



EFEKTÍVNY TIME MANAŽMENT

Ľubomír Bombala*

Úvod

Správny time manažment je jednou z podstatných znalostí, ktorú si vedúci pracovníci môžu postupne osvojiť. Každý z nás disponuje tým istým počtom hodín za deň a nijakým úsilím to nemôžeme zmeniť. To, čo dokážeme ovplyvniť úplne spoľahlivo, je spôsob, ako tento čas strávime. V tejto súvislosti bude správne citovať priamo Stephena Coveyho, ktorý o time manažmente hovorí nasledovné: “Som osobne presvedčený, že najlepšie uvažovanie v oblasti time manažmentu môže byť zachytené v jednoduchej fráze: organizovať a vykonávať na základe priorít [3].”

Definície

Pre potreby tohto článku je najprv potrebné zadať, čo rozumieme pod pojmom efektívnosť a time manažment, aby sme mohli ďalej rozvinúť teóriu efektívneho time manažmentu. V tejto súvislosti je vhodné použiť definíciu efektívnosti, ktorú predstavil Stephen Covey [3]. Definuje ju ako vyváženosť medzi P (produkciou) a PC (produkčnou schopnosťou). Jej základný princíp vysvetľuje na príklade husi, ktorá znáša zlaté vajcia. Pokiaľ chceme dosiahnuť vysokú produkciu zlatých vajec, nie je to možné iba neustálym odoberaním vajec, či nepodaj jej utratením, myslieť si, že hus ich obsahuje. Našu pozornosť si vyžaduje aj hus sama a jej produkčná schopnosť, ktorá je podmienená tým, aké podmienky je vytvoríme, ako sa o ňu staráme.

David Allen v súvislosti s time manažmentom upozorňuje na skutočnosť, že nemôžeme manažovať čas a problém je nesprávne označovaný, to čo skutočne môžeme ovplyvniť je naša aktivita v čase t.j. definovať výstupy a aktivity, ktoré vykonáme v určitom čase [1].

V time manažmente považujeme za efektívne splnenie dôležitých úloh, ktoré budú fungovať ako prevencia naliehavých problémov a ktoré nám umožnia venovať sa všetkým aspektom nášho života nielen pracovného, ale aj osobného. Tieto aspekty by sme si mali zaznamenať, tak aby sme na žiadny aspekt nezabudli a boli schopní priradiť im prioritu v časovom pláne.

Generácie time manažmentu

* Ing. Ľubomír Bombala, DHL IT Services Europe, V Parku 2308/10, 148 00 Praha 4, ext. doktorand, Katedra spojov, FPEDAS, ŽU v Žiline
tel: +420 288 802 185
e-mail: lubomir.bombala@dhl.com

Stephen Covey sa vo svojom treťom návyku efektívnych ľudí – dôležité veci sú prvoradá – zaoberá viacerými otázkami time manažmentu. Základnou myšlienkou time manažmentu je

organizovať a vykonávať všetko na základe priorít. Táto myšlienka reprezentuje evolúciu troch generácií teórie time manažmentu, návodom na správny time manažment môže byť široký súbor prístupov a materiálov.

V oblasti time manažmentu, podobne ako aj v iných oblastiach ľudského jestvovania, platí pravidlo, že každá generácia stavia na generácii pred ňou, pričom každá nás posúva ďalej z pohľadu väčšej kontroly nad našim životom.

Prvá generácia môže byť charakterizovaná poznámkami a zoznamom úloh. Vyznačuje sa úsilím dať podobu rozpoznania a kompletnosti mnohým požiadavkám kladeným na náš čas a energiu.

Druhá generácia už využíva kalendáre a záznamníky stretnutí. Táto generácia sa snaží nazrieť do budúcnosti, plánovať udalosti a aktivity.

Tretia generácia popisuje súčasný stav v tejto oblasti. Predchádzajúce generácie dopĺňa dôležitou myšlienkou prioritizácie, vyjasňovaním hodnôt a porovnávaním relatívnej dôležitosti aktivít založených na ich vzťahu k týmto hodnotám. Navyše sa zameriava na stanovenie cieľov, špecificky dlhodobých, strednodobých a krátkodobých s ohľadom na množstvo času a energie, ktoré bude potrebné v súlade s hodnotami. Taktiež zahŕňa koncepciu denného plánu, prípravy špecifických plánov, ktoré umožnia zrealizovať tieto ciele a aktivity s ohľadom na ich dôležitosť.

Hoci bola tretia generácia výrazným prínosom, ľudia si začali uvedomovať, že presné rozvrhnutie a riadenie času sú často kontraproduktívne. Sústreďenie sa na efektívnosť vytvára očakávania, ktoré sú v rozpore s príležitosťami vyvinúť bohaté vzťahy, vyplniť ľudské požiadavky a vychutnať spontánne momenty na dennej báze. Výsledkom toho bolo, že mnoho ľudí sa cítilo uzatvorených prísnyim poriadkom time manažmentu a plánovania, cítili sa príliš obmedzovaní a začali sa vracieť k prvej a druhej generácii, aby tak udržali kvalitu vzťahov, splnili ľudské požiadavky a vychutnali spontánnosť momentov na dennej báze.

Potom sa objavila štvrtá generácia time manažmentu, ktorá je druhovo iná. Rozoznáva, že time manažment je v skutočnosti nesprávne pomenovanie a výzvou nie je manažovať čas, ale manažovať seba samého. Satisfakcia je funkciou ako očakávania, tak aj realizácie. Očakávania a satisfakcia sú v oblasti aktivít, ktoré môže človek svojím konaním ovplyvniť.

Štvrtá generácia sa sústreďuje na prevenciu, zjednodušuje vzťahy a dosahuje výsledky, nesústreďuje sa na veci a čas. V skratke udržiava rovnováhu medzi P a PC t.j. produkciou a produkčnou schopnosťou.

Nástroje time manažmentu

V súvislosti s time manažmentom sa v literatúre uvádzajú rozličné nástroje, ktoré majú pomôcť vedúcim pracovníkom organizovať ich čas na základe priorít.

1. nástroj je tzv. mreža alebo matica time manažmentu

Matica sa sústreďuje na dve základné dimenzie time manažmentu a to sú: naliehavosť a dôležitosť úloh, ktoré si vyžadujú našu pozornosť.

Tab 1.: Matica time manažmentu

	Naliehavé	Nenaliehavé
Dôležité	KVADRANT I <i>(kvadrant potrebnosti)</i> krízy, urgentné problémy, projekty založené na deathlines	KVADRANT II <i>(kvadrant kvality a personálneho vedenia)</i> prevencia, aktivity vytvárajúce produkčnú schopnosť do budúcnosti, budovanie vzťahov, rozpoznávanie nových príležitostí, plánovanie, tvorenie nanovo, zotavenie
Nedôležité	KVADRANT III <i>(kvadrant omylov)</i> prerušenia, rutinné telefonáty, pravidelná elektronická pošta, nejaké správy, nejaké mítingy, populárne činnosti	KVADRANT IV <i>(kvadrant plytvania)</i> triviálnosti, zaneprázdnenosť, nejaká pošta, nejaké telefonáty, činnosti plytvajúce časom, príjemné aktivity

Každá aktivita, ktorú vykonávame v priebehu dňa môže byť zaradená do jedného zo 4 kvadrantov:

1. naliehavé a dôležité
2. nenaliehavé a dôležité
3. naliehavé a nedôležité
4. nenaliehavé a nedôležité

Pozornosť štvrtej generácie time manažmentu môžeme zachytiť v matici time manažmentu. V zásade strávime čas jedným zo štyroch spôsobov.

Z matice môžeme vidieť dva faktory, ktoré definujú aktivitu: naliehavosť a dôležitosť. Naliehavá aktivita je tá, ktorá si vyžaduje okamžitú pozornosť, vyžaduje si našu okamžitú aktivitu. Môžete stráviť hodiny prípravou materiálov a byť na ceste do kancelárie kolegu, aby ste prediskutovali dôležité problémy, ak však začne zvoniť telefón zatiaľ čo ste tam, vo všeobecnosti ho uprednostníte pred osobnou návštevou.

Naliehavé veci sú obyčajne viditeľné. Tlačia na nás a vyžadujú si akciu. Často je príjemné ukazovať, že ich vykonávame. Sú často priamo pred nami a často sú príjemné, ľahké na vykonanie, dokonca to môže byť zábavné ich vykonávať, ale často platí, že nie sú dôležité.

Dôležitosť na druhej strane má do činenia s výsledkami. Ak je niečo dôležité, malo by to byť v súlade s našimi hodnotami a cieľmi, ktoré majú vysokú prioritu.

Obyčajne reagujeme na naliehavé záležitosti. Dôležité záležitosti, ktoré nie sú naliehavé vyžadujú viac iniciatívy, viac proaktivity. Musíme konať, aby sme sa uchopili príležitosti, aby sa niečo dialo. Ak však nemáme jasnú predstavu o tom, čo je dôležité, o výsledkoch, ktoré chceme dosiahnuť v živote, ľahko sa odkloníme a reagujeme na naliehavé.

Pozrime sa teraz bližšie na 4 kvadranty matice time manažmentu. Prvý kvadrant je súčasne naliehavý a dôležitý. Zaoberá sa významnými aktivitami, ktoré si vyžadujú okamžitú pozornosť. Zvyčajne označujeme aktivity prvého kvadrantu ako krízy alebo problémy. Všetci máme vo svojich životoch aktivity prvého kvadrantu, avšak prvý kvadrant je schopný zahltiť

mnohých ľudí. Sú to krízoví manažéri, problémovo mysliaci ľudia, ktorí sa riadia termínmi ukončenia projektov a aktivít.

Tak dlho, ako sa budete koncentrovať na prvý kvadrant, začne sa tento kvadrant rozrastať, až vás ovládne. Problémy sa budú objavovať znovu a znovu, budú vás zaťažovať až vás úplne vyčerpajú.

Niektorí ľudia sú doslova bití problémami každý deň. Jediný spôsob, ako im uniknúť, je utiecť k nepodstatným a nenaliehavým aktivitám štvrtého kvadrantu. Keď sa pozrieme na ich maticu, 90 percent ich času je v prvom kvadrante a zvyšných 10 percent je v štvrtom kvadrante s iba zanedbateľnou pozornosťou na druhý a tretí kvadrant. Toto je spôsob života ľudí riadených krízami znázornený na obr. 1.

<p>I.</p> <p>Výsledky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stres • Vyhoorenie • Krízový manažment • Ustavičné hasenie ohňa 	<p>II</p>
	<p>IV</p>
<p>III</p>	

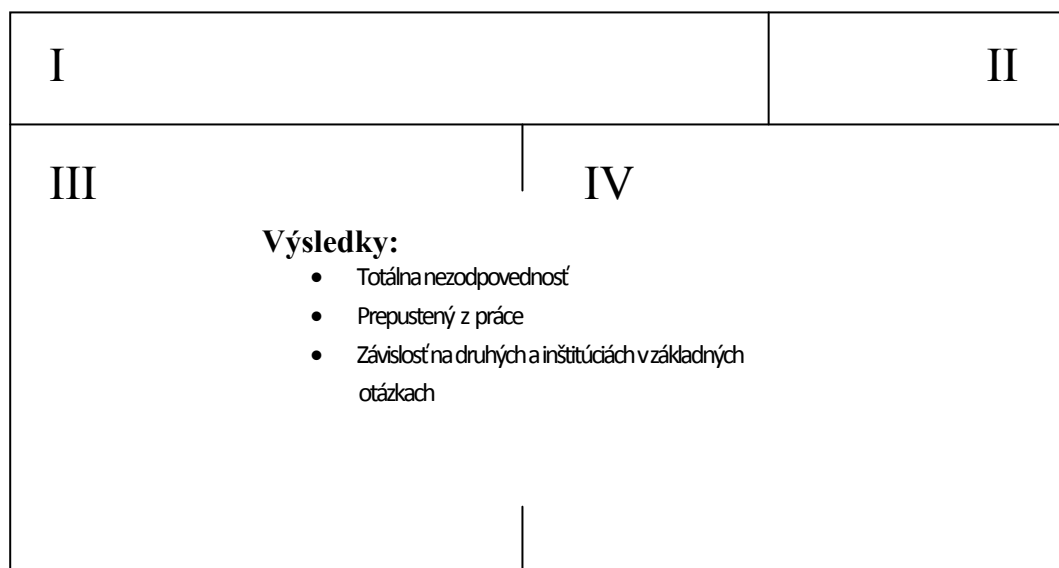
Obr 1.

Ďalšia skupina ľudí strávi veľkú časť času naliehavými, ale nepodstatnými aktivitami tretieho kvadrantu, mysliac si naivne, že sú v prvom kvadrante. Strávia čas reagovaním na naliehavé problémy považujúc ich za dôležité. Skutočnosť je ale taká, že naliehavosť týchto problémov je založená na prioritách a očakávaniach iných. Sústreďenie sa na tretí kvadrant znázorňuje obr. 2.

<p>I</p>	<p>II</p>
<p>Výsledky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sústreďenie na krátkodobé ciele • Chameleónsky charakter, dôraz na reputáciu • Krízový manažment • Čítanie sa obeťou, mimo kontroly • Povrchné alebo narušené vzťahy • Videnie cieľov a plánov ako bezcenných <p>III</p>	<p>IV</p>

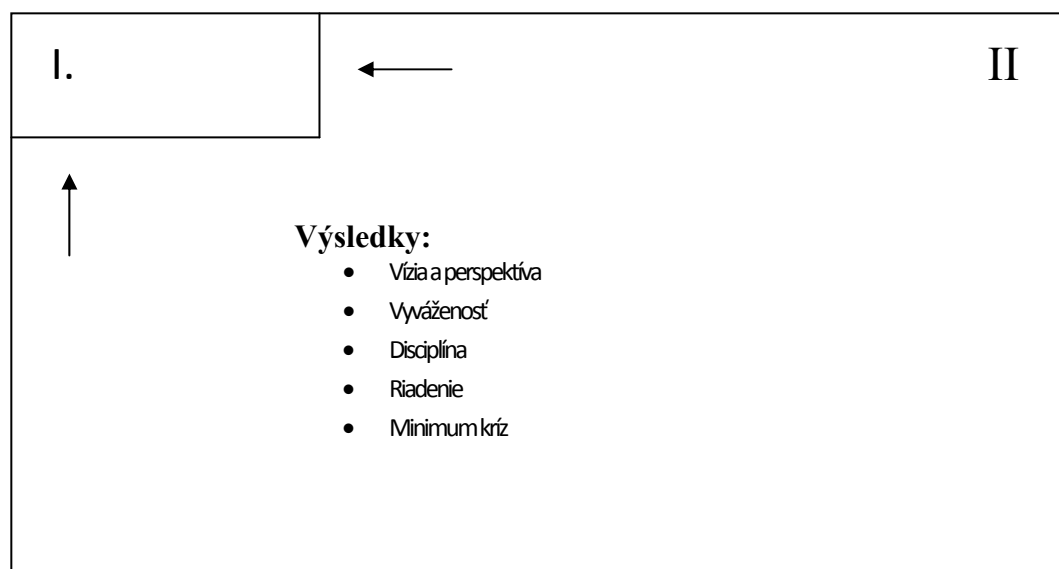
Obr. 2.

Ľudia, ktorí strávia väčšinu svojho života skoro výlučne v treťom a štvrtom kvadrante vedú nezodpovedný život. Ich matica time manažmentu je znázornená na obr. 3.



Obr. 3.

Efektívni ľudia sa držia aj mimo tretieho a štvrtého kvadrantu, pretože či už sú aktivity naliehavé alebo nie, stále nie sú dôležité. Dará sa im zmenšiť aj čas strávený v prvom kvadrante a venujú ho druhému kvadrantu. Matica efektívneho time manažmentu je znázornená na obr. 4.



Obr. 4.

Druhý kvadrant

Celkový efekt aktivít v druhom kvadrante bude nasledovný: strávite väčšinu vášho času delegovaním, tréňovaním, prípravou prezentácií na mítingy, minimalizujete počet telefonátov. Pri využití tohto prístupu v dlhšom období, čo je v podstate prístup zameraný na zvyšovanie PC (production capacity), sa počet naliehavých problémov patriacich do prvého kvadrantu radikálne zmenší.

Samozrejme, že nejaký čas sa musí vždy stráviť aj v prvom kvadrante, pretože aj tie najlepšie plány sa čas od času nepodarí zrealizovať. Sústredením sa na druhý kvadrant ho však dokážete tak ovládnuť, že to obmedzí počet stresových situácií, ktoré negatívne ovplyvňujú vašu schopnosť robiť správne rozhodnutia a v konečnom dôsledku škodia aj zdraviu.

Samozrejme, že tento prístup si vyžaduje veľkú trpezlivosť a odolnosť a niekedy sa jednoducho nedá použiť z toho alebo iného dôvodu. Jeho aplikáciou a vybudovaním povedomia o tomto prístupe u vašich kolegov časom postrehnete výrazné zlepšenie výkonnosti vzhľadom na strávený čas.

Druhý kvadrant vám umožní vytvoriť kreatívne a zaujímavé riešenia, ktoré umožnia vyhnúť sa krízam prvého kvadrantu a vytvoria priestor na využitie iniciatívy.

Zodpovedajme na túto otázku: Akú jednu vec môžete urobiť vo vašom osobnom či profesionálnom živote, ktorej vykonávaním na pravidelnej báze dosiahnete výrazne pozitívnu zmenu vo vašom živote? Zmeny, akokoľvek ich nazveme sú aktivitou druhého kvadrantu. Efektívni, proaktívni ľudia strávia väčšinu svojho života aktivitami v druhom kvadrante

Druhý kvadrant je srdcom efektívneho time manažmentu. Zaoberá sa problémami, ktoré nie sú naliehavé, ale sú dôležité. Zaoberá sa otázkami ako sú nadväzovanie vzťahov, písanie deklarácie mission statement, dlhodobé plánovanie, tréning, preventívna údržba, príprava – všetky veci, ktoré potrebujeme urobiť, ale zriedkakedy sa im venujeme, lebo nie sú dôležité.

Na tomto mieste môžeme parafrázovať Petra Druckera: „efektívni ľudia nie sú založení na problémoch, ale na príležitostiach. [1]“ Vyhľadávajú príležitosti a vyhýbajú sa problémom. Myslia preventívne. Majú skutočné problémy prvého kvadrantu a riešia krízy, ktoré vyžadujú okamžitú pozornosť, ale ich množstvo je neporovnateľne menšie. Udržiavajú rovnováhu medzi P a PC sústredením sa na dôležité, ale nie naliehavé aktivity, vysoko podporujúce tvorbu PC, ležiace v druhom kvadrante. V súvislosti s tým sa hovorí aj o jednom z pravidiel time manažmentu, ktoré znie, že 80 percent výsledkov plynú z 20 percent aktivít.

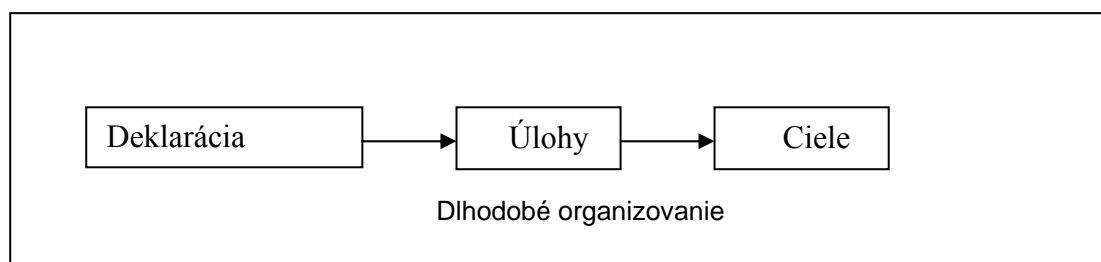
Aktivity z druhého kvadrantu sa skutočne ťažko realizujú, nie sú naliehavé, a pritom stále zostávajú urgentné veci v prvom a treťom kvadrante, ktoré na vás tlačia. Avšak aktivity druhého kvadrantu vám smerom do budúcnosti ponúkajú najväčší predpoklad na rast a posun dopredu.

Paradigma druhého kvadrantu

Kľúčom k efektívnemu manažmentu seba alebo iných prostredníctvom delegovania nie je nástroj alebo vonkajší faktor. Je to vnútorný faktor a spočíva v paradigme druhého kvadrantu, ktorá vám umožňuje vidieť prostredníctvom šošoviek dôležitosti a uprednostňuje dôležité pred naliehavým.

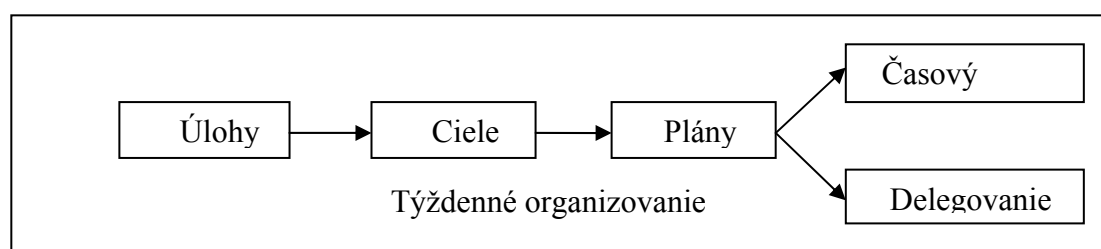
V súvislosti s time manažmentom sa Stephen Covey snaží uplatniť tretí návyk a to - Dôležité veci sú prvoradé. Na základe toho doporučuje týždenné plánovanie namiesto denného.

Každú nedeľu sa pozrite na svoje úlohy a ciele z deklarácie poslania a priradte aktivity počas týždňa, ktoré ich uskutočnia. Pokojne ich môžete spojiť viac do jednej, t.j. ak vašim poslaním je byť dobrým otcom, manželom a mať dobrú kondíciu, potom štvrtok popoludní, keď máte všetci voľno, pôjdete behať s manželkou a synom.



Obr. 5.

Týždenné organizovanie podľa Stephena Coveyho spočíva v stanovení cieľov a úloh a preložení každého cieľa do špecifickej činnosti v špecifický deň, teda vytvorenie týždenného rozvrhu. Týždenný rozvrh potom obsahuje úlohy a stanovené ciele pre každú úlohu. Rozvrh pracuje s najmenšou jednotkou hodina, má stanovené týždenné priority, denné priority, stretnutia a záväzky.



Obr. 6.

Uvedomele sa snažte maximalizovať čas strávený v druhom kvadrante. Alokujte vo vašom diári čas na tieto činnosti. Táto aktivita zredukuje aktivity v prvom kvadrante, pretože mnohé z nich mohli byť vykonané už v druhom kvadrante, ale skôr ako nastali v prvom. Môžete takisto zredukovať čas strávený v treťom kvadrante zlepšením vašich systémov a procesov pre prípad rušivých situácií, môžete takisto zredukovať aktivity štvrtého kvadrantu, buď tým, že ich jednoducho vylúčite alebo zmeníte ich povahu, aby boli viacej produktívne.

2. nástroj: Plánovanie cieľov

Veľa ľudí má denný zoznam činností, ktoré musia urobiť a ktoré môžu utriediť podľa priority a na základe toho organizovať svoj čas a prácu. Avšak, aby ste dokázali sústrediť svoj čas na to, čo je skutočne dôležité a je v súlade s vašimi cieľmi, budete potrebovať: uvedomenie si priorít a zaznamenať písomne, čo chcete dosiahnuť naprieč kľúčovými úlohami a rozličnými časťami vášho života. Niektorí vedúci pracovníci môžu byť prekvapení stanovením cieľov pre rodinný život, ale tieto ciele môžu byť napríklad o hľadaní kvalitnejšie stráveného času s rodinou, skôr ako dosiahnutie nejakého špecifického cieľa. Keby ste si stanovili iba ciele pre časti života, ktoré sa týkajú práce a profesionálneho rastu, mohlo by to výrazne obmedziť ďalšie podstatné elementy vášho života.

Zapíšte si 3 alebo aj 4 mesačné plány pokroku, ktorý chcete dosiahnuť v naplňaní týchto cieľov. Tomuto prispôbte vaše denné a mesačné plánovanie. Nebuďte príliš ambiciózni, pretože toto môže viesť k pocitom frustrácie, no zároveň si stanovte aspoň jeden alebo dva míľníky, ktoré vás budú vyzývať k vyššej aktivite v oblasti najdôležitejších cieľov.

3. nástroj sú tipy pre správny time manažment:

- Vedieť, čo je dôležité – napísať si kľúčové ciele ku ktorým smerujeme (Toto je možné aplikovať na všetky sféry nášho života)
- Vedome plánovať svoj čas : využitím troch alebo štyroch mesačných a týždenných plánov
- Vybrať si metódu komunikácie : telefón, dopis, mítingy alebo e-mail
- Písať si do diára ceruzkou, pomôže to znížiť negatívny pocit zo zmeny plánu
- Vyhnúť sa vedeniu na základe plánu v diári. To, že je niečo v diári napísané ešte neznamená, že nemôžete robiť s časom niečo iné
- To najlepšie, čo môžete urobiť s vaším časom je naplánovanie aktivity z druhého kvadrantu na tento čas
- Urobte 10 minút vašou najväčšou jednotkou – veľa úloh sa dá stihnúť za šetrných 10 minút, vrátane krátkej relaxačnej pauzy
- Periodicky preverujte vašu časovú efektívnosť z pohľadu mapy kvadrantov a jej súlad s cieľmi.

Čo to stojí povedať “Nie” ?

Jediný spôsob ako na začiatku získať čas pre druhý kvadrant je z tretieho a štvrtého kvadrantu. Nemôžete ignorovať dôležité a naliehavé aktivity prvého kvadrantu, hoci sa ich počet zmenší s využitím prevencie a prípravy druhého kvadrantu, ale počiatočný čas pre druhý kvadrant musíte čerpať z tretieho a štvrtého.

Musíte proaktívne pracovať na druhom kvadrante, pretože prvý a tretí kvadrant “pracujú” na vás. Povedzte “áno” dôležitým prioritám druhého kvadrantu a naučte sa povedať “nie” iným aktivitám, niekedy zreteľne urgentným.

Uvedomme si, že stále hovoríme niečomu “nie“. Často sú to zreteľne na prvý pohľad naliehavé veci v našom živote, pravdepodobne základné a dôležité. Hoci naliehavé je dobré, môže vám to brániť dosiahnuť to najlepšie, zabrániť vášmu unikátnemu príspevku, keď to dovoľíte.

Existuje veľa ľudí, ktorí rozoznávajú hodnotu aktivít druhého kvadrantu v ich živote, či ich už identifikujú alebo nie. Pokúšajú sa dať prioritu týmto aktivitám a integrovať ich do svojho života prostredníctvom sebadisciplíny. Bez principiálneho centra a deklarovania poslania však nemajú dostatočnú podporu, aby v tomto úsilí obstáli. Dôvodom je, že bez toho, aby ich aktivity vychádzali z princípov, ktorými sa riadia a ich poslania, nie je možné povedať nie niektorým aktivitám a pracovať iba na druhom kvadrante.

Výhody štvrtej generácie

Jeden z dôvodov prečo ľudia odmietajú používať nástroje tretej generácie time manažmentu je, že strácajú spontánnosť. Stávajú sa strnulí a neflexibilní. Podriaďujú sa plánom, pretože výkonnostná paradigma tretej generácie je v rozpore s princípom, že ľudia sú dôležitejší ako veci.

Štvrtá generácia rozoznáva tento princíp. Rozoznáva, že prvou osobou, ktorú musíme zvažovať v intenciách efektívnosti radšej ako výkonnosti ste vy. Podporuje vás v trávení času v druhom kvadrante, umožňuje pochopiť a orientovať život na princípy, dáva jasne vyjadrenie účelov a hodnôt, ktorými chcete riadiť svoje denné rozhodnutia. Pomáha tak vytvoriť vyváženosť vo vašom živote. Pomáha vám prekročiť limity denného plánovania,

organizovať, plánovať v kontexte týždňa. Keď sa objaví vyššia hodnota, ktorá je v konflikte s tým, čo ste plánovali, podporuje vás využitím vašej vlastnej uvedomelosti a pomáha udržať súlad s princípmi a účelmi, ktoré ste si determinovali ako najdôležitejšie.

Aby sme boli efektívni, musíme sa vyhybať aktivitám kvadrantov III and IV. Aby sme to dosiahli, je nevyhnutné povedať nie sebe samému, ale aj iným, pokiaľ vykonávajú aktivitu v týchto kvadrantoch a navrhnúť radšej aktivitu z druhého kvadrantu.

Štvrtá generácia je podstatne rozvinutejšia ako tretia vďaka 5 dôležitými výhodám:

1. orientuje sa na princípy. Vytvára centrálnu paradigmu, ktorá vás podporuje vidieť váš čas v kontexte toho čo je naozaj dôležité a efektívne.

2. uvedomelo-orientovaná. Dáva príležitosť organizovať váš život v súlade s najlepšími schopnosťami v harmónii s najhlbšími hodnotami, ale súčasne dáva slobodu podriaadiť rozvrh vyšším hodnotám.

3. definuje vašu unikátnu misiu, vrátane hodnôt a dlhodobých cieľov. Toto dáva smerovanie a účel spôsobu, ako trávite každý deň.

4. pomáha vám vyvážiť váš život identifikovaním úloh a stanovením cieľov a plánovaním aktivít v kľúčových úlohách každý týždeň.

5. umožňuje väčší kontext čo je dosiahnuté týždenným plánovaním (s dennou adaptáciou, ak je potrebná), umožňuje dosahovať viac ako sú limitujúce perspektívy jedného dňa a dávať vás do súladu s vašimi najhlbšími hodnotami prostredníctvom kontroly kľúčových úloh.

Z týchto piatich výhod vyplýva primárny dôraz na vzťahy a výsledky, sekundárny dôraz na čas.

Delegovanie: Zvyšovanie P (produkcie) a PC (produkčnej schopnosti)

Všetko čo robíme, môžeme uskutočniť prostredníctvom delegovania – buď času alebo iným ľuďom. Ak delegujeme čas, hovoríme spravidla o výkonnosti. Ak delegujeme iným ľuďom, hovoríme o efektivite.

Mnoho ľudí odmieta delegovať iným ľuďom, pretože majú pocit, že to zoberie veľa času, úsilia a že svoju prácu urobia lepšie sami. Správne delegovanie je však jednou z najlepších aktivít druhého kvadrantu, ktorá existuje.

Presun zodpovednosti na iných skúsených a trénovaných ľudí otvára priestor venovať energiu iným dôležitým aktivitám. Delegovanie znamená rast, ako pre individuálov, tak pre organizácie.

Covey v tejto súvislosti uvádza skvelý príklad o delegovaní starostlivosti o trávnik svojmu synovi. Hovorí mu iba jednoducho, že ho chce mať zelený a čistý, pričom syn môže používať akékoľvek nástroje a prostriedky vrátane Coveyho samotného. Keď deleguje túto prácu, tak nehovorí synovi, čo má robiť (čo by bolo zabíť husy), dáva mu iba víziu a dáva synovi šancu vybrať sa vlastnou cestou naplnenia cieľa.

Záver

Time manažment a jeho nástroje môžeme zaradiť k nástrojom na zvyšovanie produktivity jednotlivca i celej organizácie. Organizovanie a vykonávanie na základe priorít nám z dlhodobého pohľadu umožní ušetriť veľké množstvo času a sústrediť sa na reálne problémy, resp. problémy predvídať a predchádzať im. V každom prípade je potrebné vedieť robiť rozhodnutia aj na dennej báze, v prípade potreby improvizovať a urobiť zásadné zmeny v pláne pokiaľ si to okolnosti vyžadujú.

Literatúra

- [1] ALLEN, D.: Ready for Anything - 52 Productivity Principles for Work and Life, Viking Books, New York, 2003
- [2] CAUNT, J.: Time management - jak hospodařit s časem, Computer Press, 2007
- [3] COVEY, R. S.: The 7 habits of highly effective people, Free press, New York, 2004