidské paměti je jiné než u počítače a neuron slouží nejen jako *logická*, ale zároveň i *paměťová* buňka.

Ovšem je zde i nebezpečí, že naopak člověk ztratí i ten přehled, který ještě měl v tom předešlém dnu, zvláště pokud si během roku příliš látku neprobíral a neopakoval. Navíc mi také bylo jasné, že bych ten "volný" den žádný klid stejně neměl, jen výčitky svědomí (z nicnedělání) - prostě to nešlo tak dělat. A tak jsem ten den nicnedělání zrušil (hlavně proto, že jsem v mých *odhadech* značně podceňoval potřebný čas :-)) a tak jsem poslední den věnoval hlavně přehledu. A věřte mi, večer jsem měl sice pocit žalosti, že takhle jsem to měl znát, ještě než jsem se začal učit ke zkoušce :-), ale i zároveň i dobrý pocit, že jsem strávil ten den přece jen užitečně. Tak jsem to pak dělal po celé studii, protože se mi to osvědčilo - člověk to prostě musí vše vidět z jiné perspektivy a v určitých souvislostech. Občas jsem si na ten den odložil i opakování nějaké **těžké pasáže, ty se zkoušejí nejvíc** a potřebují důkladně probrat :-).

Proč potřebujeme odhadovat čas?

Zdá se to zbytečná otázka, znám ale hodně lidí, kteří si věci vůbec předem neplánují anebo ani neví, kolik co zabere času. To má velkou nevýhodu - takoví lidé většinou ani nemají svůj "jízdni řád", tj. neví dobře, jak při daném úkolu postupovat, rozhodně tedy ne ekonomicky. Tak například při studiu jdou prostě stránku za stránkou, nebo si vybírají, co dělat, ale až "za pochodu". Nejen že neví, kdy asi skončí, ale nemají ani časovou návaznost na další úkoly. Tak například v zaměstnání, když ve 2 hodiny odpoledne musí na mítink, ani neví, zda už třeba mohou zatím získat částečné výsledky, které tam mohou - s výhodou - předložit. Anebo naopak stráví plno času na maličkostech a k jádru věci se nedostanou. Pochopitelně ztratí i mnoho času, protože nepoužili to, co už je tu známo pár tisíciletí: práci si předem připravit a plánovat. Jak uvidíme dále, to je ale pořád ještě jen začátek hospodaření s časem a zdaleka ne to nejdůležitější, tím je vždy teprve ten samotný **výsledek práce**.

Nechápejte mě špatně, nejde jen o ono zdiskreditované "plánování", které nám kdysi vnucovali samozvaní plánovači-diletanti, jde tu o chápání celého procesu a nabývání zkušeností. Především je třeba dobře vědět, co se jak dělá a jak dlouho to trvá. Jenže mnoho velkolepých plánů selhává právě na realizaci. Už Goethe řekl, že šedá je všechna teorie, ale zelený je strom života. Nu a naši plánovači ten strom jenom "hnojili", ale růst mu nepomohli.

To chce ovšem opravdové zkušenosti: nejen v té práci, ale i v odhadování časových nároků. A jak se říká, teprve **výcvik dělá mistra**. Potřebujeme to například i proto, abychom mohli správně odpovědět šéfovi, když nám dá úkol a zeptá se, jak dlouho nám to potrvá. Pochopitelně, když to odhadneme na čtyři hodiny, přidáme si něco jako rezervu, obzvláště když ještě chceme mezitím jít na oběd nebo telefonovat manželce. **Čas, který strávíme jen na úkolu a celkový, reálný čas není totiž jedno a totéž**. Na to se často zapomíná :-).

Je to věc těžká . . ."

Ano, není to lehké, ale **jen praxe nám řekne, co a jak**. A třeba se vás šéf ani nezeptá, jak dlouho to potrvá, ale přímo řekne, že to chce mít za dvě hodiny. Nu pak už vám pomůže jen tato kniha, ale tu za dvě hodiny ani pořádně nepřečtete :-). Ale vážně, když víme, že to za tu dobu nestihneme, je lépe mu to říci hned, než až pak. Ale jak zjistíme, že to nestihneme? Nu to už není jen odhad času, ale třeba i toho, že neseženeme danou informaci, nestihneme to vypočítat, změřit či napsat a v neposlední době třeba neseženeme lidi, které k práci potřebujeme nebo dokonce proto, že ani nevíme, jak na to. Jindy je to ovšem jen prostá otázka času, kde to prostě vyžaduje více hodin a tam je to potřeba velmi dobře zdůvodnit. Nejlépe je se odvolat na podobný případ v minulosti. A i když vám třeba šéf neuvěří, vy jste ho informovali předem, máte alibi a to trochu ztlumí náraz dopadu.

Jak odhadovat?

Detaily si řekneme později, protože to je jiný případ od případu a často je třeba tzv. "znovu odhadovat" a přehodnocovat, když jsme se mylili nebo když se změnila situace. Zde tedy jen pár hlavních bodů, na které se často zapomíná - pokud si je vůbec uvědomujeme:

1) **Odhadnutý čas** je dvojitý, řekli bychom "čistý", tj. kolik to skutečně zabere, a "hrubý", s přihlédnutím na časové využití pro ostatní úkoly, rezervy na čekané události plus rezervy tak zvané "navíc", právě na ty věci nečekané (ale vytušené :-). Čistý čas je ovšem čas čistě "pracovní", nepočítáme tam přestávky, prostoje a podobně. Často se odhaduje dvojitý čas : minimální a maximální - ale to se hodí už pro dlouhodobé, složité plánování a podle mé zkušenosti to nadělá víc zla než užítku: každý totiž jede pak jen podle maximálního času, rvá to dlouho anebo zase všichni čekají na toho

pomalého :-). **Skutečný čas** je pak ten čas, kolik to opravdu trvalo (i ten může být "čistý" a "hrubý", podle toho, jak jste plánovali).

2) **Podhodnocení je více nebezpečné než přehodnocení**, ale to neznamená, že můžeme natahovat odhad času nesmyslně do délky.

3) **Účel odhadu je dvojitý: buď soukromý**: tj. odhad, který je jen pro nás, pro naši informaci či plánování anebo pro studium. Zde hraje největší úlohu **čas čistý**: nemůžeme to totiž udělat za kratší dobu než je čistý čas (utrpěla by kvalita), ale můžeme - při vhodném plánování - **přiblížit skutečný čas co nejvíce tomu "čistému"**. To nám slouží k lepšímu provedení práce a hospodaření s časem. Zde je potřeba využít svých zkušeností a hlavně **být k sobě samému zcela upřímný**. Jak dalece budeme přesní se totiž vždy projeví až na výsledku a to je často už velmi pozdě.

4) **Účel odhadu - veřejný**: tj. všechny dohady, které jsou sdělovány ostatním, hlavně v práci a podobně. Zde zásadně zveřejňujeme jen **odhady hrubé**: jsou to často vlastně už i sliby a ne každý to bere jen jako odhad. Tam je dobré vždy připsat i to, že se jedná o náš **nejlepší odhad**, ale pořád ještě jen odhad, na rozdíl od závazného slibu. Pochopitelně, že toho nezneužíváme - to se lehce pozná - ale musíme si vytvořit určité alibi, už jen proto, kdyby byl náš odhad chybný. Na tom, jak dalece odhad pak splníme, závisí totiž často naše reputace, job a často i existence.

5) **Rezervy**: zde záleží na zkušenosti - neberte rady druhých příliš vážně, jsou většinou dobré jen pro ně - a možná ani to ne :-). Vyzkoušejte si to raději předem, třeba na podobných úkolech. Pak nejlépe poznáte podle vašeho tempa, pečlivosti, prostředí, spolupráce a ochoty ostatních, kolik to asi chce. Není třeba dělat časovou rezervu u každé položky, jen u těch, co zaberou nejvíce času. Někdy stačí prostě přidat pět, jindy až třicet procent čistého odhadu. Poznámka: nemáme zde na mysli rezervy materiálové či finanční, které figurují v rovnici [1]. Tam mimochodem dáváme pro všechny položky vždy jen jeden, tj. čistý anebo jen hrubý odhad, to podle účelu - a míchání obou odhadů se nedoporučuje.

6) **Kdy dělat odhad a kdy ne**: ano, ne vždy je dobré dělat odhad - například když vím, že nebude dobrý, užitečný anebo bude zneužit proti mně (i to se stává!). Nemáme-li dost zkušenosti s odhady, nechme to na někoho jiného (když už ne ten úkol, tak alespoň ten odhad :-). Z vlastní zkušenosti ale vím, že plánovači nejsou ti nejlepší odhadci - nemají prostě praxi v tom či kterém úkolu, jedou hodně mechanicky a jakmile to odhadnou, nejsou ochotni to pak změnit nebo dokonce přiznat chybu.

7) **Nejen odhad, ale i podpůrná akce**: Často musíte svůj odhad prosazovat "nahore" i žhavou diskuzí či neústupností. Pochopitelně to dělejte jen chcete-li víc času, než vám dávají. V případě opačném - dají-li vám více času - berte to jako bonus (aniž byste to ale dali najevo :-). Udělat to totiž můžete dřív a pak ušetřený čas využít jinak, nebo dokonce to prosazovat jakožto důvod k přidání (na platu, ne přidání práce, i když většinou dostanete spíše to druhé! :-) Má to totiž pak i negativní psychologický důsledek: když jste to udělali dnes dříve, zítra to budou chtít ještě dříve - i když se třeba i jedná o něco úplně jiného, kde to už prostě nejde!

8) **Není pravda, že špatný odhad je lepší než žádný!** Představte si špatný odhad v plánu, kde spolupracuje více složek či oddělení - pak to ohrozí celý výsledek, nemluvte o tom, že zatímco jedni se dřou, druzí čekají se založenýma rukama.

9) **I dobrou práci lze znehodnotit špatným odhadem**: práce se totiž hodnotí nejen *podle výsledku*,

ale i podle toho, je-li *udělána včas*. Vysvětlujte pak někomu, že to chce dva dny navíc - neberou to z hlediska toho, že jste to špatně odhadli, ale že prostě nejste schopni udělat práci v čas. Následky jsou ovšem jasné. Málokdo si tohle uvědomuje a přitom je to rozhodně stejně důležité, jako práce sama. Důležitost odhadů je často hodně podceňována a pak to stojí peníze, často i existenci firmy. Nejde jen o časové odhady, ale i samotný trend: dvakrát se mi stalo, že jsem změnil job a později ta stará firma zkrachovala - nebo že by to bylo právě proto, že jsem odešel? :-).

10) **Hospodaření s časem začíná u odhadu:** Příliš krátký odhad je nebezpečný sám o sobě, zbytečně dlouhý odhad vám zase nejen zdrží výsledky svým pomalým tempem, ale dlouhodobě vás ochudí právě o čas, který jste mohli využít jinak. Dalo by se říci, že je zde potřeba jakýsi druh **optimalizace neboli vyladování**. Šetřit čas za každou cenu je ovšem hloupost: vždy se musím smát, když vidím v nějakém filmu manažera, jak šetří čas tak, že se při mítinku i holí - obojí pak ovšem dopadne špatně.

11) **První odhady, hlavně nemáme-li dost zkušenosti, nebudou příliš přesné,** ale od toho je tady právě proces učení - po určité době budeme opravdu mistry v odhadu.

12) **Odhady je třeba stále kontrolovat podle plnění plánu :** musíme zjišťovat, zda se zpozdíme (či jsme vpředu - oproti odhadu - a to nejen, abychom mohli opravit plán, ale také abychom se z toho poučili. Tak např. je toto zpoždění díky špatnému odhadu nebo okolnostmi? I ty mohou být dvojí: buď čekané (opět je tu třeba ta zkušenost) anebo nečekané. Při opětovném provádění stejného úkolu už musí náš odhad právě počítat se vším.

13) **Odhad času není jen pro to, abychom zjistili, jak dlouho co potrvá nebo jak to zlepšit:** tak například ve výrobě tím sledujeme i produktivitu, předem můžeme určit přesněji celkové náklady a tedy i zisk. Může se totiž stát, že jsme díky špatnému odhadu nasadili pro výrobek i neúměrně malou cenu.

14) **Správný dohad zahrnuje i přípravu, zaběhnutí procesu, případně opotřebování nástrojů, zkoušení a různé ztráty či opravy.** Tak například děláme-li překlad z jiného jazyka, potřebujeme sehnat slovník, oprášit si jazykové znalosti, udělat hrubý překlad, upřesnit jej, opravit češtinu, nechat si to zkontrolovat a pak vytisknout.

15) **Hospodaření s časem opravdu začíná už u odhadu.**

PRIORITY ANEB JAK OPTIMALIZOVAT ROZDĚLENÍ ČASU

Při určování co budeme kdy dělat se nutně musí řídit výsledkem, který chceme dosáhnout. Popíjení kávy a čtení nějaké technické zprávy může být nejen docela zajímavá zábava, ale i užitečná práce. To vám ale určitě nevynese u šéfa tolik bodů, jako dobře udělaný úkol, pro který mu už dávno nahoře myli hlavu. On si totiž vůbec nemusí všimnout, že při té kávě vlastně čtete něco opravdu důležitého a může vám to spíše ublížit :-).

*Ale nám tu nejde o psychologii, ale hlavně o výsledky - a pořadí jejich důležitostí, jinak též nazývané **priority**, to je naše hlavní východisko při sestavování časového rozvrhu. Nebudeme tomu ještě říkat **plánování**, protože to si vyžaduje zase ještě mnohem více . . .*



Takže to chce priority - no prosím, ale jak je určíme? Především si sepíšeme seznam úkolů, které máme udělat a hned si je rozdělíme na tři kategorie, které napíšeme jako tři sloupce :

MUSÍM	hodin	CHCI	hodin	OSTATNÍ	hodin
...
...

Do sloupců pak napíšeme jednotlivé úkoly, které označíme podle pořadí důležitosti písmenem abecedy nebo číslem. Ty co **MUSÍM** najdeme lehce, to jsou ty, **kteří nám určili ti druzí**, většinou šéfové **anebo jsme sami přišli na to, že jsou pro nás skutečně nutné**. Ty zbývající pak jsou ty důležité, ale **když je neudělám tento týden, moc se nestane** - to bude kategorie **CHCI**. Nu a zbytek sice sepíšeme, ale dál se s tím zatím vůbec nezdržujeme - to je například vše **OSTATNÍ**, co na nás chtějí ti druzí, ale nemá to žádnou vysokou prioritu. Patří tam rozhodně laskavosti našim přátelům a často i žádosti od lidí v zaměstnání, kteří nejsou našimi vedoucími (ale pozor, může to mít nějakou souvislost s naší prací, tady opetně :-). Studenti mohou mít jiná kritéria, ale ty tři skupiny pro ně platí také. **U každého úkolu si hned napíšeme i odhad hodin, jak dlouho to asi potrvá. Pro začátek raději odhadneme více času** a jak už jsem říkal, při delších úkolech si je snažíme rozdělit po dvou či třech hodinách na jeden den - výjimky pochopitelně jsou.

K tomu malou poznámku: snažil jsem se v životě vyhovět takovým přáním přátel, než jsem zjistil, jak mnoho času mi to zabírá a udělal jsem tomu drastický konec. Teda v zaměstnání, abych to upřesnil - ano, často se jedná jen o pohodlnost těch druhých anebo o jejich neschopnost - je to prostě zneužívání vašeho času, který v zaměstnání - jestli jste si ještě nevšimli :-) - nepatří vám, ale těm, co vás za to platí.

Jeden takový otrava, který pořád sháněl nějakou technickou informaci - ale nikdy mi tu laskavost neoplatil (ani nemohl :-) - mě už dokonale naštvál. Konečně jsem ho odpálil prohlášením, že můj čas

je drahocenný a že mi bude muset za moje informace platit. A ať si vybere, že má dvě možnosti: buď za dolar nebo za deset dolarů. Skočil mi na to a chtěl tu za dolar - řekl jsem mu tedy, že v přízemí je firemní knihovna a tam že si to může najít. Pochopitelně jsem nedostal ani ten dolar - o ten ale nešlo, šlo o to, aby mu to došlo :-). A od té doby mě neobtěžoval, ale nebojte se o něj, šel otravovat někoho jiného. A já ; jsem získal zpět ten čas, který jsem nutně potřeboval na můj projekt.

I to se tedy musí považovat za hospodaření s časem - jistě jste si už všimli, že vám někdo volá do práce skoro každý den ve stejnou hodinu a zdržuje vás nějakými blbostmi -a mluví a mluví. Můžete se vsadit, že je to jeho "čas kávy" pro který se rozhodl zneužít zrovna vás. Později si řekneme o hlavních zdržovačkách při práci, zatím snad jen to, že tyhle věci rozhodně nepatří ani do kategorie OSTATNÍ!

Priority.

Každou z kategorií MUSÍM a CHCI si přerovnáme podle důležitosti. Jak to poznáme? Především podle toho, **jak by nesplnění hrozilo vaši práci či dokonce existenci**. Opět, některé úkoly, které nám dá šéf, jsou přímo dány tím, **jak moc by se šéf rozčílil, kdybychom je neudělali včas** (nebo nedej bože vůbec). A hned si také řekneme, že **do našeho rozvrhu musíme dát všechny úkoly, které patří do skupiny MUSÍM**. Že to vše v tom samém týdnu nestihneme? To také není vždy nutné a **jediná věc, kterou tedy můžeme ovlivnit, je KDY to přijde na řadu**, udělat s eto prostě MUSÍ. A tady právě pomohou priority: **nejdůležitější věci přijdou nejdříve**. Pochopitelně bereme v úvahu i to, kdy to asi šéf chce a podobně, ale rozhodně **neodkládáme to, co můžeme udělat hned, ať je to jakkoliv těžké. To znamená, že i když víme, že to tento týden nestačíme, měli bychom alespoň začít. Objevíme tak různé problémy předem**. O těch, o kterých víme, že je nedokážeme - ať už kvůli naší malé expertíze anebo jsou riskantní, o těch si promluvíme se šéfem hned: buď potřebujeme pomoc anebo to musí dát někomu jinému. Čím déle s tou promluvou otálíme, tím hůř pro nás. Je to také jeho problém, že to dává někomu, kdo to nedokáže. Pokud bude na tom stále trvat, **pak ovšem máte problém vy** - pak musíte urychleně začít problém studovat nebo si sehnat pomoc sami.

Další poznámka: při určování časového rozvrhu se **nikdy nemůžeme řídit tím, co se nám líbí, to by byla ta největší chyba, kterou můžeme udělat**. Prosím, můžeme přesunout některé úkoly z kategorie MUSÍM do kategorie CHCI, pro odlehčení stressu, ale to je asi tak vše. Pak, **když jsme si do rozvrhu "namontovali" celou kategorii MUSÍM, doplňujeme ho úkoly z kategorie CHCI**. Z té už nemusíme do rozvrhu na první týden dávat vše, můžeme leccos odložit na později (ale ne škrtnout, to sjme to tam vůbec nemuseli dávat! Nu a kategorii OSTATNÍ většinou nacpu do zbývajících volných míst, ale příliš se nad tím už nezamýšlím. Co z toho OSTATNÍ nestihnu, prostě nestihnu a často to ani netahám na příští týden. To už je jen **ekonomie "vycpávky"** a často **to dosazují až "za pochodu"** nebo podle toho, jak se to vejde. Ví-li například, že to bude trvat asi tak hodinu a já mám na to jen půl hodiny, nebudu to ani začínat a počkám, až budu mít tu celou hodinu (o tom ještě později). Při tomto procesu si také ještě lépe ozřejmím, co CHCI a co MUSÍM - a příště už to budu vědět lépe.

A ještě jedna věc: **uvedeného rozvrhu se pak držím, jinak bylo zbytečné ho vůbec dělat**. Tady mi namítnete: co když přijde šéf a chce něco extrémně rychle. Pochopitelně tomu musíme dát přednost, ale **naznačíme mu, že musíme odložit práci na něčem jiném, možná důležitějším** protože je třeba, aby to věděl. Vedoucí si to většinou ani neuvědomují - nejen že tím narušují váš plán - oni vám přímo kradou čas. Měl jsem takové šéfy, říkal jsem jim "hasiči" - oni vždy hasili tam, kde se zrovna proklubával nějaký plamínek a za zády jim hořely důležité úkoly. Oni jen řešili problémy tak jak přišly, ne podle důležitosti - a to byl amatérismus první třídy! Hromada těch plamínek vznikala právě proto, že nebyl čas vyřešit jeden velký problém a tak se to pořád vracelo. A nezapomínejte, že **přesunout**

úkol na někoho jiného je také dobré řešení, i když tím asi nevyhrajeme u šéfa v soutěži popularity. Může nám to ale někdy zachránit i job.

Vytížení a zatížení.

Vytížení je prostě plné využití času - pochopitelně podle priorit. Nemůžeme si prostě dovolit mezery, kde nebudeme dělat nic. Tyto mezery ale není vůbec těžké vyplnit: **většinou máme víc práce než času** :-). A když to či ono z kategorie CHCI nestihneme, uděláme to později. Také pořadí důležitosti pro nižší priority už není tak kritické: jsou tam hlavně proto, abychom si ulehčili výběr, jen takové vycpávky, ale zv yšují náš výkon.

Zatížení je něco zcela jiného: pracujeme-li na těžkém projektu, není dobré se na něm ničit po mnoho hodin denně. Těžký projekt sice vyžaduje více hodin, ale většinou na to máme i víc dní. Dvě, tři hodiny denně je maximum, pokud to není něco, co zrovna opravdu hoří. **Člověk se delší práci totiž nejen unaví, ale hlavně otupí. Nic víc už ho nenapadne, ale zato může udělat i kritické chyby.** A jako dobrý hospodář nepřetáhne zátěž svého koně, ani my se nesnažíme vyčerpat naší hnací sílu díky přetížení.

I to je ekonomie hospodaření s časem. Podobně jako cyklista, snažíme se udržet si své síly, hlavně na úseky, které jsou obtížné a vyčerpávající. Nu a to by měly být úkoly - pokud jste si to dobře zapsali - právě ty z kategorie MUSÍM. A ještě poznámku: **krátké úkoly děláme nejen na jeden tah, ale také - a to hlavně - hned napoprvé správně.** Ztráty času opravami nebo doděláváním práce se často podceňují, ale mohou být enormní. Proto také **nezačínáme práci na kterou nejsme připraveni**, ale rozdělíme si ji na období přípravné, studijní či experimentální a na skutečný čas, který jí budeme věnovat; někdy bude mezi těma dvěma úseky i týden (například čekání na dodávku přístrojů k měření, atd.).

Praktický příklad.

Mohl bych se tu vypovídat jak chci , ale nikdy bych nedokázal přiblížit problém víc, než praktickým příkladem. Začneme tedy s vaším rozvrhem, a použijeme **Pomůcku** (časový rozvrh), ta je až v další kapitole, teď tedy hlavně návod. Tento program "rozvrh©" jsem napsal pro tento účel a má výhodu, že můžete vytvářet rozvrh **interaktivně**, tj. posunováním obdélníků s úkoly a také **dynamicky**, tj. v souvislosti s ostatními úkoly, viz obrázek níže (tadu n elze ob délníky posunovat, v další kapitole ano).

DH	06		07		08		09		10		11		12		13		14	
PO	06		07		G		09		K		A		12		13		14	K
PO	15	G	16		17		18		19		20		21		22		22	
ÚT	06		A		D		09		J		B		12		F		14	H
ÚT	15		16		17		18		19		20		21		22		22	
ST	06		C		B		09		10		C		12		13		F	K
ST	15	A	16		17		18		19		20		21		22		22	
ČT	06		A		D		F		H		B		12		13		J	14
ČT	15		16		17		18		19		20		21		22		22	
PA	06		C		B		09		10		C		12		13		14	
PA	15	A	16		17		18		19		20		21		22		22	
SO	06		07		08		09		10		11		12		13		14	
SO	15		16		17		18		19		20		21		22		22	
NE	06		07		08		09		10		11		12		13		14	
NE	15		16		17		18		19		20		21		22		22	
DH	15		16		17		18		19		20		21		22		22	

Jen pár poznámek kolem rozvrhu: obdélníky do rozvrhu posunujeme myší (návod je v Pomůcce) , můžeme je ale kdykoliv později přesunout jinam, podle potřeby. Úkoly si označíme písmeny abecedy - současná pomůcka je jen na deset úkolů - tj. začneme prioritami v kategorii MUSÍM. Jak už jsem řekl, **doby přestávek, obědů atd. necháváme prázdné** - v případě alarmu si tam můžeme ještě přihodit nějaký smrtelně důležitý úkol :-) **Doby stabilních a pravidelných úkonů**, např. cvičení, pravidelné telefonování, čtení pošty, výcvik na počítači atd, **zablokujeme černou barvou**, ty nechceme zbytečně měnit.

Jen jeden detail: MUSÍM jsou to věci, které prostě "musím udělat", nejen teda ty, co "musím udělat tento týden", i když ty druhé mají přednost. To nám také už naznačuje, jak dělat hned od začátku onen *časový posun*, tedy předem přesunout něco na později, musím-li udělat něco jiného dříve a nemám-li na to volný čas. Toto ještě není *trade-in*, kompromis, jak jsme se o něm zmínili, tam jde více než jen o posun! Nebudu zde probírat detaily, bude daleko prospěšnější, když se uděláte svůj vlastní rozvrh a začnete řešit své vlastní problémy. Ona pomůcka vám ušetří hodně papíru či gumování - ovšem pro začátek je nejdůležitější onen **rozvrh opravdu splnit, to je jistě to nejtěžší**.

Několik zásadních pravidel.

- Zablokujeme úseky, které jsou určeny pravidelným, opakujícím se úkolům
- Maximální počet hodin na den od stejné barvy: 3
- Delší počet hodin rozdělíme na několik dílů
- Začínáme s kategorií MUSÍM
- Nemusíme dosadit do rozvrhu všechny úkoly kategorie CHCI
- Co už se tam nevejde, odsuneme na další týden
- Pokud to jde, necháme si i časové rezervy - tj. volná místa
- Neváhejme změnit rozvrh i později, když máme vážné důvody

Uložené výtisky nelze vytisknout přímo, je je třeba nejprve "zblejsknout" z obrazovky pomocí tlačítka *Print Screen* (na klávesnici) a okopírovat do grafického editoru, např. MSPAINT.EXE, který je částí každých Windows (po otevření ťukni na Edit, Paste, File, Save a uloží se to třeba na Desktop, tj. Plochu). To je pak náš výsledný rozvrh. Znovuotevřením programu *Rozvrh©* se totiž vše zase rozhází.

Na první pohled by se zdálo, že je rozvrh vlastně jen otázka posupování úkolů, ale když si uvědomíme,

že navíc máme různé schůze či rande u lékaře anebo že určité úkoly musíme rozhodně udělat jen na určitý den, uvidíme, že to není tak lehké. Zprvu se tedy nesnažíme o nějakou perfektnost nebo o totální využití času za každou cenu, to přijde později.

Zde se zmíním ještě o jiné filozofii: jsou úkoly, které jsou velmi krátké, většinou z kategorie CHCI. Já se je osobně snažím vsunout do volných míst rozvrhu až po umístění všech z kategorie MUSÍM - ale někteří lidé jimi rádi dělají vycpávky už během určování míst pro kategorii MUSÍM. Mají tak plnější rozvrh a pokud jim to vyhovuje - tj. pokud to stačí vše opravdu stihnout, protože často trvají úkoly déle, než je odhad - je to OK. **Osobně ale dávám přednost nejprve vyplnění kategorie MUSÍM** a to i na úkor času kategorie CHCI, ovšem pravda je, že si v kategorii MUSÍM držím jen velmi málo úkolů, nejvýš 5.

Tak to zkuste zábavy a nezapomeňte, že je to jen cvičení, tedy i zábava :-).

POMŮCKA
(časový rozvrh)

Na této stránce si můžeme procvičit časové rozložení pracovních úkolů a jejich optimalizaci.

Obdélníky stejné barvy, ale různých délek (1 hod, půl hod, čtvrt hodiny), jsou určeny jen pro jeden úkol. Navíc jsou ještě úkoly označeny písmenem, aby byly vidět i na černobílém výtisku - zatímco čísla v tabulce jsou hodiny během dne a okénka mají šířku půl hodiny. Řádky jsou pro každý den dva, aby se to pohodlně vešlo na stránku. **Pracovní přestávky na jídlo či odpočinek necháváme prázdné** - můžeme je v případě nutnosti zaplnit později jinou aktivitou. **Úseky pro pravidelné práce - telefonování a podobně, zaplníme nejdříve a to černě; s těmi apk už nehýbáme.**

Obdélník přesuneme do dané kolonky tak, že na něj zajedeme myší, zmáčneme levé tlačítko myši, držíme jej a přetáhneme tam, kam potřebujeme. Uvolněním tlačítka se obdélník umístí. Přemísťovat se dá pak ještě kdykoliv znovu - zkuste si to teď hned :-).

Úkoly si předem označíme písmeny abecedy (nejlépe podle důležitosti) a podle nich pak použijeme danou barvu. Úkoly pak rozdělíme do skupin **MUSÍM** a **CHCI**, jejich písmena ale zůstávají. Nejprve začínáme vyplňovat **MUSÍM**, pak teprve kategorii **CHCI**.

Po ukončení přesunů je nutno celý obrázek sejmout (pomocí tlačítka PrintScreen). Pak jej otevřít v nějakém grafickém editoru (Paste, tj. Vložit, třeba MSPAINT, který je částí WINDOWS) a odtamtud uložit, třeba na Desktop (Plochu). **Jakmile totiž pomůcku znovu otevřete, rozvrh, který jste si tak pracně vytvořili, zmizí! Podobně můžete vytisknout jen uložený obrázek - normální tisk by rozházel obdélníky!** Tyto malé nevýhody ovšem daleko převáží výhoda, že můžete obdélníky během tvoření rozvrhu pohybovat, aniž byste museli něco mazat. Více k této pomůcce je v kapitole 4.

DH	06		07		08		09		10		11		12		13		14	
PO	06		07		08		09		10		11		12		13		14	
PO	15		16		17		18		19		20		21		22		22	
ÚT	06		07		08		09		10		11		12		13		14	
ÚT	15		16		17		18		19		20		21		22		22	
ST	06		07		08		09		10		11		12		13		14	
ST	15		16		17		18		19		20		21		22		22	
ČT	06		07		08		09		10		11		12		13		14	
ČT	15		16		17		18		19		20		21		22		22	

PÁ	06		07		08		09		10		11		12		13		14	
PÁ	15		16		17		18		19		20		21		22		22	
SO	06		07		08		09		10		11		12		13		14	
SO	15		16		17		18		19		20		21		22		22	
NE	06		07		08		09		10		11		12		13		14	
NE	15		16		17		18		19		20		21		22		22	
DH	15		16		17		18		19		20		21		22		22	

A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B
A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B
C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	D	D	D	D	D	D	D	D	D
E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	F	F	F	F	F	F	F	F	F
G	G	G	G	G	G	G	G	G	G	H	H	H	H	H	H	H	H	H
J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	K	K	K	K	K	K	K	K	K



PLÁNOVÁNÍ JE JEN ZAČÁTEK

*Nevím, jestli jste už někdy malovali - ano, myslím obraz, ne pokoj - ale napadá mě podobnost čistě nenáhodná. U obrazu si totiž nejprve uděláme řadu skic, pak si vybereme tu, co se nám nejvíce líbí - nemyslím přímo kvalitou, ale prostě tím, že tak bychom si nějak představovali ten obraz, který vytvoříme. A pak začneme tvořit obraz - leccos ještě změníme, vylepšíme a přikrášíme. Nuže takhle nějak by měl vypadat postup, jak si sestavíme rozvrh, nebo jestli chcete, plán. Ale hned si také řekněme, že tak se to nedělá - **není na to prostě dost času**. Proto je potřeba udělat to třeba hrubě, ale hned napoprvé dobře . . .*

Plánování a skutečnost.

Ano, udělat správný rozvrh je jistě umění a někdy by nám to zabralo i celý čas, který na ty všechny úkoly máme, teda abychom je udělali :-). A i ten nejlepší rozvrh mi nebude na nic, když třeba zítra na tři dny onemocním. Pak byl prostě celý ten čas sestavování byl úplně zbytečný. Namítnete mi asi, že přece pak mohu pokračovat, jakoby se nechumelilo. Jenže to právě nemůžeme - rozvrh přece máme na určité dny a například v pátek příštího týdne už musím nutně celý den věnovat něčemu jinému, a odložit to nemohu, takže se musí celý rozvrh předělat.

Ano, existují na to programy, stejně jako existují programy na složitá plánování v podniku, tzv. *Gantt chart* a jiné. Jenže ty jsou dobré jen před finalizací plánu - zkuste udělat nějaké změny v běhu a sami uvidíte, že ony programy si často se změnami neumí poradit - nepoznají, co je jak důležité a co ne. Stejně jako při našem rozvrhu, musíme totiž uvažovat všechny složky, které by mohly kolidovat. Dopadne to většinou tak, že dostaneme předem pečlivě vypracovaný plán, který už třeba druhý den neplatí: není včas materiál, najednou nejsou lidi i a na něco není čas - přijde do toho vždycky nějaké rychlovka. Nu prosím, ta rychlovka, to je špatné plánování, zatímco taková porucha stroje, ta přijde nečekaně, ale tak či tak se to obojí musí udělat hned.

Povídali jsme si tedy o tom všem plánování v minulé kapitole asi zbytečně? Ale vůbec ne, dobrý plán někdy znamená překonání toho největšího problému - pokud ho ovšem lze uskutečnit. Na druhé straně čas strávený na plánování užírá čas samotné práci. Kde je tedy kompromis? Vraťme se na začátek: řekli jsme si, že nejdůležitější je umět využít čas efektivně. Ano, **pokud na tom nezáleží, je důležitější udělat jen to nejdůležitější a nezáleží na pořadí**. Ovšem to je opět jen teorie - přijde šéf a rozbije vám vaše plány, protože si někdo nahoře vzpomenu, že se už rok o něco nezajímal a teď potřebuje zprávu o tom, nutně a *hned!*

Kolik takových reportů jsem ale v životě napsal, než jsem pochopil, že jde jen o pouhou šikanu od člověka nahoře, který si zřejmě nic neumí naplánovat a zbytečně jen lidem krade čas. Víím, jsou to ostrá slova, ale buď je někdo manažer nebo inkompetent - střední kategorie není. Jistě, jsou tisíce manažerů, kteří se opravdu smaží a bojují s potížemi, ale ti inkompetenti - já jim říkám "hasiči" - se tam většinou drží jen díky své senioritě (tj. naslouženými roky) nebo přímo skrze vlivné příbuzné.

Jinak si to neumím vysvětlit, protože chyby, které často dělají, jsou hrozné.

Plánujeme s fakty.

Ale zpět k našemu problému. Když jsem viděl, že mi šéf na pořádný report nedal dost času, většinou jsme ho zaměřil hodně negativně - jednak, abych si udělal alibi, kdyby něco nevyšlo (a to bylo víc než jisté, při takových rychlovkách) - a jednak proto, aby mi ho už pak raději nedávali. To se také stalo, dávali to raději *jesmenovi* (přítakávači), který pak svou snahou se zalíbit vylíčil situaci jakožto slibnou, nu a podle toho to pak vypadalo. Přítakávání je také nejlepší způsob, jak přijít o místo, protože to pak na vás vše svedou. Takto ušetřený čas jsem raději věnoval produktivní práci, kde jsem měl úspěchy, takže jsem za to časem získal povýšení. To se opakovalo i u jiné firmy - ta firma předtím pak stejně šla od deseti k pěti. Nikdy jsem totiž neváhal firmu opustit, když mi nevyhovovala. Opět to byla vlastně ekonomie času - nestrávíte přece kus života někde, kde vidíte, že řadí parta *hasičů*.

Asi jste pochopili, co jsem chtěl naznačit: že totiž musíme **posuzovat vše jen podle výsledku**. Měli jsme některé velmi dobré plánovače a přesto to u firmy nešlo. Dělali jsme přesčasy zdarma, obětovali se, ale nic nepomohlo. Jak už jsem řekl: **plán je něco jako slib** - pokud ho nedodržíte, **víte, kde hledat chybu: buď je to plánem nebo tím, kdo ho provádí**. Často ovšem právě přijdou nečekané okolnosti, takže

plánem to nekončí.

Ano, plánem to nekončí, ale začíná: ty pravé problémy přijdou až pak. Už jsem se tu zmínil, jak nám někdy i maličkosti nebo umíněnost vyšší o šéfa nabourá i ten nejlepší plán. Pak to teprve začne být zajímavé. Jak třeba z toho vybruslit, aby se šéf, tj. vlk, nažral, ale koza - práce - byla včas hotova. Nu ona někdy nebude, jde jen o to udělat tzv. "*damage control*" neboli zjistit, co se nestihlo, co utrpělo a zařídit, aby byly špatné následky minimální. Jenže to se nikdy zpočátku neví a pak ale nejde jen o nepříjemné **zcizování našeho času** pro smrtelně důležitou blbost, ale je to složitější. A také nejde jen o čas - představte si, že se vám poškodí čerpadlo a zatímco vy musíte shánět nějaké papíry o nesmrtelnosti chrousta, zatopí to suterén! Jenže tak jednoduchá ta volba nikdy není. Celý proces práce na úkole je dostatečně složitý a hlavní problémy budou ještě navíc s tím, co jsme buď přehlédli nebo netušili. Co teď? Jít zpět s návrhem nebo udělat jen malou modifikaci? Většinou se to ani nedá lehce rozhodnout a opět, moc času na rozhodování nemáte. Pracoval jsme ve výzkumu i ve výrobě a věřte mi, tyto nečekané problémy jsou častou příčinou žaludečních vředů, ať si lékaři říkají, co chtějí :-).

Rozdělit bych tedy naše opatření na minimalizaci škod na dvě etapy:

- a) Předtuchy a předpovědi.
- b) Nápravy a opravy.

Předpovědi a předtuchy.

Tomu druhému budeme věnovat další kapitoly, zde tedy jen o předpovědích a předtuchách. Někdy to ani nelze rozlišit: **předvídat** něco (vidíte, kolik slov tu začíná předponou "před"-:) je někdy věda, někdy zase umění. Jinak je to s **očekáváním**: to je založeno na naší předběžné zkušenosti. Pokud se nedovedeme poučit, pak nám ovšem není pomoci - budeme dělat pořád ty samé chyby.

Věnujeme se nejprve problémům jen **částečně očekávaným** - a opět nemyslím to, že budeme také spoléhat na štěstí, ale třeba jen na dobré počasí, či synchronizaci různých dějů tak, aby to vyšlo včas a

podobně. Anebo jsou třeba výsledky nějakého pokusu takové či makové a my musíme počítat s obojím. Jak na to? Uvažujeme prostě obě scénária současně - ale lepší bude, když to popíšu na příkladu.

Příklad.

Řekněme, že navrhujeme nějaké elektrické zařízení a nevíme, zda v místě použití nebudou velké výkyvy teploty, které by mohly ovlivnit chování obvodů. Nu ano, řekli byste, dáme tam čipy, co vydrží teploty od -40 do plus 40 stupňů Celsia. Co říkám "vydrží" - ne, ony musí ještě navíc spolehlivě pracovat, výstupní signál nesmí kolísat s teplotou a podobně. Jenže život není tak snadný, jak nám líčila paní učitelka, která sama život ani nepoznala :-). Takové čipy se totiž nedělají anebo jsou nesmírně, nesmírně drahé. A už tu máme problém jako dům.

Naštěstí jsou ty výkyvy většinou jen hodně do vysokých nebo do hodně nízkých teplot, ale ne stejně do obou. Pak je zase lepší použít buď jeden nebo druhý typ čipů, abychom pokryly obě dvě možnosti. A jako naschvál nevíme předem, kam teploty půjdou. Nu prosím, na Netu si najdeme to místo na mapě a zjistíme si roční teploty, ne? Nu ano, ale zkombinujeme to s nadmořskou výškou, tj. hustotou v vzduchu, rychlostí větru a tím, že původní návrh neplánoval ani větrák, ani ohřívák.

Jedno elegantní řešení by bylo: tzv. *airconditioning*, neboli klimatizace. Výborně, vyřešeno, ne? Ne tak zcela, udržovat stejnou teplotu pro tak velký rozsah teplot buď není možné anebo je drahé. Musíme určit, jaký rozsah teplot budeme tolerovat v místnosti s elektronikou. Podle toho vypracovat dvě varianty a určit, která je nejlépe vyhovující a nejlevnější. Že to nejde dohromady? Jistě že ne. Vtip je v tom, že pro ten který převládající typ chlazení budeme muset použít jiné čipy! Jak vidíte, mohl bych se živit vymýšlením problémů, jak mi to jde. Nu proč ne, doposavad jsem se živil hlavně jejich řešením :-).

Ale teď přijde ten zlatý hřeb programu: jen některá data se dají zjistit z katalogů a teplotních tabulek. Například v Kanadě jsou blízko sebe místa, kde je počasí jako v poušti a hned kus dál je velká vlhkost. Nezbude než udělat měření, nejlépe pro všechny dny v roce. Jenže za tři měsíce už musí naše zařízení být postaveno a pracovat. Co teď?

Trigger points neboli spouště.

Není to zas takový problém: řekněme že máme dva druhy čipů, ale kritická teplota se objeví až za dva měsíce. Zde použijeme tzv. "**trigger points** doslova *spouštěvé body*, které nám spustí určitou **nápravnou akci**. Tak např. když víme, že za měsíc tam bude teplota přesahovat plus 30 stupňů, víme, že ve špičce léta bude ještě vyšší. V takovém případě použijeme čip č. 2. Pokud nám to zásobovací oddělení dovolí, odložíme tedy objednávku čipů až na tu dobu a budeme se modlit, že to vyjde. Nebo hned zakoupíme oba typy - s případnou možností jeden typ vrátit a dostat peníze zpět. Ale nejde jen o ty dva typy, dodací lhůta může být dlouhá a ještě je tam někdo, třeba do Asie, musí dopravit včas. Jak vidíte, takové spouštěvé body (v tomto případě měřená teplota za dva měsíce) jsou hrozně důležité. Jindy to je třeba jen kontrola, zda nám už v té době něco nedodali, co nutně potřebujeme, atd.

Prostě nestačí jen předvídat, je třeba i kontrolovat. No prosím, hlavně když víme které možnosti lze čekat. Ale co když to opravdu ani netušíme? O tom si ale povíme v další kapitole.

NEČEKANÉ PROBLÉMY BĚHEM PROJEKTU.

Kromě problémů očekávaných, u kterých si jakž takž můžeme vypočítat pravděpodobnost a zajistit se pro případ, že k něčemu takovému dojde, jsou ještě problémy nečekané. Už Murphy řekl v jednom ze svých zákonů, že "když se něco stát může, tak se to stane". K tomu si dodejme, že i "když se něco nemůže stát, tak se to často také stane", takže tím zahrneme skoro všechny případy :-). Jiné pravidlo říká, že "vždy je ještě jeden problém navíc" a že "každé řešení problému přináší dva problémy navíc". Jinak řečeno, očekávat bychom měli vše - ovšem na to nám nestačí naše rezervy. Pokud máme zkušenosti, pak můžeme leccos očekávat a zbytek jen hádat, ale o tom jsme si mluvili předtím. Co teda dělat v případě, kdy by to nečekal ani odborník?

Vzpomínám na jednu filmovou historku, polskou tuším, kde jeden profesor připravuje velkou bankovní krádež a má vše spočítané na vteřinu. Všechno to vychází, dokonce i výměna auta za jiné. To sice nastartuje - ale nejede. Nebudu víc napínat: zloději jim ukradli kola. Něco se prostě **nedá čekat a je lépe se s tím smířit**. Kdyby to šlo, tak s tím i počítat, ale jak už jsme si řekli, předvídat vše prostě nejde.

Malá pravděpodobnost.

Začneme s případy, že u některých poruch známe jakous takous pravděpodobnost, ale ta je tak malá, že je téměř nulová. Tak například, že vypukne v budově oheň; ovšem ztráta je pak enormní. Pokud můžeme, snažíme se tedy škody (š) vynásobit patřičnými pravděpodobnostmi (p) ohně (š x p) a seřadíme pak výsledky do stupnice priorit. Proti ohni například máme být zabezpečeni vždy - nejen alarmy, ale i hydranty a dokonce i pojištěním. Pokud je riziko větší, například máme navíc tepelné zdroje v přístrojích (nebo nebezpečí vytopení vodou :-), musíme ještě navíc zabezpečit vše v designu a napsat jasné provozní instrukce, případně i upozorňovat na to plakáty, třeba už jen proto, aby pak pojišťovna nenašla nějaké chyby na nás :-).

Ale tyto případy jsme neměl na mysli, spíše ty běžné. Už jsem uvedl onemocnění, nedostatek pracovních sil, zpoždění dodávek materiálu, nečekaná přerušení dodávky energie nebo i různé poruchy a to nejhorší: **problémy způsobené přímo návrhem či výrobou**. Já vím, ty by neměly být, ale právě proto se vůbec nečekají a jsou :-). Murphy prostě platí všude. Takové problémy také vyžadují nejen mnoho peněz, ale hlavně času! A právě o těchto "nečekankách" si promluvíme dále.

Co s nečekanými problémy?

Pro jistotu si různé opravné akce hned čísujeme.

1) Rezervy neboli zálohování: každý plánovač musí zahrnout do plánu určité rezervy, tedy časové - ty materiální má na starosti návrhář, výrobce a podobně. U materiálu je to jednodušší: máte-li sklad, nakoupíte toho víc, obzvláště náhradní součástky, ono se to pak hodí i pro další zakázky. **Čas ale**

nakoupit nelze :-). Na druhé straně ho ale lze naplánovat extra, to znamená prodloužit celou dobu **předem odhadnutou časovou rezervu** a dát ji do plánu. I když pak všechny časové rezervy sečteme, nedoporučuji je rozdělit viditelně na jednotlivé úseky (jednotlivé složky by se pak ani nesnažily to udělat rychleji :-), ale dát tu jednu někde na konec, jako nějaký, třeba i fiktivní interval (extra dlouhé zkoušení a podobně). Jednotlivá oddělení pak na to nemohou sáhnout a budou sice pozadu, ale vy víte, že vlastně nejste pozdě, ale prostě jen jedete z času, který jste si předem rezervovali.

U jednotlivých pracovních složek pak bude pocit, že jsou pozadu a zdržují ostatní působit jako jistě urychlovač. Že je to nepoctivé? Ne tak úplně - oni vám také předem neřeknou, že to asi nestihnou a budou jen předem vesele přikyvovat, že to zvládnou, to už je tak v lidské povaze. Jinak řečeno, nenaplánovali rezervy do svého odhadu :-).

To samé platí, když si děláte **plán jen pro sebe** - někdy je třeba ošidit i sebe, svou vlastní pohodlnost, nerozhodnost nebo klamný optimismus :-). Už jsem zde psal, jak jsem se připravoval na zkoušky - vždy jsem si poslední den dával jen na odpočinek - ke kterému pak ale nikdy nedošlo.

2) Maximální versus minimální čas. To se dělá u firemního plánování běžně: pro každý pod-úkol se odhadne, jak dlouho to bude trvat bez problémů a jak dlouho s očekávanými problémy - míněno: **reálně očekávaným** - zpožděním. To je potřeba udělat, protože hlavní plánovač neví, jak který úkol skutečně potrvá a najde si pak celkové "nejrychlejší" a "nejpozdější" datum dodávky. Není to lehké: on musí zjistit, kolik které zpoždění ovlivní jiné úkoly, které třeba nemohou bez ukončení tamtoho ani začít. Zjistí si také, zda je možno nabrat čas tím, že zatím mohou dělat něco jiného anebo může i zpřeházet pořadí prací.

Pro osobní plánování je toto zbytečně pracné - a jediné zpoždění je většinou v nás. Protože jsme navíc jedna osoba: manažer i pracovník, máme situaci daleko víc v "hrsti". Raději si tedy odhadneme **minimální časy** - ovšem reálně splnitelné (tj. pokud nejsou velké problémy) a celkovou rezervu dáme až na konec. Ono to i psychologicky nutí člověka víc pracovat a navíc má jistotu, že má ještě rezervu. Jakmile totiž začneme uvažovat, že to a to nepospíchá nebo o a to vyžaduje víc času, začínáme si plánování komplikovat a nevědomky tam zaplánujeme zpoždění, která se ani nestanou. **A celková rychlost provedení tím utrpí.**

Příklad: Pro změnu zase dáme něco, co se týká studia - studenti málokdy plánují a když, tak ne moc dobře.. Řekněme, že máte sice data zkoušek předem dána, ale pak poznáte, že na matematiku vám ten týden nestačí. Musíte tedy začít už dříve - ne ovšem třeba v týdnu, kdy se připravujete na fyziku: **nikdy nemíchejte dva předměty!** Co tedy dělat? Musíte si naplánovat ten čas do doby před zkouškami. Ale jak, když ani předem nevíte, zda budete mít na matiku týden anebo víc? To je jednoduché: **Počítejte vždy s tím horším případem!** Ale co když to do zkoušky zapomenete? Nu to si právě musíte naplánovat a studium předem jen ty pasáže, které nezapomenete, například počítání příkladů nebo prostě něco lehčího.

3) Trigger points - spouště: asi je na to přechšnější termín i v češtině, ale o to tu nejde, koneckonců i při psaní této knihy se snažím udržovat časovou ekonomii a nemám čas to hledat :-). Jak tomu budete říkat, na tom opravdu moc nezáleží. V určitých bodech procesu můžeme očekávat určitá nebezpečí, jenže na rozdíl od minulé kapitoly se jedná o věci s tak malou pravděpodobností, tj. že je téměř nečekáme. Kam teda ty body na plánu umístit? Odpověď je jasná - ; v důležitých **uzlových bodech**, kde si zkontrolujeme všechny úkoly, jak pokračují a kde to vázne. Tak často najdeme i věci, které jsme nečekali a to ještě včas, tj. kdy je náprava možná a rychlá. **Někdy se i z trendu a ze zpoždění dá**

předem poznat, že je něco v nepořádku. Tak například skupina, která se zdála dobrá, najednou nemá dobrý výkon. Příčin může být mnoho a my musíme rychle najít tu pravou (dobré návody a metody, jak najít takové příčiny, jsou v našich knihách UMÍME SE UČIT? a MANAŽÉŘI BEZ MANÉŽE, říká s etou u "problem solving", řešení problémů).

4) **Rezervy všeobecně:** Zeptejte se návrháře, zda má pochyby o svém návrhu - divil bych se, kdyby se přiznal, že ano. Pokud ale navrhuje svůj vlastní plán, musíte být k sobě opravdu upřímní. Tak například při studiu: **přiznat si, co neumím, na co nestačím, která technika mi nejde (třeba výkresy) a podobně.** To pak vyžaduje věnovat tomu delší čas, případně i pomoc "zvenku" - pokud možno ještě předtím, než začnu plánovat. Jen tak se dá udělat reálný plán. V již uvedeném případě v minulé kapitole jsem prostě nakoupili dvojí čipy. Co jsme ale nenakoupili, byl dvojí čas :-). Na to se často zapomíná: **při výskytu problému musíme mít nejen řešení, ale ještě dost času, abychom situaci opravili.** A ještě jedna věc - já to definuji paradoxem: **Čas nás stojí zase čas.** Čímž ovšem míním, že když na něco potřebujeme čas, jedná se většinou o sumu "pod-časů" na různé pod-úkoly. Tak například vyprosit si od šéfa oddálení termínu může stát extra hodinu či dvě, než ho přesvědčíte. Případně víc, když to udělá, ale chce od vás zase jinou "laskavost".

5) **Odborná expertíza:** už předem je třeba zjistit, zda na problém (nebo u studenta "na předmět") stačíme. Odborník dokáže problém vyřešit rychleji a lépe. Netřeba dodávat, že také ušetří čas. Jistě, odborník je drahý, ale většinou se to vyplatí. Nemusím asi dodávat, že v případě studia je odborníkem třeba kolega, student staršího ročníku, tutor nebo dokonce i profesor (dal jsem ho nakonec, protože k němu bych šel až když by ostatní selhalo, protože se to může vymstít).

6) **Nové technologie:** Málodky je možno - z nedostatku času - najít nový návrh, novou technologii a navíc to stojí peníze. Mám zde na mysli ale takové technologie, které nahradí různé úkony - počítače jsou na to přímo skvělé. I zkoušení se dá zrychlit a například modelování je věc, která by se měla dělat vždy, když nemáme dost dat. I plánování ve velkém se dá dělat rychleji s počítači (ale nesazte se to opravovat každý den, pak ztratíte víc času, než získáte). Také jiné technologie někdy pomohou - nové typy elektrických strojů tam, kde by staré už nestačily a podobně. Studenti zase mohou s výhodou využít učicích a zkoušecích strojů - pokud u nich na škole existují :-). Pokud ne, dá se na to napsat program.

7) **Bud' připraven!** Dalo by se toho napsat víc, ale nejdůležitější je jistě toto pravidlo. Člověk nemusí být zrovna skaut, aby věděl, že v takových případech bude bez přípravy jen ztrácet čas a zmateně pobíhat od řešení k řešení. Většinou to znamená **odbornou a praktickou přípravu, často i dost teorie a navíc umění řešit problémy** (zde opět doporučuji metodu *Kepner-Tregoe*, viz literatura výše). Nezapomeňme, že řešení může být více, ale ne každé je vhodné, ať už z finančních, časových či jiných důvodů. A ještě jedna věc: každé řešení má svoje **potenciální (možné) problémy** - tak například v případě dvou typů čipů ty druhé třeba nebudou tak dobré nebo nebudou k dostání nebo se - nedej bůh - firma, která je vyrábí, položí zrovna když budete v polovici projektu (nesmějte se, stalo se mi to).

8) **Důležité je neztrácet hlavu.** V první řadě je třeba problém odstranit, rozuměj vyřešit. **To je často důležitější než jak dlouho to potrvá.** Někdy naopak stačí jen odklad. V každém případě vás to bude něco stát, nejen peníze, ale i čas. **A právě čas je někdy to nejlevnější, co je možno obětovat.** Ale o tom si řekneme v další kapitole.

PRAKTICKÉ POSTUPY PRO HOSPODAŘENÍ ČASEM

Konečně jsem se dostali k jádru tzv. **hospodaření s časem**. Představte si, že jste samostatný majitel malé řemeslnické nebo umělecké dílny - nebo jste-li žena, pak třeba majitelka módního obchodu - a že musíte se dennodenně starat o svůj malý podnik, nejen aby neztroskotal, ale naopak vás uživil a prosperoval. Namítnete mi, že nic takového nevlastníte - nu ano, ale **jste majitelem alespoň svého času**. To je váš kapitál, jak s ním naložíte, to záleží na vás. Opět mi asi namítnete, že chodíte do práce a tam že vám nařídí co musíte dělat, nebo že jste student, který se prostě musí učit.

Ano, na první pohled nemáte příliš, jak se říká v mechanice, "stupňů volnosti", ale neříkejte mi, že si nemůžete řídit a plánovat váš čas anebo vylepšovat svou práci čas, abyste nějaký čas neušetřili. Pokud to tak je, pak jste buď někde v otroctví anebo nemáte představivost. Svoboda konání je základní lidská svoboda a pokud jste začali číst tuto knihu, jistě jste už přemýšleli o tom, jak zlepšit vaše hospodaření s časem, nebo ne? :-).

Zpět k naší rovnici.

Už jsme si povídali, jak plánovat, čeho se vyvarovat a jak napravit různé chyby, ale hospodaření s časem je ještě víc. Vrátime se k rovnici (1), kde máme

$$P = T + N + R + V \quad [1]$$

P- je hodnota projektu (či úkolu nebo akce)

T - je čas námi na projektu strávený (lépe řečeno mu námi věnovaný :-)

N- jsou náklady finanční, které platíme z vlastního

R - jsou materiálové či časové rezervy

V - vypůjčené peníze, materiál či čas

S touto rovnicí pak ovšem můžeme různě manipulovat pro naše účely. Už jsem v druhé kapitole uvedl příklady, jako třeba jak si udělat rozvrh na stavbu plotu (Jak snížit cenu projektu) nebo u studenta, který si potřebuje udělat rozvrh na těžký předmět, myslím školní (Jak ušetřit čas?). Prostě hledanou veličinu převedeme na levou stranu rovnice a všechny ostatní na pravou, tak například **hledáme-li celkový čas**:

$$T = P - N - R - V \quad [2]$$

Jednodušší příklady

Pochopitelně některé složky budou nulové, například jsem-li student, nebudu mít možná žádné finanční ani materiálové rezervy, a v bance mi nepůjčí peníze třeba ani na knihy a vypůjčit si někoho, aby za mne udělal zkoušku také nepadá v úvahu. Navíc je často vyřešení finančních problémů tak obtížné, že je raději do rovnice ani nezahrneme, a rovnice (2) se pak změní na:

$$P = T + R1$$

kde **R** jsou časové rezervy. Výhodou je, že zde můžeme pak použít jen jednotky času (tj. hodiny). Chceme-li tedy dodržet určitou hodnotu **P** (tj. kvalitu, jinak řečeno mít dobrý výsledek u zkoušky), kterou si odhadneme v celkovém počtu hodin a **T** počítáme řekněme jako 8 hodin denně, musíme ještě použít rezervní čas **R1**, což nám třeba vyjde na 2 hodiny denně navíc. Nebude to moc přesné, ale už během prvního měsíce si můžeme porovnat jak to pracuje a rovnici upravit. Jak vidíte, nezáleží zde ale vůbec na tom, jak si hodnotíme naši hodinu v korunách :-). Řeknete mi asi, že je to triviální, na to nepotřebujete rovnici. Pochopitelně na tak jednoduchý případ ne, ale snažím se tu ukázat, že i po zjednodušení rovnice pracuje, jakož i pro všechny ostatní případy. A navíc jsme ještě neskončili :-):

Zbytek rovnice (2) pak vypadá takto: ($P=T+R1$) se z původní rovnice vyruší a zbude nám, že finanční náklady se rovnají finančním rezervám (třeba úsporám či dědictví :-) plus penězům vypůjčeným. Tedy

$$N = R2 + V$$

polarita není důležitá a rezervu finanční označíme **R2** (úspory, dědictví a podobně) . Můžete tam přidat ještě nějaké dary, případně že si něco sami vyděláte, ale to už je jen odhad. Opět je zde výhodou, že zde můžeme používat jako jednotky naopak jen koruny. Jenže čas na vedlejší práci vám bude ubírat čas na odpočinek, nebo dokonce i na studium a tak si raději ještě uděláme celkovou časovou bilanci dne, abychom měli obojího dost. Jak vidíte, rovnice vám nevyřeší vaše učební nebo finanční problémy, jen vám ukáže, jak řešení jednoho ovlivňuje i řešení druhého a to většinou negativně.

Teprve pak můžeme přejít k původní, nezjednodušené rovnici, kde poznáme, kolik nás celkem studium stojí na čase i na penězích. Srovnával jsem kdysi takhle právě to, ve srovnání s mým bratrem, který se místo studií vyučil zámečnickem a za dva roky už pobíral slušný plat. Když jsem pak nastoupil jako inženýr (to ještě za socialismu) - s poměrně malým platem, i když větším, než byl plat začínajícího zámečníka - spočítal jsem si podle toho, že bráchu finančně dostihnu, až mi bude kolem padesátky. A to jsem počítal jen peníze, ne všechen ten čas, který jsem ztratil studiem! A přesto jsme tehdy studovali, už si ani nepamatuji proč :-).

Složitější případy

Protože rovnice [1] by jinak měla dvojí jednotky - někde finanční a někde časové, vymyslel jsem právě bezrozměrnou jednotku "duka", což je hodnota jedné hodiny, takže vše v rovnici [1] se dá počítat v dukách. Jak už jsme si řekli, duka se rovná počtu korun, na kolik si hodnotíte hodinu vašeho času. Pokud jste zaměstnaní, můžete klidně použít "čistou" hodnotu vašeho hodinového platu, pokud jste studenti, v domácnosti nebo soukromníci, nechám to na vás.

Tento odhad pochopitelně ovlivní vaše výpočty, tj. ab solutní hodnotu, ale jak už jsme řekl, jde spíše o **trade-off** čili manipulování s časem, rezervami a podobně. To je pak ovlivněno časovým pokrokem v projektu, takže příliš přesné výsledky nečekejte. Když nám vyjde odhadem, že musíme odpracovat 50

hodin a 20 hodin souseď (viz pŕíklad v kapitole 2), jistě chápete, že **pokud nebyl původní odhad celkových hodin přesný, nebudou ani výsledky**. Podobně i odhady cen za nářadí atd., nebudou příliš přesné.

Oč nám tu jde, není totiž přesně zjistit, kolik hodin to potrvá či kolik to či ono bude stát, ale jak pomocí přesunu "duk" do různé kategorie můžeme ekonomizovat čas (když ho máme málo) nebo naopak jak to pořídít co nejlevněji (když si většinu věcí uděláme sami nebo vezmeme z materiálových rezerv). Ano, i na nářadí se dá ušetřit, když si nekoupíme nové, ale opravíme to staré, atd.

Jak ekonomizovat náklady.

Uvedeme si pŕíklad, kdy chceme řekněme zavést elektronické katalogování diplomních prací. Že už to máte? Škoda, mohli jste to pořídít levněji, kdybyste znali mou metodu :-). Jde o rovnici [1], v její čisté formě. Většina podůkolů se dá dělat ve stejnou dobu jako jiné, takže budou celkem časově nezávislé jeden na druhém a proto také nám nejde o čas, jako spíše o peníze.

$$P = T + N + R + V$$

Nejprve si popíšeme veličiny v rovnici:

P - je celková hodnota projektu, tu zatím neznáme

T - je celková hodnota času na projektu stráveném, řekněme 200 hodin pŕípravné práce, 100 hodin vkládání dat, 50 hodin zaučování personálu, atd., tj. za hodiny strávené na projektu lidmi zvenku, za hodin y strávené lidmi z univerzity,

N - jsou celkové finanční náklady, tj. za počítač, za program, za tiskárnu, za kancelářský nábytek a podobně. Nepočítáme ale provozní náklady, tj. když už je vše uděláno, projekt končí a systém pracuje jako hodiny, to patří jinam.

R - jsou materiálové a finanční rezervy

V - vypůjčené peníze

S tím také začneme - víme, že máme v hotovosti řekněme $R=50$ tisíc korun a banka nám nepůjčí víc než $V=100$ tisíc.

Ještě si spočítáme náklady - pro pochopení je rozdělím na $N1$ - počítač, program, tiskárna, $N2$ - čas strávený lidmi zvenku, $N3$ - čas strávený lidmi z univerzity, $N4$ - za nábytek a podobně. Hned vidíme, že můžeme použít starý nábytek, $N4$ se tedy rovná nule, a máme hned první úsporu.

Celková hodnota času T se rozloží na $T1$ - odborníků, tj. lidí zvenku a $T2$ - zaměstnanců univerzity, kteří by zapisovali data diplomových prací do počítače: Duka odborníků je řekněme 200Kč/hod, zaměstnanců fakulty řekněme 100Kč/hod. Vkládání dat bude trvat dost dlouho, chceme-li obsáhnout všechny diplomní práce od vzniku univerzity :-). Pokud půjde o to, aby si čtenáři mohli rychle najít, zda se v diplomní práci nemluví o něčem, co právě hledají, bude třeba přidat i odborná data. Co ale použít na to samotných studentů - dobrovolníků, kteří by to dělali daleko levněji? Výborně, $T3$ se nám tím značně smrskne - úspora číslo dvě.

Možná, že najdeme ještě nějaké výhodné úspory a toho všeho pak vypočítáme celkovou hodnotu projektu pŕed a po úsporách. Ušetřenou hodnotu v dukách pak lehce převedeme na úsporu v korunách. Pochopitelně je možno vše počítat přímo v korunách, ale pak nesmíme zapomenout různé hodinové platy různým počtem hodin a vše sečíst. Při výpočtu úspor pak musíme počítat zvlášť úspory za

materiál - onen nábytek a úspory na platech při použití studentů. Celkové úspory pak získáme součtem.

Jak ekonomizovat čas

Předešlý případ je pro tuto knihu vlastně jen okrajový, jde opravu hlavně o úsporu peněz, kde úspora času není hlavním cílem - o měsíc či o dva později nehraje roli. To je ekonomizování finanční.

Ekonomizovat čas je většinou složitější, protože to ovlivňuje i druhé úkoly a celkový výsledek.

Nejlépe to opět ukážeme na příkladu, zde tedy řekněme máme navrhnout, postavit a vyzkoušet prototyp stroje na malování čar na silnici. Protože se jedná o tři úseky, a v každém se jedná o zcela různé druhy, které naneštěstí musíme dělat po sobě, ne současně, s výhodou rozdělíme úkol na tři:

- a) návrh a objednávka materiálu ,
- b) výroba prototypu
- c) zkoušení prototypu

Návrh sám je většinou prováděn jen málo osobami, podobně jako zkoušení, soustředíme se tedy na nejsložitější úkol, tedy b). Nejprve si ozřejmíme, co vše budeme potřebovat:

- 1) materiál
- 2) obráběcí stroje,
- 3) montáž, 4) kvalitu kontroly.

Každý kategorie vyžaduje několik pod-kategorií, ale tím se nebudeme komplikovat, aby nám neušla pointa a problémy celé v ěci. Především tedy pro každou kategorii bude jiná rovnice, tj. pro T1, T2, T3, T4 - podíváme se zde jen na tu pro montáž, T3:

$$T3 = P3 - N3 - R3 - V3$$

P3 - je hodnota projektu (či úkolu nebo akce)

T3 - je čas předem určený

N3 - jsou náklady finanční, které platíme z vlastního

R3 - jsou materiálové či finanční rezervy, časové rezervy žádné

V3 - vypůjčené peníze, materiál či čas

Řekněme, že už předem jsme zjistili, že nám prostě daný čas nestačí a navíc by nás čekala pokuta za pozdní dodání. Snad že to vzniklo tím, že někdo v marketinku udělal špatný kontrakt nebo někdo špatně odhadl čas, snad se zjistilo, že materiál nepříjde tak brzo - chyba je jinde, ale my ji máme v rámci možností napravit. Řekněme také pro jednoduchost, že máme dost peněz a že není problém dostat další půjčku. Co prostě nemáme, je čas a to se projeví - to je náhoda, při jakémkoliv řešení - zvětšenými náklady, jako třeba tou pokutou, pokud něco jiného nevymyslíme.

Ale řekněme, že nikdo neudělal chybu, že se teprve rozhodujeme, zda máme kontrakt podepsat - jak to teda udělat, abychom to stihli? Nejprve pochopitelně nahlédneme, zda nemáme časové rezervy v odhadech pro úseky 1 a 3. Ne? Ani v designu, kdyby se dělaly přesčasy? Nu ano, i přesčasy stojí něco navíc, ale ušetříme čas. Na zkoušení moc nešetříme, jedná se jen - řekněme o týden - a ušetříme tka den, dva, a nám - řekněme - chybí dva týdny. Musíme se tedy ještě jednou podívat na úkol č. 2, tedy

výrobu.

Nebyli jsme možná u původního odhadu příliš pesimističtí? Ne? To je směla! Kde to tedy vážne? Dlouhá doba dodávky? Třeba můžeme objednat o něco dříve, to by bylo nejlevnější řešení. Jiný dodavatel, rychlejší? Není? A co takhle jim nabídnout prémii za rychlejší dodávku. Ano, souhlasim, ale prodraží se to. Teď nastává okamžik pravdy: vyplatí se to? Budeme mít na projektu pořád ještě dost velký zisk, aby zbylo mzdy?

Když ne, musíme od toho, dokud jsme nic nepodepsali. Ne, že už je to podepsáno? Pak tedy musíme použít hlavy, dokonce přímo mozku. Jde-li například jen o nedostatek našich pracovníků, stačí najmout pár navíc, dočasně. Čekáme-li naopak na drahou obráběcí mašinu z ciziny, co kdyby to místo tady obráběli přímo tam? Není špatné ani zajít zpět k návrhářům: nejde něco obrábět laserem nebo použít jiné materiály či technologii?

Tohle vše pochopitelně ovlivní i jiné složky v dané rovnici - ta nás může jen trochu inspirovat, ale řešení nám nenajde. Ale už i to, že nám ukáže, kde všude se dají udělat **trade-in**, je dobré. Nezapomeneme tak na různé možnosti, které ještě máme. Pokud nic nenajdeme, jsou pořád ještě tři možnosti: **bud' prostě zaplatíme pokutu, nebo nám ji zákazník odpustí anebo budeme mít štěstí a vyjde nám to včas.** Ta třetí možnost možná vyjde zrovna proto, že se povedly nějaké malé *ekonomizace času jinde*, o kterých jsme třeba ani nevěděli . . .

KONEC VŠE NENAPRAVÍ

*Už jsme si u řekli, že jsou dva druhy plánování: jedno je pro **dohotovení projektu včas** (nebo co nejrychleji) a druhé je **pro ekonomii času**. To první je velmi náročné, obzvláště, je-li málo času. Spěchání na něco může snížit kvalitu projektu nebo dokonce pokazit určité procesy, případně ohrozit celý projekt a to nejen časově. To druhé většinou použijeme na takové procesy, které se často opakují, nebo jsou tak časově zatěžující, že je třeba je nějak vylepšit či vyvážit, abychom získali i čas na něco jiného, abychom prostě v daném čase udělali co nejvíc.*

Je také možná kombinace obou způsobů - jistě, ale protože jsou metody jiné, moc bych to dohromady nemáchal. Tak například ekonomie času vyžaduje dlouhodobé akce, na které při konkrétním projektu nemusíme ani mít čas. Při každém plánování je jistě to vedlejší podřízeno tomu hlavnímu. Také kritéria úspěchu, tj. co považujeme za úspěch, jsou různá. Nedokážeme-li něco včas, dá se to třeba ještě napravit - dají nám víc času, ale vždy to něco stojí. Nestihneme-li ale se dobře naučit na zkoušku, můžeme propadnout a to je daleko horší, než jen nestihnout pořádně nějaký detail. Na druhé straně když nestihneme ekonomii času na sto procent, ale jen na devadesát, je to pořád ještě úspěch, věřte mi.

Ekonomizovat, ekonomizovat!

Podívejme se tedy nejprve na tu druhou kategorii - hlavně proto, že malé nebo nulové úspory času vedou často i k přepracovanosti nebo nedostatku času pro ty druhé, kritické úkoly. Díky tomu, že neumíme omezit čas na telefonu, neumíme rychle hledat literaturu či reference, strávíme moc času čtením e-mailů či nedokážeme říci "ne!" neplánovaným návštěvám kolegů, je pak náš čas rozsekán na příliš dlouhé přestávky a jen krátké intervaly, kdy skutečně aktivně pracujeme.

Ekonomizovat ovšem ještě zdaleka neznamená jen šetřit čas. Musí to být systematická a stále probíhající činnost - a samozřejmě předem naplánovaná. Než začneme, musíme si ujasnit, jak dalece čas maříme, oblasti, kde ho nejvíc maříme a co s tím chceme udělat. Na to ovšem potřebujeme kritéria - a **buďme nesmlouvaví**. Zajímáme se především o čas, takže pokud si to nepamatujete, je nejlépe si vést deník, řekněme jen prvních pár týdnů. Předem si to rozdělíme na kategorie a zjistíme, že:

1) U telefonování: kolik celkového času to zabralo, kolik telefonů z celkového počtu opravdu mělo souvislost s mými projekty a odhadněte si, kolik procent toho času by na to bývalo stačilo.

2) U mítinků: to samé, jenže pozor: na mítinky musíme skoro vždycky jít - čili čas přímo neušetříme, ale můžeme se tam věnovat částečně něčemu jinému - tak například v nudných pasážích, například když se ostatní hádají :-)) - se začtu do papíru, kde jsem si napsal, co mám nutně udělat, případně si formuluji úkoly, sepisuji si, co mám komu říci do telefonu, atd. Přitom mohu levým uchem poslouchat, ale to vše už naznačuje, že můj čas nebude stoprocentně využit. Takové náhradní úkoly si naplánuji ještě před schůzí, stačí jeden či dva. **Zásadně při schůzi nestuduji problémy či projekty**, nemohu se stoprocentně soustředit. A když už nemohu nic jiného dělat, alespoň se duševně relaxuji. Pochopitelně

bych se raději relaxoval jinde, ale takhle si to alespoň za počítám do mé denní, beztak dost malé relaxační porce. Čas na mítincích lze často zkrátit tím, že odejdu dříve. Do mého seznamu označím čas na mítincích jako z 60ti až 80ti procent ztracený, ale bohužel ho nejde víc zekonomizovat. V případě přednášek - coby student - se jim ovšem věnuji stoprocentně, jinak je lepší na ně vůbec nejt.

3) U neplánovaných návštěv: pokud vím, že to budu moci rychle skončit, věnuji se jim - člověk si nechce udělat nepřítele - a návštěvu ukončím tím, že slíbím, že se na problém podívám. Pokud už předem vím, že by to bylo dlouhé, prostě řeknu, že jsem momentálně zaneprázdněn a že dotyčného navštívím, až budu mít čas. **Nikdy nepřistoupím na to, že mě navštíví zase on.** To se většinou zeptám: "A jak budeš vědět, kdy mám čas?" V takovém případě ho navštívím v době jeho oběda, abych mu naznačil, jak málo času mám :-). U inteligentních lidí tohle úplně stačí, aby už neotravovali. Zásadně se nezavazují, že něco dodám, ale jen "že se na to podívám". Pokus jsme dotyčnému pomohl, brzo vyžadují nějakou službu na oplátku - pokud to neudělá, má u mě konec. Prospěch z takových návštěv je totiž absolutně nulový, ne-li přímo negativní: dejte jim prst a seberou vám celou ruku. Zde si prakticky značím ten čas vždy jako ztracený.

4) Pravidelné denní akce: i zde lze určit, jak dalece tento čas mařím přídatnými prostoji či zbytečnými úkony: tak například vybírání faxů - ty stačí kontrolovat dvakrát denně, s výjimkou, jen když čekáme nějakou urgentní odpověď.

5) E-mail: označím celkový čas, tj. na čtení i psaní a kolikrát denně ji prohlížím, jak dalece a často zbytečně dlouze odpovídám, zda to vše dělám ten samý den nebo ne. **Nezapomínejte, že oddálíte-li odpověď, oddálíte i další dopis od nich :-).** Opět, inteligentní adresát se přizpůsobí, když ne, oddalujeme ještě víc.

6) Různé prostoje rozdělíme na dvě pod-kategorie:

- a) opakované (těm věnujeme větší pozornost)
- b) neopakované (s těmi moc nepořídíme, jen musíme odhadnout, jak se takovým v budoucnosti vyhnout)

7) čtení - všeobecně, mimo e-mailu, opět rozdělím na:

- a) odborné - tam posoudíme spíše obsah a rozsah čtení, zda bychom měli číst více či méně
- b) to ostatní - opět, kolik z toho bylo užitečné a zda bylo vůbec třeba číst celý text.

8) psaní - všeobecně, mimo e-mailu:

- a) odborné
- b) to ostatní - a vyhodnotit podobně jako (7)

9) verbální komunikace, mimo telefonování, tj. debaty vyvolané námi, debaty s šéfem, krátké porady s experty a opět: a) odborné

- b) to ostatní - a vyhodnotit podobně jako (7)

10) studium - to by mělo být jen odborné, proto bych to rozdělil na: a) lehká kategorie

- b) těžká kategorie.

a opět posoudit, kde a jak přidat či ubrat. Každý student se pochopitelně měl věnovat této ekonomizaci nejvíc. Každopádně si musí předem prolistovat skripta, aby viděl, co ho v budoucnu čeká.

Tak bychom mohli pokračovat, ale to už si jistě doplníte a pochopitelně i upravíte sami. Tak například je-li někdo student, tak jaksi nemá vedoucího - jen sebe :-). - ale zato hromadu jiných

aktivit, které jsem tu nejmenoval.

Nejmenoval jsem tu **volný čas** a snažit se uhodnout proč . . . **Zásadně se nesnažíme ekonomizovat tak, že si ukrádáme volný čas.** Ten patří do jiné kategorie: buď ho máme dost anebo ne, ale to bychom začínali od špatného konce. Asi jako kdybychom chtěli namalovat lepší obraz - to není otázka času, ale umění, zručnosti. **Navíc ukrádání osobního času má negativní účinek na naši motivaci a odpočinek.** Ovšem když máme hodně volného času, něco asi také děláme špatně. Máme-li ho málo - a je-li naším cílem jen získat ho víc - pak je ekonomizace tou nejlepší cestou. Ale nezapomeňme jedno: u ekonomizace máme výhodu, že co nevylepšíme dnes, můžeme vylepšit zítra. Vlastně co to říkám, musíme, vždyť to je *nekonečný proces*.

Ale udělejme si příklad a hned i vyhodnocení, zde je to pro půl měsíce. Poslední sloupec, "ušetřený čas" je míněn jako kdybychom měli účinnost na sto procent). **Zatím nepředpokládáme, že by se naše pracovní zátěž snížila** (například počet e-mailů) - pokud to jde, taková opatření uděláme ještě před tímto rozpočtem. Účinnost nejprve jen odhadneme, později si ji můžeme ověřit, když zjistíme, kolik jsme opravdu ušetřili.

KATEGORIE	HODIN	ÚČINNOST	UŠETŘENÝ ČAS
1) telefony	5	30%	$5(1 - 0,3)=3,5$
2) mítinky	3	20%	2,4
3) návštěvy	1,5	0%	1,5
4) akce	3	70%	0,9
5) e-mail	2	50%	1
6) prostoje	2	0%	2
7) čtení	5	80%	1
8) psaní	6	60%	2,4
9) verbální	8	70%	2,4
10) studium	10	80%	2
CELKEM	45,5	.	19,1

Výpočet v posledním sloupci se získá tak, že se vezme číslo v druhém sloupci a násobí doplňkem čísla v třetím sloupci do 100% (např. je-li to 80% pak to číslo bude 20%, čili 0,2). Nec hčete-li se trápit s procenty, odhadněte si čas v posledním sloupci přímo.

Uspořili jsme tedy celkem 19,1 z 45,5 hodin, čili skoro 42% času. Ale nehleďme na procenta - získali jsme prostě skoro 20 hodin, které můžeme věnovat něčemu lepšímu. Podle velikosti uspořených hodin také vidíme, kde je nejlepší nasadit naše ekonomizování - nejdříve začít jen u jedné složky, nejlépe tam, kde ušetříme nejvíc hodin - a pokračovat později i u těch ostatních. Tak například u čtení to znamená buď **zlepšit technologii** - jako třeba číst rychleji (viz naše kniha UMÍME DOBŘE ČÍST?) **nebo výběr** - co číst a co ne, **nebo metodu** - nečíst vše až do konce.

Jak to udělat včas.

Jak už jsme si předem řekli, **při tom prvním druhu plánování je čas ukončení úkolu a dodání výsledků** (ať už jde o výrobek nebo třeba zkouška z nějakého předmětu) **určen předem a je**

neměnný, tj. bereme ho jako konstantu. Následky mohou být kritické a proto si hned musíme udělat časové rezervy, i když jich často moc nebude :-).

V celé knize se vlastně pořád bavíme o tom, jak co stihnout, nakousneme to teď zase trochu jinak. Pokud podezříváme, že to nestihneme, tak si uděláme rozbor a pokud to nestačíme, tak do toho prostě nejdem. Co je platné něco vyrobit napůl, když to zákazník nebude chtít? Co je platné, že jsme se naučili napůl, když zkoušku uděláme na nedostatečnou?

To jsou ale spíše výjimečné případy, většinou se rozhodneme, že to udělat - a dokázat - musíme. Už jsme si ukázali nevýhody plánování, kde je mnoho neznámých, jak dělat "*trade-off*" a jak předvídat možné průšvihy. **Čas je naším největším, ale ne jediným nepřítelem.** Co potřebujeme, je reálný pohled. Musíme si uvědomit, že **stejně jako škodí přehnaný optimismus, ani pesimismus není tou nejlepší filozofií.**

Především srovnáme situaci s tím, co už známe, co už jsme dělali a dokázali, případně nedokázali. Když jsme něoc předtím nedokázali, musíme vyšetřit, neboa lespou odhadnout, zda to byla otázka náhody či ne, případně si zjistit pravděpodobnost této náhody. Podobně si osvěžíme zkušenosti, čeho se vyvarovat, co a jak jsme o nakonec opravili a podobně. Že ty zkušenosti nemáte? Nu možná, že je má někdo jiný, možná, že vám i pomůže!

Jak jste si jistě všimli, tyto knihy jsou psány pro inteligentní lidi, ty, kteří nejen rádi přemýšlejí, ale kteří se i rádi poučí - od sebe i od druhých. Pokud si dáte nějaký úkol, dejte do něj vše: pak budete mít čisté svědomí, že jste udělali opravdu vše. Není totiž pravda, že někdo má pořád smůlu - on si to často namlouvá, protože se bojí ukázat prstem na sebe. Na druhé straně není chyba předem si přiznat, že na něco nestačím a místo toho udělat něco jiného, stejně cenného. Já osobně jsem stoik, ale ne fatalista. Jistě znáte tu modlitbu stoiků: " Bože, kéž mám dost statečnosti, abych změnil to, co změnit mohu, dost trpělivosti, abych neměnil to, co změnit nemohu a rozum, abych uměl ty dvě věci rozeznat . . . "

PŘÍLOHA: JAK UŠETŘIT ČAS.

Původně jsem chtěl tuto knihu nazvat právě tak, čili "Jak ušetřit čas?", ale pak jsem si uvědomil, že bych čtenáře mylně zaváděl. Šetření je v podstatě jen takové záplatování: někde to uzmete a jinde to utratíte - a často to zase zbytečně. Pro správné hospodaření s časem musíme mít systém, jak ekonomizovat a hlavně plánovat, takže už přitom nejen čas šetříte, ale navíc ho hned vhodně využijete. Na západě se často říká "investovat čas" a ano, jaký užitek z toho ušetřeného času budete mít, to záleží jen na vás.

Na šetření časem potřebujeme různé techniky: některé jsem různě uvedl v této knize, zd e je teda uvádím sumárně:

Techniky šetření.

Najdete je v každé příručce a ještě si jich navíc můžete hromadu vymyslet. Ovšem pozor, nezapomínejme na to hlavní: **nesmí utrpět kvalita!** Jinak řečeno: **nesmíme šetřit všude a za každou cenu**, či jak se dříve říkalo: "Šetřit se musí, ať to stojí co chce".

Udělat či neudělat?

Toto rozhodování by mělo předcházet každý úkol - je totiž jednodušší to rozhodnout předem, než začít uvažovat později, když nám to zabralo drahocenný čas. Někdy je to jasné: dostaneme to rozkazem, nebo to sami považujeme za nutné. Pokud ale lze úkol zrušit, je to nejlepší šetření s časem - časem se hodně úkolů totiž stává časově víc náročných, než jste čekali a co pak? Také pomůže podívat se na to z hlediska jiného úkolu: co byste tam dokázali, kdybyste měli ten čas, co ztratíte zde.

Delegování,

Po česku "rozdělování práce", jinak řečeno "**nechat to udělat někoho jiného**". To si ovšem mohou dovolit, jen když jsem vedoucí nebo mám dobré přátele, třeba u kolegy, když mu nabídnu protislužbu nebo u cizích lidí, když na to mám peníze. Někdy můžeme vmluvit šéfovi, ať to dá někomu jinému - ale pozor, můžeme se tak připravit i o slávu, která přijde, když je úkol dobře splněn! navíc to nesmíme dělat často, to by zjistil, že jsme nadbyteční :-). Na druhé straně je jasné, že nemáme - a často ani nemůžeme - udělat úplně všechno sami.

Pokud jsem vedoucí, pak také záleží na tom, komu a kolik které práce dám. V knize MANAŽÉŘI BEZ MANÉŽE je řada metod, jak zvolit na to či ono ty správné lidi. Často je lepší, když si už předem udělám jakýsi celkový časový rozvrh, ale jejich detailní rozvrh je lépe nechat udělat jim nebo alespoň s nim i prodiskutovat. Také je nasnadě, že při použití jiných lidí se zvětšuje riziko nečekaných problémů. Ty jsem pak musel řešit tak, že jsem dotyčnému pomohl expertízou, případně měl někoho, kdo by to převzal.

Plánování.

Už jsme si řekli, že dobrý plán ušetří mnoho času. Všimněte si, že říkám "dobrý" a ne "perfektní", takový totiž neexistuje :-). Vyvarujme se chybám, ty jsou pak hodně drahé, stojí nás nejen čas, ale často i peníze.

Telefonování.

Svoje telefonické hovory si předem plánuji, abych věděl, co říci, potřebuji-li někoho přesvědčovat. Udělám si strategii a všechna fakta mám na stole. Pro větší efekt jsem si přečetl i pár knih, jak správně telefonovat a našel způsoby, jak ukončit jalový hovor, aniž bych urazil - nejlepší je zažádat druhou stranu o nějakou pomoc :-). Používám elektronický záznamník a odpovídám hromadně, jen dvakrát, třikrát denně, když nejde o alarm. Zprávy určené mně naopak čtu hned, aby mi nic neuniklo. U důležitých případů - většinou právě při přesvědčování - uvažuji, zda nebude lepší zajít tam osobně, tak se lépe přesvědčuje. Sám někomu volám, jen když to potřebuji a většinou jen nutně.

Snažím se vše zařídit jen jedním hovorem, v případě, že chci potvrzení, pošlu raději fax. Ppodobně, když vím, že bude ten hovor důležitý nebo že potrvá déle, dobře se připravím, případně, když nás bude víc, udělám tele-konferenci. A ještě něco: když se na něčem důležitém dohodneme, pošlu druhé straně o tom zprávu. Já vím, že oni to ví - ale jde o potvrzení pro mě :-). Zjistil jsem, že když to neudělám, udělá to druhá strana, ale tak, jak se jí to hodí - leccos vynechá nebo nadefinuje jinak :-).

Konference a mítinky.

Nu není to úplně totéž, ale na tom nesejde. U obou - když už tam musím nebo opravdu chci jít - se snažím z toho využít co nejvíc a proto se na to také dobře připravím. Pokud chci něco vědět, v diskuzi se hned zeptám, nečekám, až mě to napadne později :-). Už jsem říkal, že mnoho nezapisuji, to člověka odvádí. Zjistil jsem, že si totiž hodně zapamatují, když vím, o co hlavně šlo.

Používám **metodu mentálních map**, viz knihy UMÍME SE UČIT? a UMÍME PSÁT? Tam jde totiž o to, že si pomocí grafického stromu zaznamenávám hlavní myšlenky a jejich souvislosti. Místo psaní tedy víc přemýšlím a už si třídím, co je nové, co je důležité a co je zbytek (či zbytečné :-). Právě proto si to také zapamatují, zatímco při psaní tzv. lineárním - bod za bodem, pod sebe - mě to svádí psát vše a nemyslet na souvislosti či následky.

Diskuze a porady.

Tam platí totéž, až na to, že rozhodně musím také diskutovat, jinak by stačilo si o tom přečíst až pak. Opět si vše dobře připravím, hlavně námítky, a nebojím se dávat ani ty ožehavé otázky. Diskuze je souboj, kde buď jeden vyhrává anebo se všichni dohodnou na společném postupu. Podobně jako mítink, i diskuze by měla mít nějaký závěr a vytýčení akcí, které budou následovat a určení toho, kdo akce provede.

Nesnažíme se být emocionální ani agresivní: nekritizujeme protivníka, ale jeho ideje. Často se problémy nedají jinak vyřešit než diskuzí. Proto se jí nebojíme, ale raději se naučíme některé taktiky a triky, viz moje kniha UMÍME DISKUTOVAT?

Psaní.

Píšeme často a hodně, bohužel i více než čteme - a už to samo nám říká, že tím **méně získáváme než vydáváme** :-). Je opravdu nutno tolik psát? Soustředme se raději na kvalitu: umění psát je částečně dar a částečně výsledek tréninku, viz moje kniha UMÍME PSÁT? Napsat něco opravdu takticky často není snadné.

Uvedu příklad: dostal jsem dopis od kolegy, kde na našem oddělení leccos vymáhal a to tak, že to nebylo možno přijmout. Šel jsem za ním osobně a vysvětlil mu, že mu to dodat nemůžeme, důvodů, které jeho samotného nestaví do dobrého světla (jeho oddělení pro nás udělalo výkresy, nepříliš dobré a navíc nepříliš levné). A že můj šéf je na něj naštvaný, jenže on už ten dopis napsal a můj šéf dostanekopii. A proč za mnou předem nepřišel nebo se nedohodl telefonem? Kolega pochopil, že udělal chybu a nevěděl, co teď. Nabídl jsem mu, že zajdu za naší sekretářkou a řeknu jí, že mi řekl, že v dopise byla chyba a že chce tu kopii zpět. Tak se stalo, dohodli jsme se a napsal jiný dopis, který byl daleko taktičtější a přijatelnější i pro nás oba.

Čtení.

Dávám tomu název víceméně všeobecný - číst se dá ledacos a ledajak. Nechám-li stranou rozhodování co číst a co ne, pak máte většinu taktik, jak číst, v mé knize UMÍME DOBŘE ČÍST?, včetně rychločtení. Ne každá metoda se hodí pro každého a způsob, jakým čteme pak také určuje nejen kolik jsme z toho pochopili a zapamatovali si, ale jak jsme to pak použili k našemu poučení a osobnímu vývoji. Srovnajte si například situaci, kde byste místo čtení článku naslouchali autorovi, který by vám ho celý přečetl. Jednak byste možná lepší porozuměli, ale občas byste mysleli na něco jiného - a co je nejhorší, museli byste to CELÉ vyslechnout. Čtení má proti poslechu (viz kniha UMÍME DOBŘE NASLOUCHAT?) řadu výhod: jen je znát a umět je využít - tak např. už úspora času proti čtení nahlas může být 70 až 80 procent!

Pošta, hlavně ta elektronická.

Nevím to přesně, ale podle mého odhadu dnes člověk stráví s elektronickou poštou asi tak pětkrát víc než dříve s poštou papírovou. Důvodů je mnoho - tak například doba mezi odpověďmi se zkrátila z několika dnů na několik minut. Takže bychom měli za stejnou dobu převést daleko víc informace, udělat daleko víc rozhodnutí - prostě zaplat' bánbůh za e-mail, ne?

Asi nesouhlasíte, já také ne. Nemluvím jen o *virusech*, *antivirusech*, *spamu* a jiných specialitách, případně katastrofách, kdy vám virus vše vymaže. Ne, mám na mysli ty zbytečné megabajty, které denně přehazujeme sem a tam, jako když se mlátí sláma. Ještě že to nedáváme vše na papír, to už by na naší planetě žádné stromy nebyly. Kupodivu to navíc vůbec papír neušetrilo, vesele si teď všech o tiskneme, i když by to stačilo nahrát na floppy či na jiný disk.

Snad ale abych uvedl nějaké triky: především existuje program - *Mailwasher* - kde si mohu poštu přečíst, aniž bych si ji stáhl ze serveru. Zbytečnosti ani nestahuji a *spamery* si označím, takže mi je program příště sám ukáže. Poštu stáhnou a pokud možno hned všechnu přečtu. Tu bez povinnosti odpovědět hned vymažu, tu ostatní rozdělím na "dnes" a "jindy". Často používám pro odpovědi prefabrikované dopisy, a hned připojím kopii pro druhé lidi, pokud je to potřeba, případně provedu *forward*, tj. přesun jiné osobě.

Neposílám zbytečně moc kopií a tím nezatěžuji druhé lidi a očekávám totéž od nich. Odpovídám jasně a krátce. Předem se nezavazuji k ničemu, co nemohu slíbit. Normálně sliby nedělám, ale ty, co jsem udělal, neodkládám. Podobně je to i s faxy a dopisy zasílanými normální poštou.

Studium.

To jsme si nechal na konec, protože tyto knihy čte hodně studentů a mnozí mi už poslali poděkování, že jim to opravdu pomohlo, hlavně tedy kniha UMÍME SE UČIT?. To mě vždy potěší, proto jsem to vlastně psal.

Onu knihu také každému doporučuji, ať už se o učení zajímá jako student či jako učitel. Je tam pohled na samoučení ze všech směrů, od logiky a paměti počínaje, psychologií a teorií dvou polovin mozku konče. Tam také najdete různé techniky učení, vyzkoušené nejen mnou, ale hlavně čtenáři této knihy, a to nejen studenty, ale používají je i učitelé, doktoři a ano, i novináři :-).

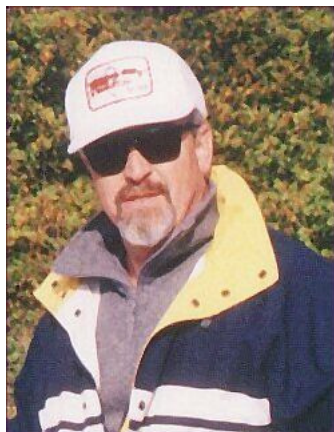
Pochopitelně je tam víc, než jen techniky učení, ale přímo celá filozofie učení: tedy **nejen jak se učit, ale čemu se učit i proč se učit** - to vám totiž dodá tu správnou hnací sílu, tav. motivaci a i ta nám pomáhá naše učení ekonomizovat. Ono totiž **nejde o to, kolik hodin nasadíme extra, ale o kolik se víc naučíme** . A pochopitelně nejlepším měřítkem je výsledek u zkoušky. Já vím, já vím, třeba to ani v životě nikdy nepoužijete. ale z praktických důvodů musíme tu zkoušku udělat a čím lépe, tím lépe.

Tím končí naše hospodaření s časem- vlastně ne, už jsem přece říkal, že nikdy nekončí :-). Děláte-li tedy vše **efektivně a dobře hned napoprvé**, dostanete tu největší odměnu, která existuje: sebedůvěru a obdiv (a někdy i závist :-) těch druhých. Neznám horší pocit než je ten, že jsem někdy někde promarnil čas. Protože zpět v čase se můžeme vracet bohužel jen ve vzpomínkách.

Přeji vám tedy hodně úspěchů a přestože tohle je už rozhodně ta poslední kniha naší série UMÍME ...?, nijak se s vámi neloučím, protože vím, že to, co jsem sepsal, časem nějak vhodně využijete.

(konec)

Jan B. Hurych



se narodil ještě před světovou válkou (druhou, ne první!) v Libni, kde také povětšinou vyrůstal, do necelých pěti stop a sedmi palců. Velký kus mládí procestoval v tramvaji číslo 14, ať už jako študák směrem na Karlák nebo, s přeseďákem, do Dejvic - to když tam učil na Technice. Naposledy použil pražské tramvaje v roce 1969, směrem na letiště v *Ruzyni*, kde jeho stopa záhadně mizí.

Objevuje se až v Anglii, kde se zabýval převážně mytím oken ve výškových budovách. Z té doby také pochází jeho systém, jak umýt až 95 oken denně - nápad, který byl o čtvrt století později kýmsi okopírován jakožto *Windows 95*. A opět se nám stopa ztrácí na letišti, tentokrát je to londýnský *Heathrow*.

Zatím však jeho hledání "cesty na severozápad" pokračuje v Montréalu, kde to vypadá, že se už usadí. Dělá tam pro kompjútrovou firmu z USA, ožení se a začíná pomalu počítat, kolik let mu ještě zbývá do penze. Po devíti letech ho to počítání asi přestává bavit, protože jeho stopa končí opět na montrealském letišti se jménem *Dorval* (bez háčku). V *Torontě*, kam měl namířeno, pak pobude necelých deset let. Z toho čtyři roky lítá pro CSA (opět bez háčku, neboť to je *Canadian Standards Association*) a certifikuje počítače v USA a Japonsku. Konečně se rozhodne: odstěhuje se nahoru na Huronské jezero, koupí si tam dům a dělá tam na elektrárně (no spíše uvnitř, občas i v reaktoru).

Když se ale dozví, že v *Saskatoonu* (což je tři tisíce kilometrů na SZ - zase ten severozápad!) hledají někoho, kdo umí navrhovat elektrárny, jeho stará cestovatelská vášeň se zase znova probudí. Usadí manželku Aťu za volant jejich krytého vozu, sebe umístí s mapou vedle ní a zatímco jejich pes (psina?) Tara se pohodlně roztáhne na zadním sedadle, vyjedou. Po třech letech a zimách - zimou se tam míní teplota kolísající mezi mínus třiceti a mínus padesáti stupni Celsia - se rozhodnou, že ten zbývajících půl roku už tam na prérii stráví Honza sám, zatímco Aťa se vrátí, aby ochraňovala jejich dům v *Kincardinu* před *hurony*, pardon, před *cyklony* (těch je tam víc než tornád, je to totiž u vody).

Po roce se pak vrátil i on, i když dělal ještě rok v *Mississauze* u Toronta. To už se ale vídal s manželkou alespoň o víkendech, i když cesta autem tam a zpět mu trvala šest hodin. Konečně odešel do penze, prý aby mohl ušetřit na benzínu a také graciézně stárnout. To se mu pořád nedaří - tedy ta graciéznost - protože na to nemá dost času: založil si totiž dva netové časopisy, jeden hlavně pro sebe (*Hurontarii* - vedl ji 4 roky) a jeden pro čtenáře (*Příložník*). Také píše do *Vědy* i *Neviditelného Psa*, do *ArtFora* a sem tam mu vyjde nějaká ta reportáž či povídka v českých novinách. Ani to mu ale nestačí, tož si ještě vytvořil vlastní edici elektronických knih nazvanou KNIHY OFF-LINE, kterou, jak vidíte, pilně doplňuje, nejen textem, ale i svou grafikou. A v edici pak ještě vede *Klub čtenářů KČK*, seriózních přátel knih.

Občas ještě cestuje, většinou už jen za své. Na těchto cestách je často považován za Skota, hlavně když

dává spropitné. Z kádrového posudku vyplývá, že se zapojil pouze jednou, do elektrického obvodu vysokého napětí a to ještě omylem. Také se přiznal, že nemá žádné tajné ani veřejné konto ve Švýcarsku, čehož ale upřímně lituje. O své bohaté zkušenosti z cest se rád dělí s kamarády u piva.
