

# MVŠO

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC 

# KOMUNIKACE A TIME MANAGEMENT

Management 1

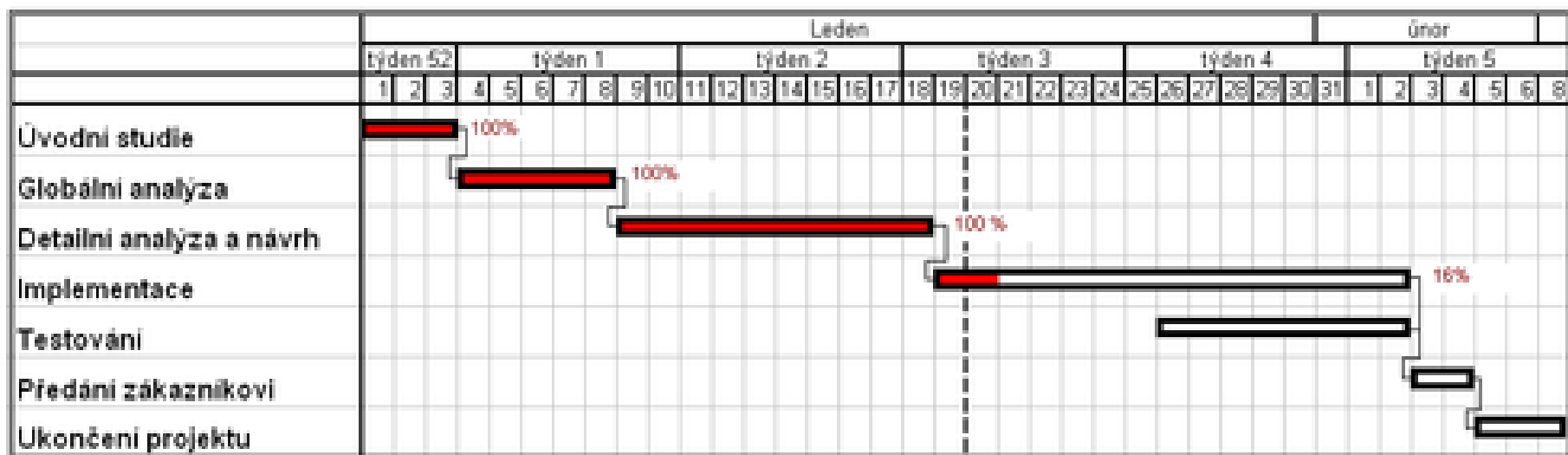
# Seminární úkol II - doplnění

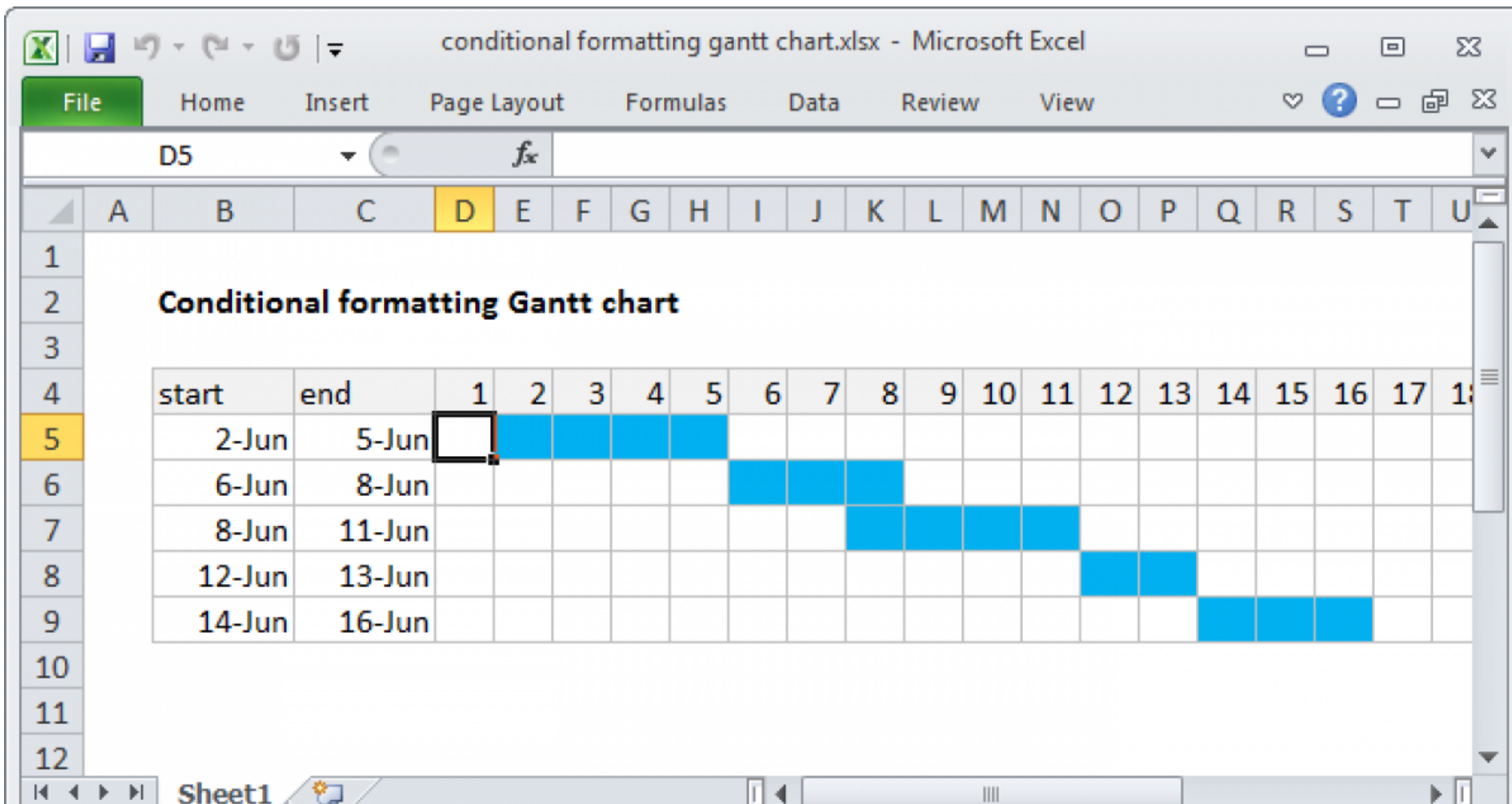
- Gantt chart
- Používaný převážně v **projektovém managementu**
- Jednou z oblíbených a velmi užitečných metod znázornění aktivit (úkolů nebo události) v čase
  - ✓ různé činnosti, které jsou v projektu
  - ✓ kdy, který úkol začíná a končí
  - ✓ na jak dlouho je který úkol naplánovaný
  - ✓ kde a jak se úkoly navzájem překrývají
  - ✓ začátek a konec celého projektu

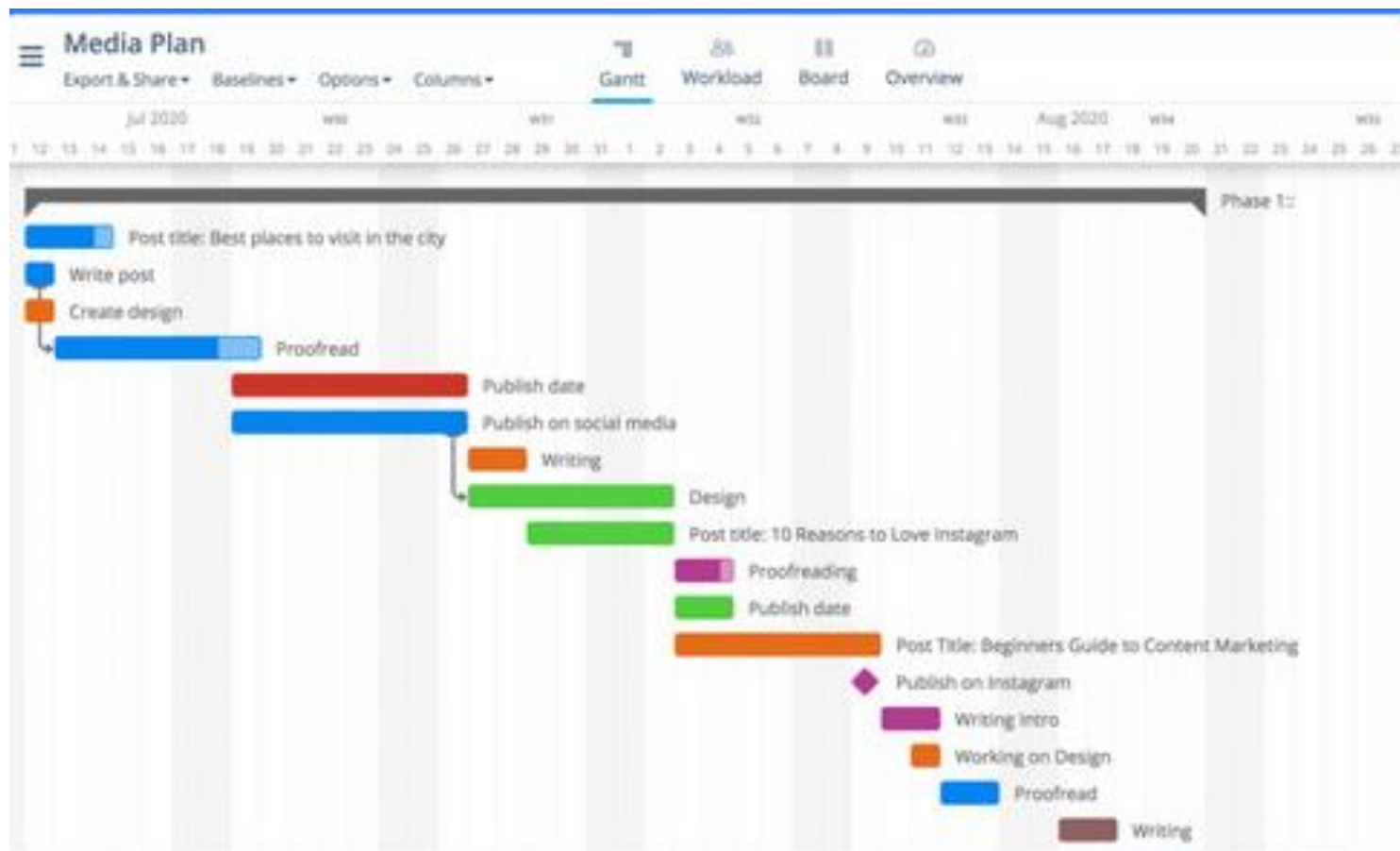
# Gantt chart

- Na **horizontální ose** je **časové období** trvání projektu, rozdělené do stejně dlouhých časových jednotek (dny, týdny apod.).
- Na **vertikální ose** jsou pak jednotlivé **činnosti**, na které se projekt člení, jeden řádek je vždy určen pro jednu činnost.
- Na **ploše** diagramu jsou jednotlivé činnosti označeny obdélníky (**pruhy**), jejichž levá strana označuje plánovaný začátek činnosti a pravá strana plánované ukončení.
- **Délka pruhu** tak označuje předpokládanou **délku trvání** činnosti.

Task Name	Q1 2019			Q2 2019		Q3 2019
	Jan 19	Feb 19	Mar 19	Apr 19	Jun 19	Jul 19
Planning		█				
Research		█				
Design			█			
Implementation				█		
Follow up					█	







## MONTHLY TASK GANTT CHART TEMPLATE

PROJECT NAME \_\_\_\_\_ PROJECT LEAD \_\_\_\_\_ PROJECT START DATE \_\_\_\_\_ PROJECT END DATE \_\_\_\_\_ TODAY'S DATE \_\_\_\_\_

Individual columns represent weeks.

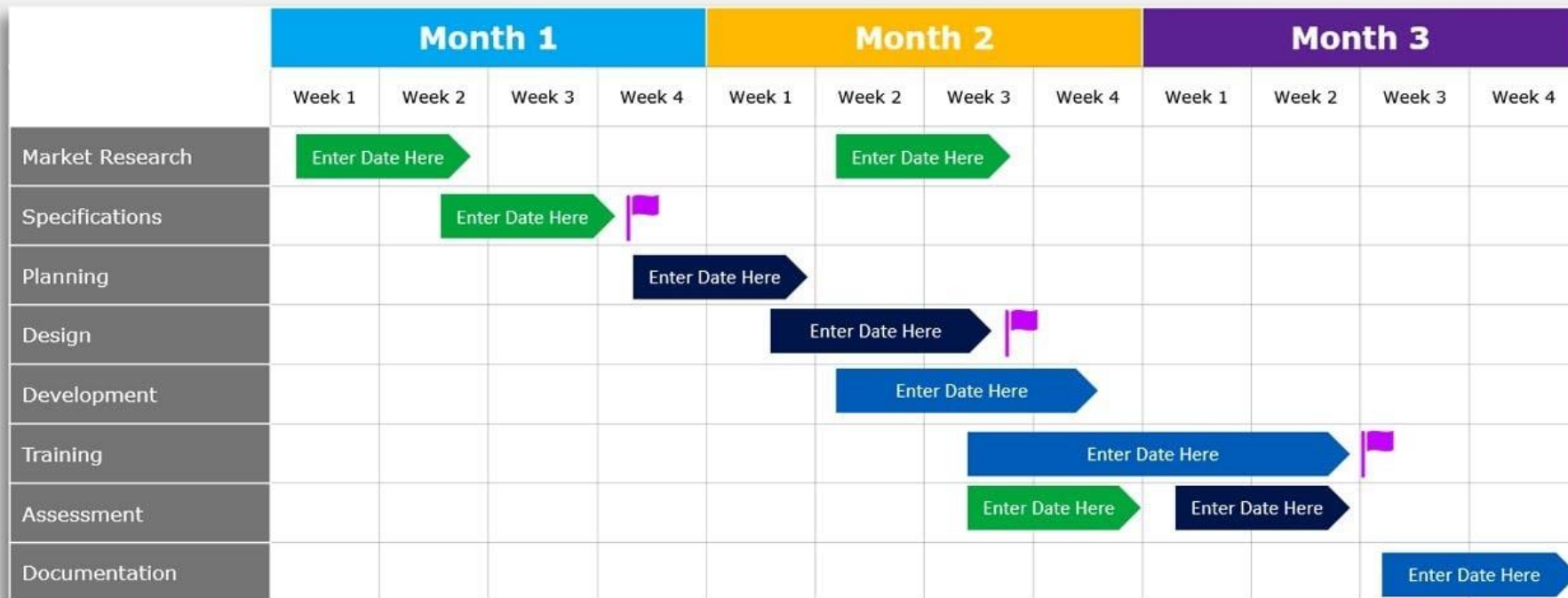
					Individual columns represent weeks.																			
					MAY					JUNE					JULY				AUGUST					SEPT
					WEEK START DATE																			
ACTIVITY	% DONE	ASSIGNED TO	START DATE	END DATE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
PHASE 1 TITLE																								
Task 1			05/02	05/19	█	█	█																	
Task 2			05/05	05/11	█	█																		
Task 3			05/16	05/27			█	█																
Task 4			05/23	05/24				█																
Task 5			05/23	06/24				█	█	█	█													
Task 6			05/30	06/17					█	█	█													
Task 7			06/16	07/07							█	█	█											
PHASE 2 TITLE																								
Task 1			06/22	06/30								█	█											
Task 2			06/29	07/14								█	█	█										
Task 3			07/11	07/12											█									
Task 4			07/18	08/05											█	█	█							
Task 5			07/29	08/02												█	█							
Task 6			08/01	08/26													█	█	█	█				
Task 7			08/22	09/16																█	█	█	█	



No.	Task / Deliverable	06/06/11	13/06/11	20/06/11	27/06/11	04/07/11	11/07/11	18/07/11	25/07/11	01/08/11	08/08/11	15/08/11	22/08/11	29/08/11	05/09/11	12/09/11
1	Deliverable: Literature Review Document	★														
2	Deliverable: Software Infrastructure	★														
3	Deliverable: Microarray Data Sets		★													
4	Data Set 1: Stanford University Yeast Cell-Cycle Data Set Analysis	[Red bar from 06/06/11 to 01/08/11]														
4.1	Clustering Methods Implementation	[Red bar from 06/06/11 to 20/06/11]														
4.2	Simulation	[Red bar from 13/06/11 to 27/06/11]														
4.3	Results Analysis	[Red bar from 20/06/11 to 25/07/11]														
4.4	New Method Design, Implementation	[Red bar from 27/06/11 to 11/07/11]														
4.5	Concluding	[Red bar from 11/07/11 to 18/07/11]														
4.6	Publication Writing	[Red bar from 18/07/11 to 01/08/11]														
4.6.1	Deliverable: Publication Document									★						
5	Interim Report Writing	[Red bar from 27/06/11 to 11/07/11]														
5.1	Progress Assessment and Rescheduling	[Red bar from 04/07/11 to 11/07/11]														
5.2	Deliverable: Interim Report						★									
6	Data Set 2: Oxford University Data Set	[Red bar from 25/07/11 to 12/09/11]														
6.1	Machine Learning Methods Design & Implementation	[Red bar from 25/07/11 to 08/08/11]														
6.2	Simulation	[Red bar from 01/08/11 to 15/08/11]														
6.3	Results Analysis	[Red bar from 08/08/11 to 22/08/11]														
6.4	Concluding	[Red bar from 22/08/11 to 29/08/11]														
6.5	Publication Writing	[Red bar from 29/08/11 to 05/09/11]														
6.5.1	Deliverable: Publication Document															★
7	Final Report (Dissertation) Writing	[Red bar from 15/08/11 to 12/09/11]														
7.1	Deliverable: Final Report (Dissertation)															★
8	Presentation Preparation	[Red bar from 05/09/11 to 12/09/11]														
8.1	Presentation Slides															★

# GANTT CHART

3 Months activity



Team A



Team B



Team C



Milestones

# ČAS I

- Čas nemůžeme koupit.
- Čas nemůžeme uspořit.
- Čas nemůžeme zastavit.
- Času je málo.
- Čas potřebujeme – na práci, na přemýšlení, na vzdělávání se, na odpočinek, zábavu, na lásku a přátelství...
- Většina z nás si skutečnou cenu času uvědomuje – oproti tomu je zarážející, jak malých pokroků v této oblasti jsme schopni dosáhnout!

# ČAS II

- S časem nic nenaděláme – půjde dál svým tempem, bez ohledu na naše zájmy a požadavky.
- Máme to štěstí a smůlu zároveň, že žijeme v době velkých změn.
- Vnímejme Time Management (TM) v kontextu osobního růstu – přemýšlejme, měňme návyky, poučme se z minulosti, nahlížejme do budoucnosti.

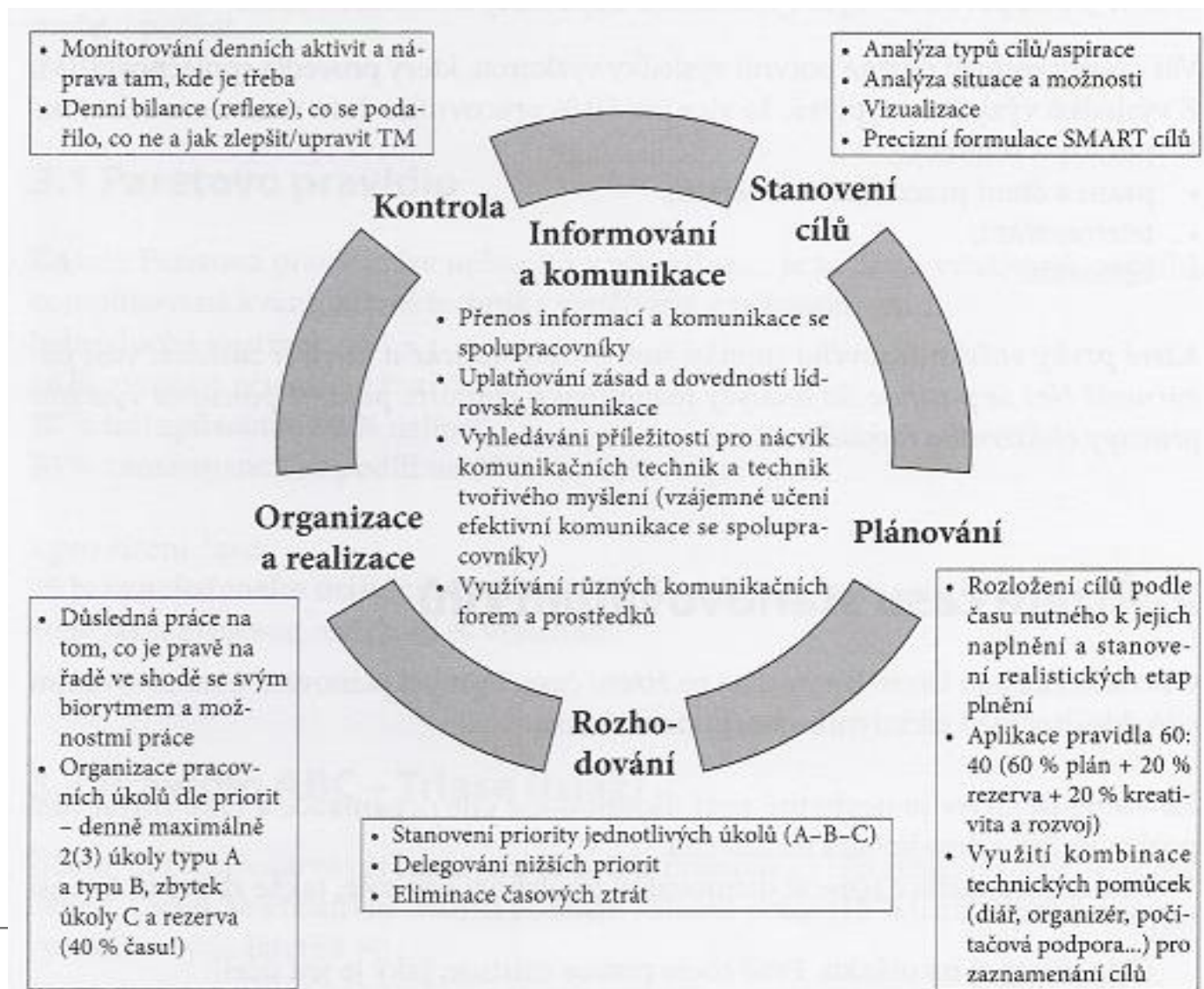
# Škodlivé názory a předsudky

- Starého psa novým kouskům nenaučíš.
- Přejde čas, kdy se bude dařit lépe.
- Nejlépe pracuji ve stresu.
- Nejsem robot, abych se musel (a chtěl) řídit striktně nějakým plánem.
- Pořádek je pro blbce, inteligent zvládne chaos.
- Kdo se v práci usmívá a nepospíchá, je podezřelý.
- Práce je vážná, seriózní a racionální záležitost.
- Je třeba, aby se ostatní ke mně chovali dobře, pak budu vstřícný i já.

# Pevně zakořeněné zlozvyky

- Snaha o okamžité zvládnutí všeho, co přichází.
- Práce bez přemýšlení.
- Nerespektování přirozených vlastností mozku.
- Používání kapacity našeho mozku jako „databanky“.
- Preferování maličností.
- Negativistický pohled na sebe i své okolí.

# ŘÍZENÍ ČASU V KONTEXTU KONCEPTU MANAGEMENTU



# Znaky špatného řízení času

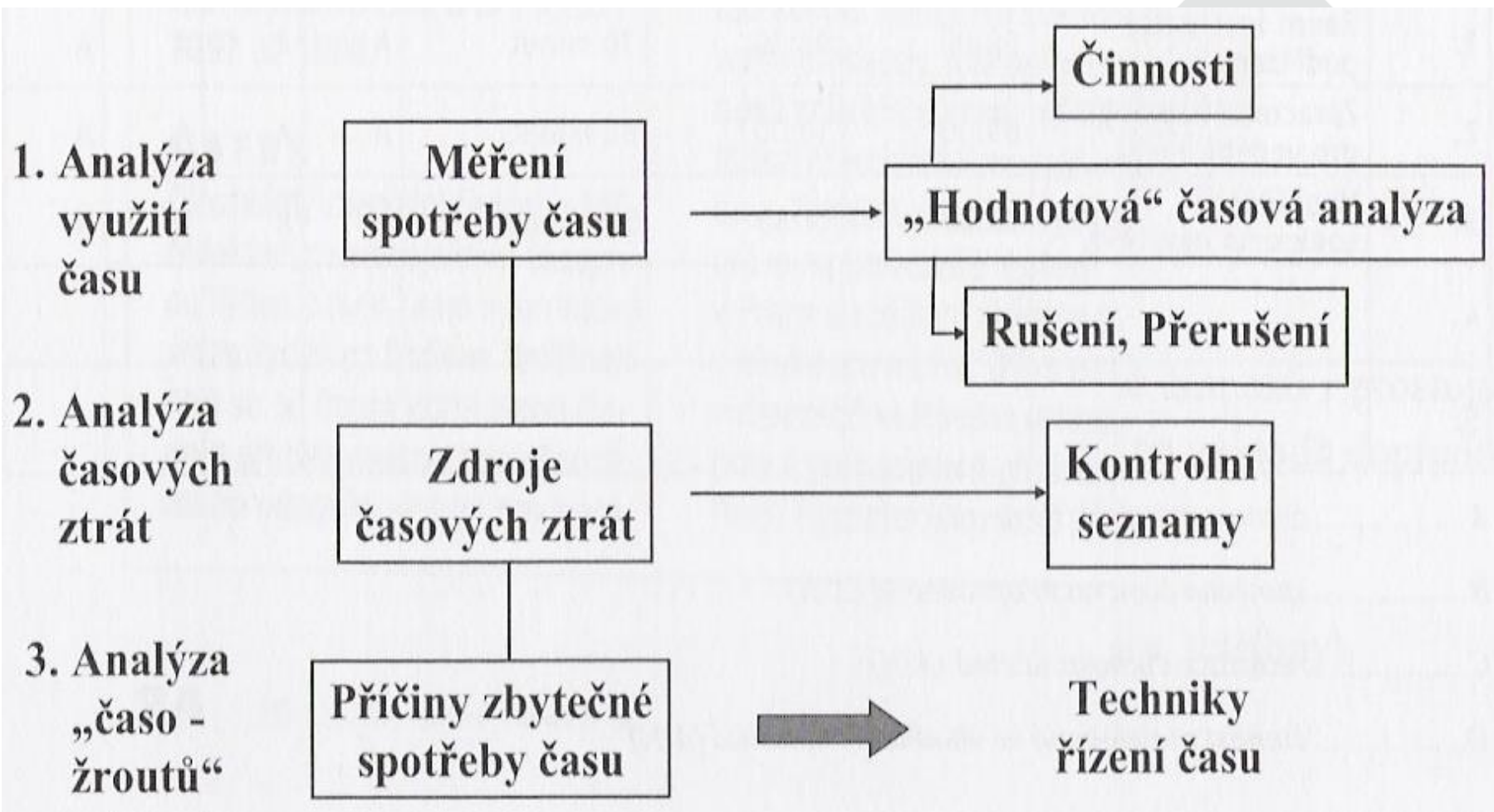
- Přetížený program, práce večer a o víkendu
- Neplnění termínů
- Povrchní řešení problémů
- Přemíra operativních úkolů
- Málo času na důležité úkoly
- Malá frekvence delegovaných úkolů
- Neschopnost odmítnout nový úkol
- Příliš času stráveného na poradách
- Perfekcionismus
- Stres



# Příčiny špatného pracovního stylu – NEVÍME:

- Na co svůj čas využíváme
- Kolik času je potřebné vynaložit na úkoly
- Jaké přednosti a jaké slabiny má náš pracovní styl
- Jaké osoby a jaké faktory napomáhají nebo brání našemu výkonu

# SEBEANALÝZA V OBLASTI VYUŽITÍ ČASU



# Rušivé faktory času

- Telefon
- Neohlášené návštěvy a neplánované rozhovory
- Odklad povinností (těžké, nepříjemné úkoly)
- Chybějící priority úkolů
- Práce pod termínovým nátlakem
- Zbytečné papíry na stole
- Nedokonalá komunikace
- Nedelegování úkolů
- Nezvládnutí umění říci „ne“ při možnosti vlastního přetížení
- Chybějí konkrétní a zřetelné pracovní a životní cíle
- Chybí sebedisciplína na realizaci cíle

# Hledání největších časových ztrát I

Lze analyzovat z časového snímku pracovního dne:

- **Papírování**
- **Snaha udělat vše „sám“ (špatné delegování)**
- **Neobjednané dlouhodobé návštěvy**
- **Neschopnost odmítnout, říci „ne“**
- **Odkládání nepříjemných úkolů a povinností**
- **Problémy podřízených**
- **Nevyužívání mrtvého času (čekání, cestování)**
- **Nesprávné telefonování (nepřipravené, živelné)**

# Hledání největších časových ztrát II

- Nerealistické odhady času
- Nepořádek v osobních věcech
- Dlouhé porady
- Nechovilnost, nedodržování termínů
- Neracionální práce s došlou poštou
- Nevyužívání znalostí aktivit v našem okolí (31. 3. – Finanční úřad)
- Nevyužívání znalostí fungování lidské psychiky a organismu (výkonnostní křivka)

# Jak eliminovat časové ztráty

1. Snaha udělat „sám“ – špatné delegování
2. Otevřené dveře
3. Umění říci „NE“
4. Odkládání
5. Nevyužívání osobní křivky výkonnosti

# SNAHA UDĚLAT VŠE „SÁM“ (ŠPATNÉ DELEGOVÁNÍ)

- Delegovat znamená přenášet úkoly a pravomoc z nadřízeného na podřízené.
- Důležitá hlediska (Kiplingovi sluhové, „Six Questions“):
  - **KDO?** Kdo provede úkol?
  - **CO?** O jaký úkol jde?
  - **KDY?** Lhůty, termíny?
  - **KDE?** Místo provedení úkolu?
  - **JAK?** Jak se úkol provede?
  - **PROČ?** Smysl, účel úkolu?

# SNAHA UDĚLAT VŠE „SÁM“ (ŠPATNÉ DELEGOVÁNÍ)

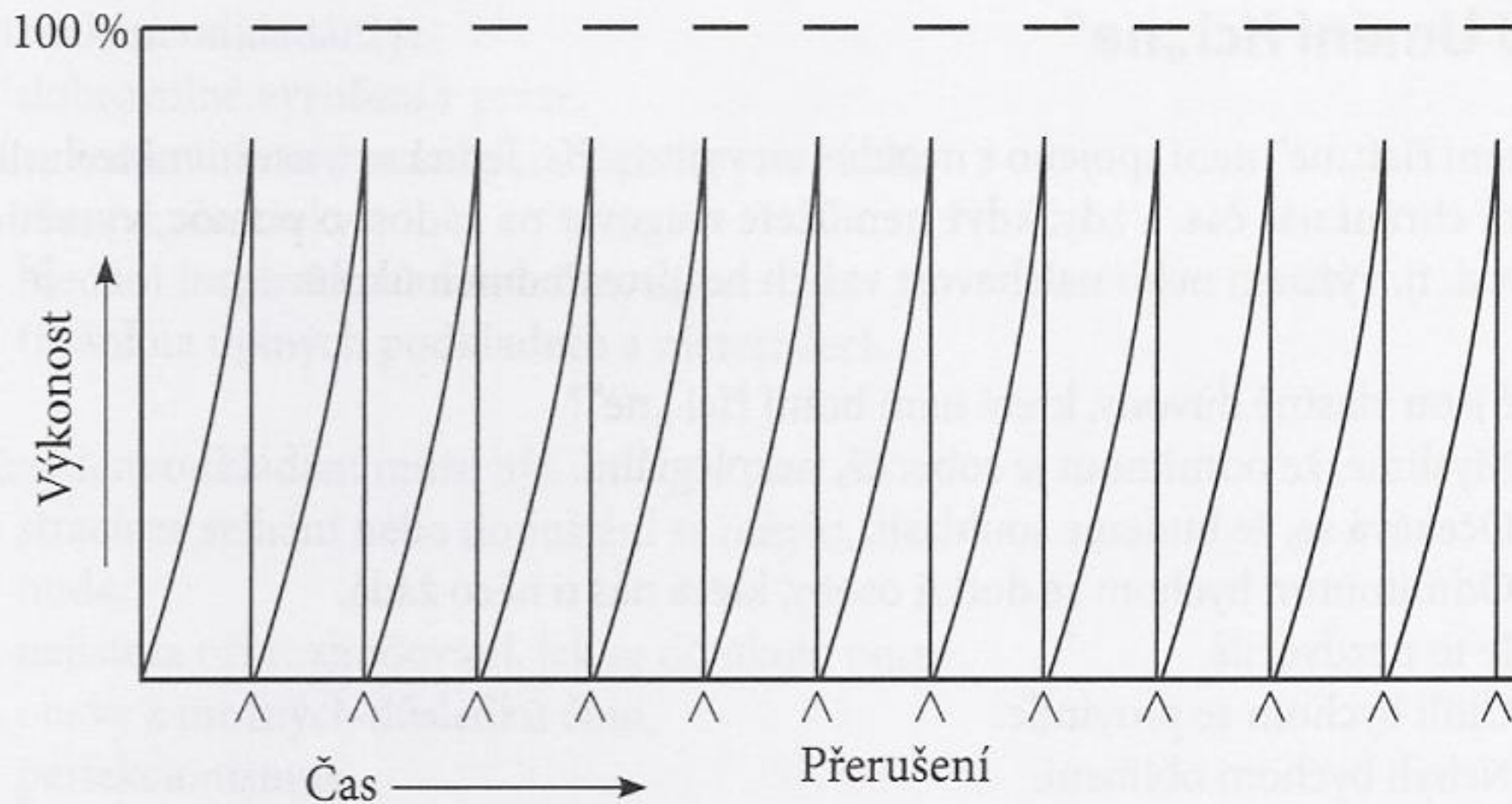
- Neefektivní delegování vede ke špatné výkonnosti vedoucího i podřízených, k ekonomickým a dalším ztrátám.
- Manažer rozhodně **nedeleguje** takové úkoly, které patří **výhradně do jeho kompetence** (personální otázky, hodnocení a odměňování pracovníků a zejména strategické plánování).



# OTEVŘENÉ DVEŘE I

- Stále otevřené dveře pracovníci oceňují, neboť manažer je kdykoli a komukoli k dispozici. Přijímá zákazníky, pracovníky, neohlášené návštěvy, řeší konflikty, telefony, porady...
- Když je někdo soustavně vyrušovaný při své práci, projeví se **efekt pilového listu**.
- Po vytržení z práce potřebuje každý člověk další čas na zapracování – takové **ztráty** mohou představovat až **28%** našeho času(!).

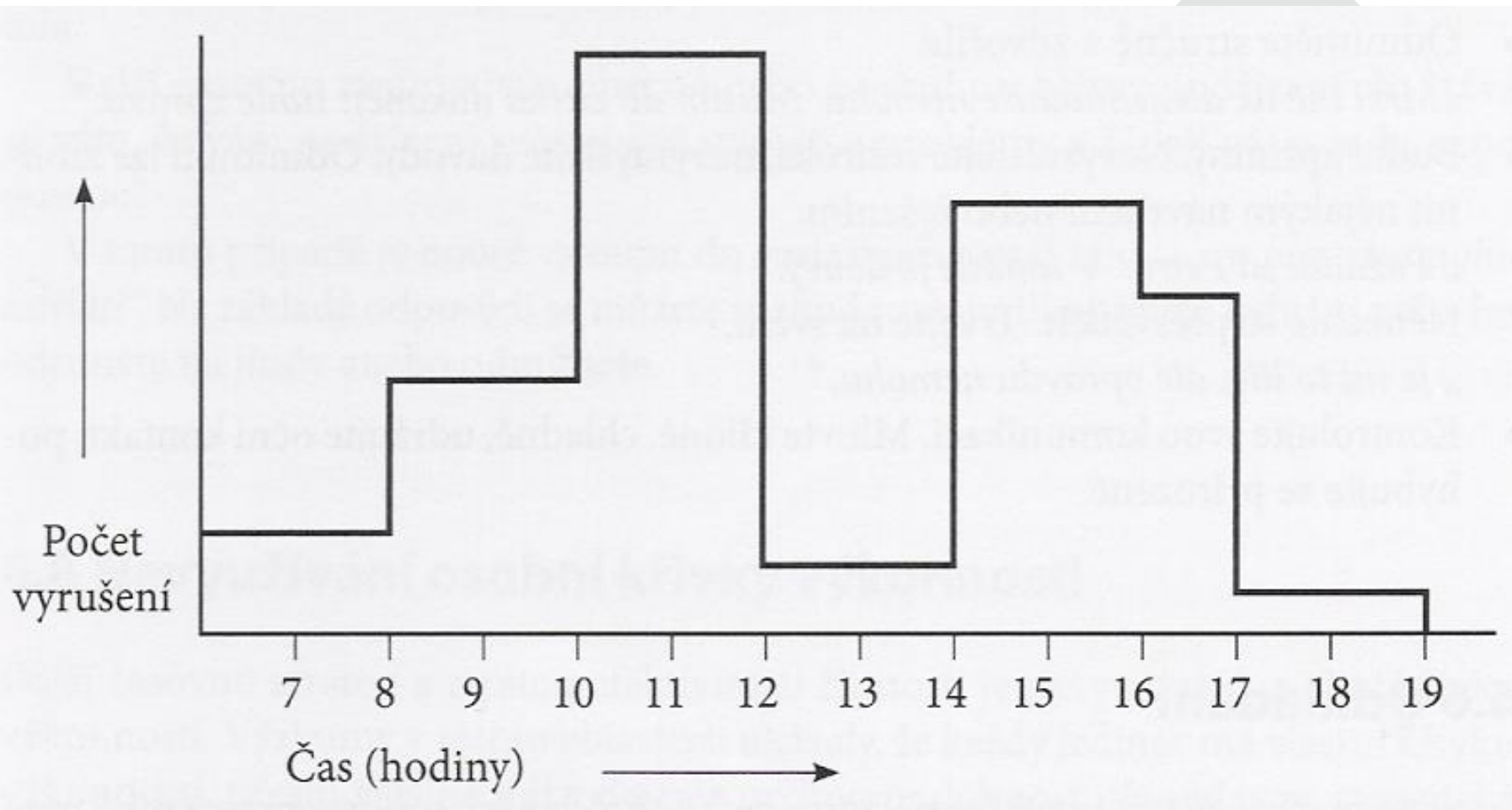
# PILOVÝ EFEKT



# OTEVŘENÉ DVEŘE II

- Je nutné, abychom si vyhradili určitý čas pro řídicí činnost a určitý čas pro rozhovory se zaměstnanci.
- Vyhradte si pravidelný čas, ve kterém jste s dispozici ostatním, a určitý čas, kdy vás nikdo nesmí rušit.
- Při tomto plánování zohledněte dobu s malým nebo naopak neustálým vyrušením – **denní křivka rušení** ukazuje průběh typického dne.

# DENNÍ KŘIVKA RUŠENÍ



# UMĚNÍ ŘÍCI „NE“

- Umění říci „NE“ není spojeno s neochotou vyjít vstříc
- Jedná se o asertivní techniku, která chrání náš čas
- Vždy, když nemůžete reagovat na žádost o pomoc, vysvětlíte důvod (význam nebo naléhavost vašich bezprostředních úkolů)

# DŮVODY, KTERÉ BRÁNÍ ŘÍCI „NE“

- Myslíme, že odmítnout je sobecké, nekolegiální.
- Očekává se, že budeme souhlasit.
- Odmítnutím bychom se dotkli osoby, která nás o něco žádá.
- Je to nezdvořilé.
- Cítili bychom se provinile.
- Nebyli bychom oblíbeni.

# PRAVIDLA PRO ODHODLÁNÍ ŘÍCI „NE“

- Váš čas je stejně cenný jako čas kohokoliv jiného!
- Máte právo odmítnout!
- Když řeknete „ne“, odmítáte žádost, nikoli člověka!
- Buďte přímí a upřímní, nevymýšlejte si důvody!

# UMĚNÍ ŘÍCI „NE“ SE LZE NAUČIT

1. Posuďte vznesený požadavek ze svého pohledu! (Co to pro mne znamená? Je to priorita? Jaké budou důsledky odmítnutí? Mohu přijmout tyto důsledky?)
2. Odmítněte **stručně a zdvořile!** (Mrzí mne to, ale jednoduše nemohu. Musím do zítřka dokončit tuto zprávu.)
3. Buďte **upřímní!** Nevysvětlujte ze široka, nevymýšlejte důvody! Odmítnutí lze zmírnit nějakým **návrhem nebo řešením!** (Požádal jsi Mirka? V tomhle je dobrý!). Nenechte se přesvědčit! Trvejte na svém! (Je mi to líto, opravdu nemohu.)
4. Kontrolujte svou komunikaci! Mluvte klidně, chladně, udržujte oční kontakt, pohybujte se přirozeně!



# ODKLÁDÁNÍ - PROKRASTINACE

- Spousta manažerů tráví svůj čas děláním nedůležitých věcí, spousta pracovníků není schopna plnit úkoly do stanoveného termínu.
- Lidé, kteří odkládají splnění úkolů, se dostávají do tzv. **bludného kruhu**.
- Chtějí úkol splnit, ale neudělají to. Mají výčitky svědomí, omlouvají se, dělají nové rozhodnutí a znovu odkládají jeho splnění.
- Výsledkem odkládání je to, že jsou řešeny pouze ty nejsnadnější úkoly, ty významné zůstávají stranou. Odstranit tento problém lze poznáním a odstraněním důvodů odkládání.

# PŘÍZNAKY ODKLÁDÁNÍ

- Dobrovolné vyrušení z práce
- Vykonávání nevýznamných, zajímavých úkolů
- Dlouhé přestávky
- Hledání inspirace, bloumání mysli
- Trvání na úplných podkladech a materiálech

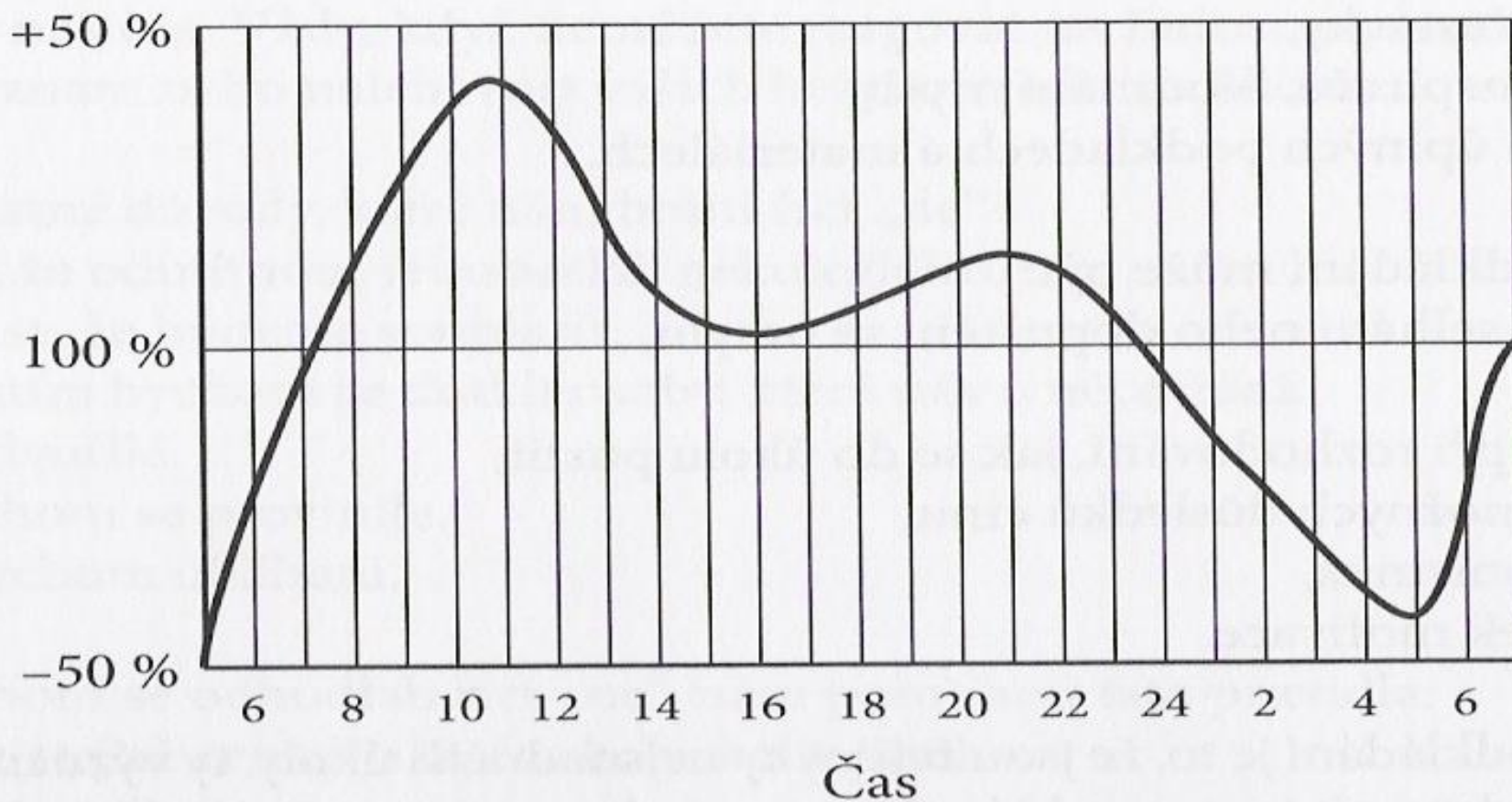
# DŮVODY ODKLÁDÁNÍ

- Strach ze selhání nebo dopuštění se omylu
- Nuda
- Nejistota při rozhodování, jak se do úkolu pustit
- Obavy z možných důsledků činu
- Perfekcionismus
- Nedostatek motivace

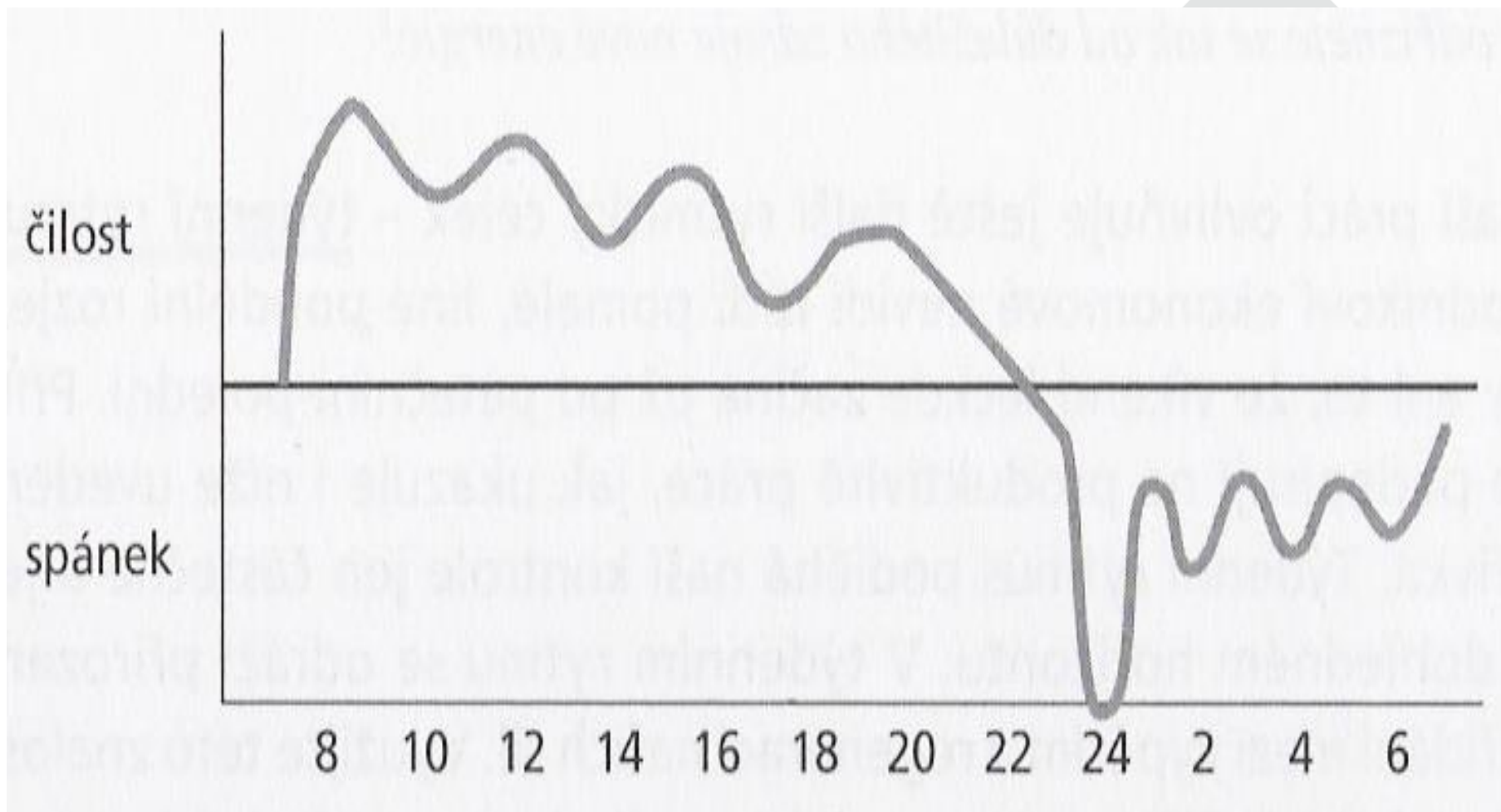
# NEVYUŽÍVÁNÍ OSOBNÍ KŘIVKY VÝKONNOSTI

- Každý jedinec má vlastní osobní křivku výkonnosti, přesto většina lidí vykazuje určitou podobnost – vznikla **„statistická křivka výkonnosti“**, která uvádí čas, kdy dochází k maximální produktivitě, a čas, který je ve vztahu k produktivitě nezajímavý.
- Obecným pravidlem je, že maximální produktivity je dosahováno **kolem 10. hodiny dopolední** – v tomto čase je prostor na **zpracování úkolů typu A** (nebo **v kvadrantu II**).
- Statistické křivky výkonnosti se liší podle denního rytmu člověka (**„ranní ptáče“**, **„sova“**).

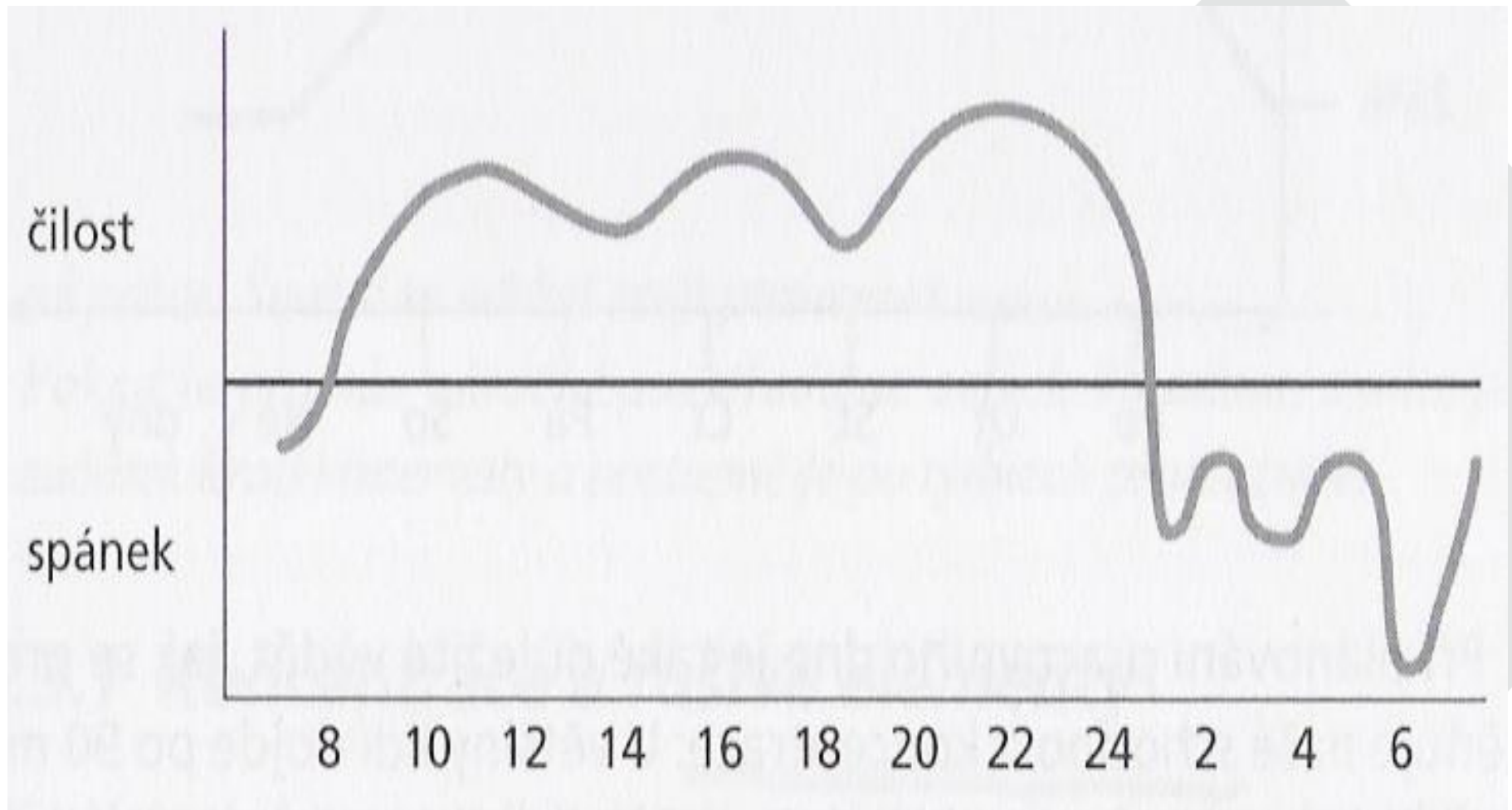
# STATISTICKÁ KŘIVKA VÝKONNOSTI



# VÝKONNOSTNÍ KŘIVKA - RANNÍ TYP



# VÝKONNOSTNÍ KŘIVKA - NOČNÍ TYP



# POZNEJTE VLASTNÍ RYTMUS I

1. Býváte večer před 11. hodinou unaveni?
2. Jste unaveni po 11. hodině večerní?
3. Následuje pak fáze čilosti?
4. Probouzíte se v noci často?
5. Jste svěží při probuzení?
6. Jste svěží, když normálně vstáváte?
7. Povídate si při snídani?
8. Jste svěží při snídani?
9. Máte hlad při snídani?
10. Přichází na vás dopoledne únava?
11. Vyspáváte rádi?
12. Měli byste rádi práci, která se dá dělat večer nebo v noci?

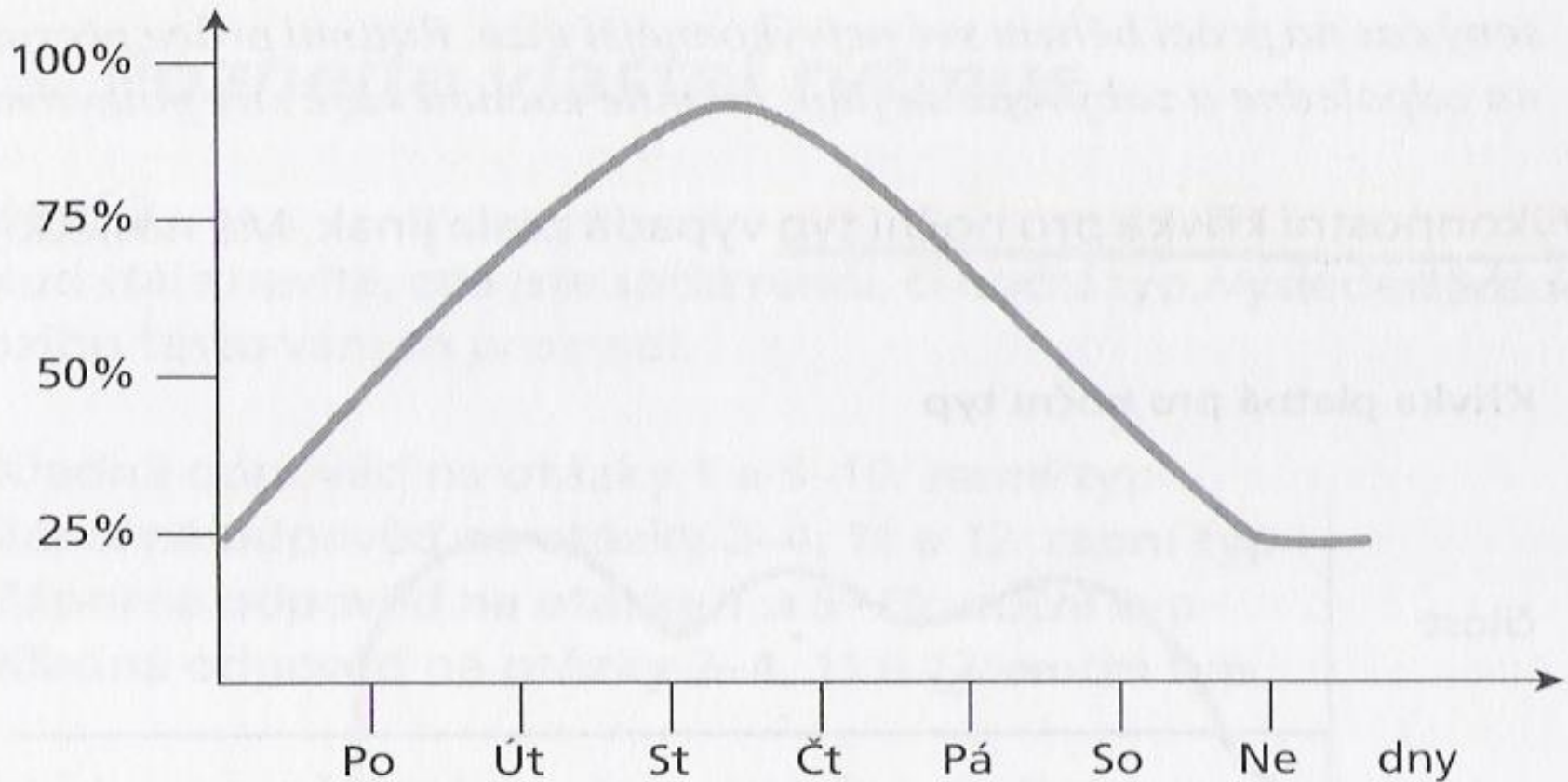


# POZNEJTE VLASTNÍ RYTMUS II

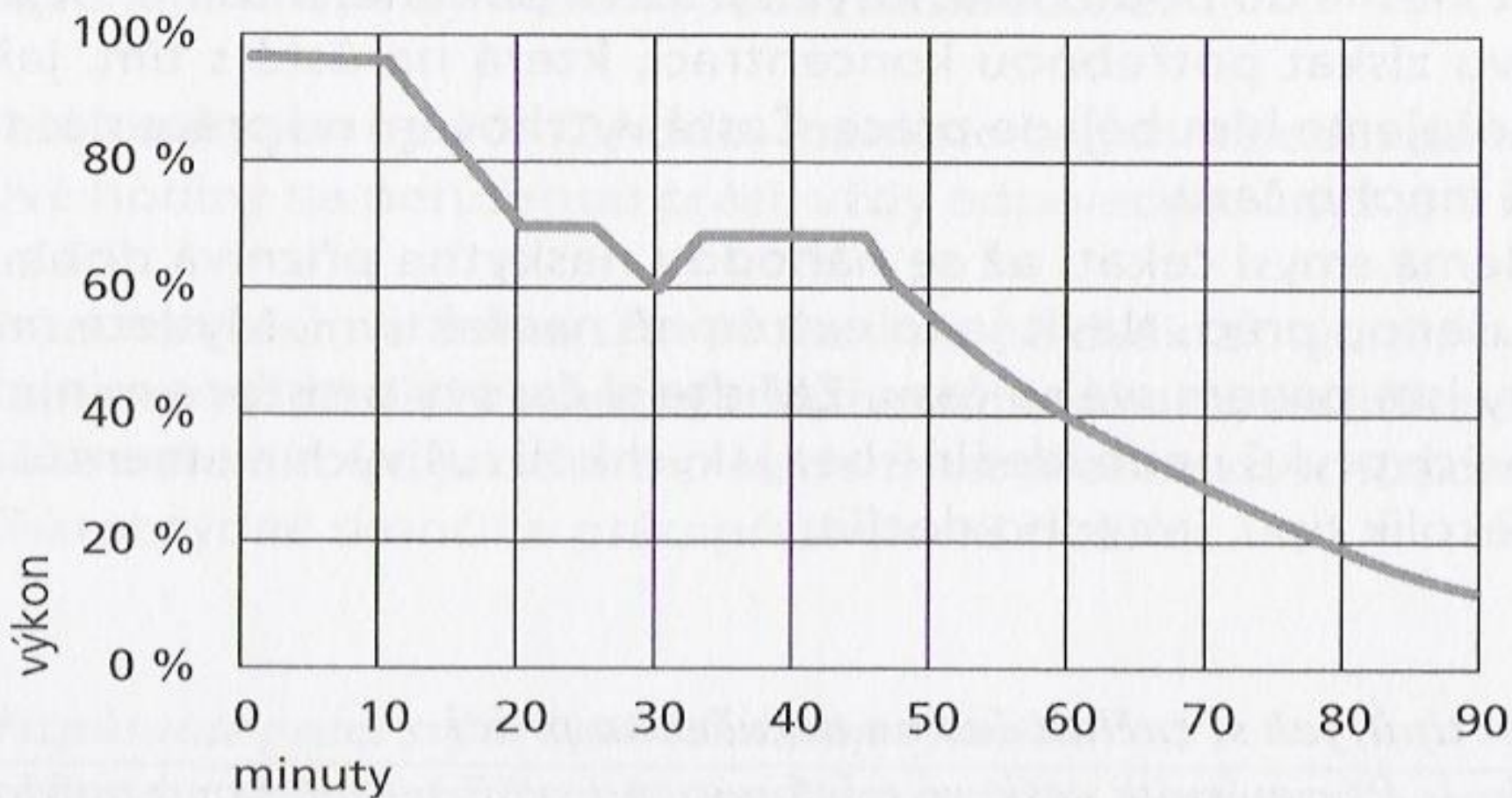
- Kladná odpověď na otázky 1 a 5-10: **ranní typ**
- Záporná odpověď na otázky 2-4, 11 a 12: **ranní typ**
- Záporná odpověď na otázky 1 a 5-10: **noční typ**
- Kladná odpověď na otázky 2-4, 11 a 12: **noční typ**

# TÝDENNÍ RYTMUS PRODUKTIVITY

produktivita



# HODNOTY KONCENTRACE V PRŮBĚHU 90 MINUT



# DOPORUČENÍ (I)

- Naučte se odstraňovat ze svého života a ze své práce rušivé momenty (neplánované návštěvy, telefony, neplánované porady...)
- Naučte se říkat „NE“
- Využívejte osobní křivku výkonnosti

# DOPORUČENÍ (II)

- Odmítejte brát si práci domů častěji než 3 večery v týdnu (více než 3 večery v týdnu představují vysoké riziko pro váš rodinný život)
- Zaveďte si následující zvyk: Když jsou dveře vaší kanceláře otevřené, jste ochotni přijímat náhodné příchozí. Když jsou však zavřené, nemáte být vyrušováni.

# ANALÝZA HOSPODAŘENÍ S ČASEM

- Analýzy hospodaření s časem je prvním krokem k efektivnímu řízení svého vlastního času.
- Analýza hospodaření s časem spočívá v zaznamenávání v práci vykonávaných činností do matice **důležitost/naléhavost** a vyhodnocení času stráveného v jednotlivých sektorech.

# MATICE DŮLEŽITOST/NALÉHAVOST (I)

DŮLEŽITĚ	<b>II</b> Prevence Rozvíjení vztahů Nové příležitosti Plánování	<b>I</b> Krise Neodkladné problémy Termínované úkoly
NEDŮLEŽITĚ	<b>IV</b> Rutinní záležitosti Některé telefony Zbytečné záležitosti Příjemné činnosti	<b>III</b> Vyrušení Některé návštěvy Některé porady a hlášení Oblíbené činnosti
	NENALÉHAVÉ	NALÉHAVÉ



# MATICE DŮLEŽITOST/NALÉHAVOST (II)

- Mnozí manažeři jsou zcela pohlceni kvadrantem I. Jsou to řešitelé krizí, kteří jsou dennodenně zavaleni problémy.
- Jejich jedinou úlevou je útěk k nedůležitým a nenaléhavým činnostem kvadrantu IV.
- Výsledkem je, že 90% jejich času je v kvadrantu I, většina zbývajícího času v kvadrantu IV a jen nepatrný zlomek je věnován kvadrantům II a III.



# MATICE DŮLEŽITOST/NALÉHAVOST (III)

- Jiní manažeři věnují podstatnou část svého času naléhavým, ale nedůležitým záležitostem v kvadrantu III, přičemž se domnívají, že jsou v kvadrantu I.
- Tráví většinu času reagováním na záležitosti, které jsou naléhavé a oni proto předpokládají, že jsou i důležité.

# MATICE DŮLEŽITOST/NALÉHAVOST (IV)

- Lidé, kteří tráví většinu času v kvadrantu IV jsou neodpovědní a dá se jen stěží očekávat, že by se mohli stát či delší dobu fungovat jako manažeři.

# MATICE DŮLEŽITOST/NALÉHAVOST (V)

- **Skutečně efektivní manažeři se vyhýbají kvadrantům III a IV a usilují o to, aby většinu času trávili v kvadrantu II.**
- **V něm řeší záležitosti, které jsou základem efektivního osobního řízení.**

# VÝSLEDKY PODLE PŘEVAHY ČASU, STRÁVENÉHO V JEDNOTLIVÝCH KVADRANTECH

DŮLEŽITÉ	<b>II</b> Představa, perspektiva Sebekontrola Málo krizí	<b>I</b> Stres Vyčerpání Krizové řízení
	<b>IV</b> Neodpovědnost Ohrožení Závislost na druhých	<b>III</b> Orientace na krátkodobé cíle Plány bezcenné Narušené vztahy
NEDŮLEŽITÉ	NENALÉHAVÉ	NALÉHAVÉ

# MANAŽERSKÉ TECHNIKY ŘÍZENÍ ČASU

- Paretovo pravidlo
- Pomodoro technika
- Vlastní časový snímek pracovního dne
- Pracovní deník
- ABC analýza
- Metoda „worst first“
- Eisenhowerův princip
- Delegování
- ...

# PARETOVO PRAVIDLO I

- **Paretovo pravidlo**, také **princip 80/20** – nejznámější a nejpoužívanější technika řízení času.
- **Wilfredo Pareto**, ekonom, politolog, sociolog 19. stol. – při zkoumání populace tehdejšího „světa“ (Itálie, Německo, Anglie a Francie) zjistil, že **20% obyvatelstva vlastní 80% majetku.**

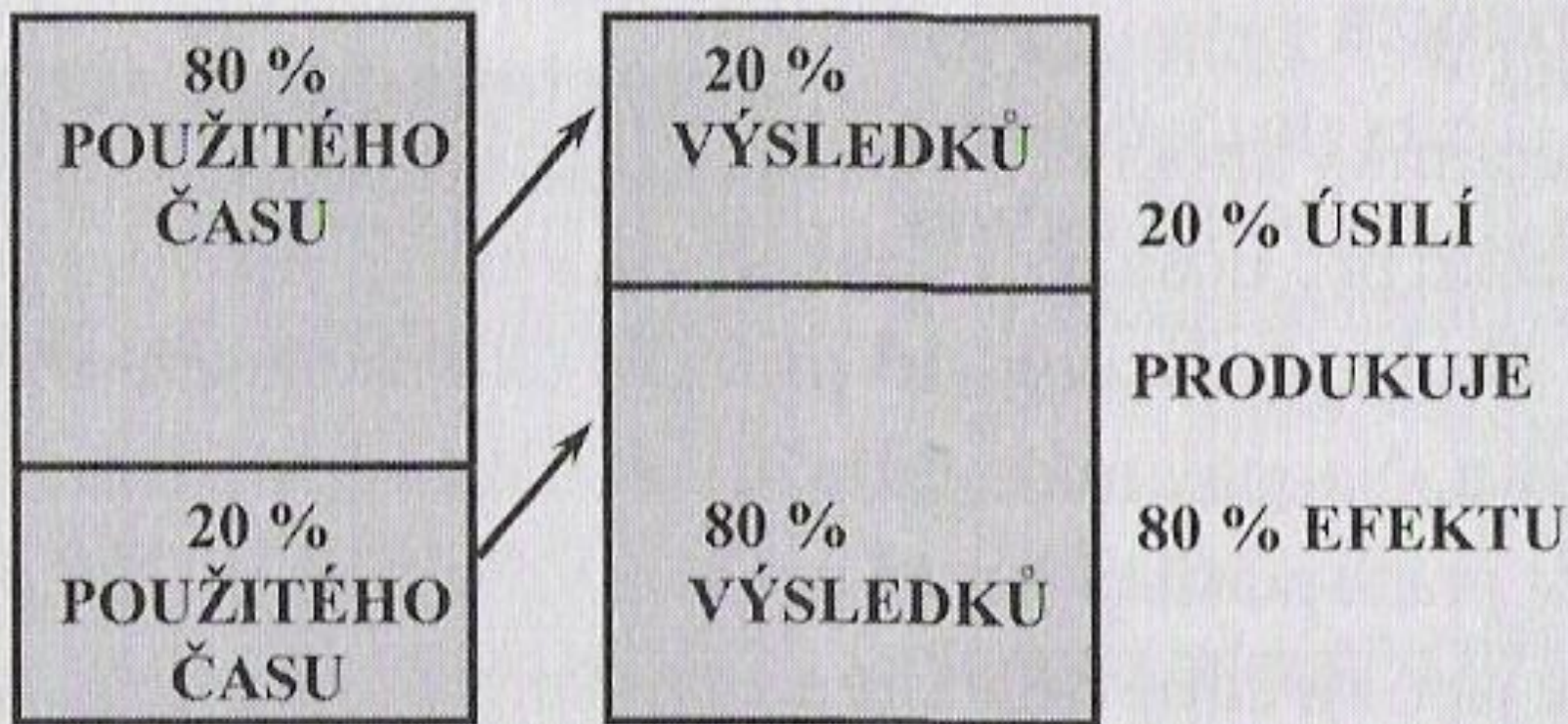
# PARETOVO PRAVIDLO II

Později se ukázal pravdivý tento poměr i v dalších oblastech:

- 20% článků v novinách obsahuje 80% informací
- 20% zákazníků přináší 80% obratu
- 20% pracovníků vytváří 80% přidané hodnoty
- 20% zákazníků je autory 80% stížností
- 20% stráveného na poradě ovlivní 80% usnesení
- 80% všech výsledků nám přináší jen pětina z toho, čemu se věnujeme
- není třeba plánovat všechnen čas, musíme se ale pokusit zajistit, aby 20% času bylo vyhrazeno pro věci důležité



# PARETOVO PRAVIDLO III



**NEPRACUJTE TVRDĚJI, PRACUJTE CHYTŘEJI!**



# PARETOVO PRAVIDLO IV

- Zdůrazňuje nutnost **dělat věci správné** před věcmi dělanými správně (**efektivita** versus účinnost).
- Mezi všemi úkoly a aktivitami, které má manažer před sebou, jen 20% z nich má za následek 80% výsledného efektu a z 80% ovlivní úspěšnost manažera.
- ***„Dělat správné věci je důležitější než dělat věci správně!“ Drucker***

# POMODORO technika

**HOW THE  
POMODORO TECHNIQUE  
CAN HELP IN EFFECTIVELY  
MANAGING YOUR  
BUSINESS?**



HATWORLD

# VLASTNÍ ČASOVÝ SNÍMEK PRACOVNÍHO DNE

- Manažer sám měří a zapisuje po celou pracovní dobu své činnosti i postoje chronologicky, jak šly za sebou. Jednotlivé činnosti hodnotí na základě dopředu stanovených kritérií – např.:
  - **Charakter činnosti (strategická, odborná, rutinní...)**
  - **Forma činnosti (vlastní manažerská, porady, rozhovory, telefony...)**
  - **Periodicita činnosti (denní, týdenní, měsíční, roční...)**
  - **Význam (důležitá, nedůležitá, ztrátový čas...)**
  - **Naléhavost (urgentní, doložitelná...)**
  - **Podnět (vlastní, nadřízený, podřízený, kolega...)**

# ABC analýza I

- Podstata této techniky spočívá v rozdělení konkrétních úkolů do skupin podle toho, jak jsou důležité pro dosažení konkrétního cíle.
- **Nejdůležitější úkoly** představují **15% úkolů** manažera, ale přinesou **65% výsledků**.
- Naopak **málo důležitých úkolů** je **65%**, i když se na celkovém **výsledku** práce podílejí jen **15%**.
- Zbývajících **20%** představují **činnosti**, které jsou **středně důležité** a vytvářejí **pětinu** z celkové **hodnoty** práce.

# ABC analýza II

## HODNOTA ČINNOSTÍ

65 %

20 %

15 % →

A – VELMI  
DŮLEŽITÉ  
ÚKOLY

B – DŮLEŽITÉ  
ÚKOLY

C – DROBNÉ  
ÚKOLY  
RUTINNÍ

15 %

20 %

65 % →

## SKUTEČNÁ ČASOVÁ NÁROČNOST

# ABC analýza III

Základem analýzy je seznam úkolů, které manažer musí řešit v určitém časovém úseku (den, týden...). Tyto úkoly jsou podle důležitosti seřazeny do skupin:

- **Skupina A** – nejvýznamnější úkoly, **nelze je delegovat** na podřízené – manažer je musí udělat sám. Hodnota činnosti je 65%, časová náročnost 15%.
- **Skupina B** – průměrně důležité úkoly, **lze je delegovat**. Hodnota činnosti i časová náročnost jsou 20%.
- **Skupina C** – úkoly s **nejmenší hodnotou pro cíle manažera**, ale mají největší podíl na množství práce. Hodnota činnosti je 15%, časová náročnost 65%.

# METODA „WORST FIRST“

- Metoda „worst first“, neboli „nejobtížnější první“ spočívá v tom, že manažer začne s plněním toho nejobtížnějšího úkolu dne.
- **Když daný úkol splní, ví, že jej již tento den nic tak obtížného nečeká.**

# ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ (I)

---

**Zvykněte si dokončit to, co začnete.**

---

**Nepřeskakujte z jedné činnosti na druhou.**

---

**Na řešení složitějších úkolů se dobře připravte.**

---

**Na tvůrčí úkoly si vyhradte svůj nejlepší čas.**

---

**Vytvořte si jednoduchý informační a archivační systém.**

---

**Využívejte informační technologie tak, aby vám sloužily.**

---

**Využívejte plánovače času.**



# ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ (II)

---

**Najdi si čas na práci, ta je cestou k úspěchu.**

---

**Najdi si čas na přemýšlení, to je zdrojem síly.**

---

**Najdi si čas na hraní, to je tajemstvím mladosti.**

---

**Najdi si čas na čtení, to je základem moudrosti.**

---

**Najdi si čas být milým, to jsou dveře ke štěstí.**

---

**Najdi si čas na snění, to je cesta ke hvězdám.**

---

**Najdi si čas na lásku, ta je pravou radostí života.**

---

**Najdi si čas být veselým, to je hudba duše.**

---

# ĎAKUJEM ZA SPOLUPRÁČU