

CHRONOBIOLOGIE (BIORYTMY) A TIME-MANAGEMENT

PhDr. Jitka Jirsáková, Ph.D.
jirsakova@ivp.czu.cz

Slovo úvodem

- živý organismus → nezávislý systém s řadou vnitřních podmíněných rytmů, které umožňují organismu se úspěšně adaptovat na cyklické změny prostředí
- Nerespektování životních rytmů má za následek ztrátu psychické i fyzické rovnováhy!
- Ideální je synchronizace biologických, psychologických, sociálních a pracovních rytmů!
- Z tohoto pohledu jsou důležitá 2 období:
 - ▣ utváření biologických rytmů
 - ▣ synchronizace rytmů s celkovou činností člověka

Biorytmy

- děje, které se v našem organismu pravidelně opakují
- jsou přítomny nejen u člověka → u všech živých organismů (živočichů, rostlin i hub)
- řec. *bios* - život a rytmy (řec. *rhythmos*) - pravidelný pohyb, soustavné opakování určitého děje v pravidelných intervalech
- **Chronobiologie** = věda zabývající se studiem biorytmů

Biologické hodiny - charakteristika

- jsou endogenní - vrozené, geneticky determinované; zachovány i v konstantní tmě
- perioda je cca 24 hodin (u všech druhů)
- mají schopnost znovunastavení podle vnějších podmínek (světla)
- teplotně konzistentní (stejně v létě i v zimě)

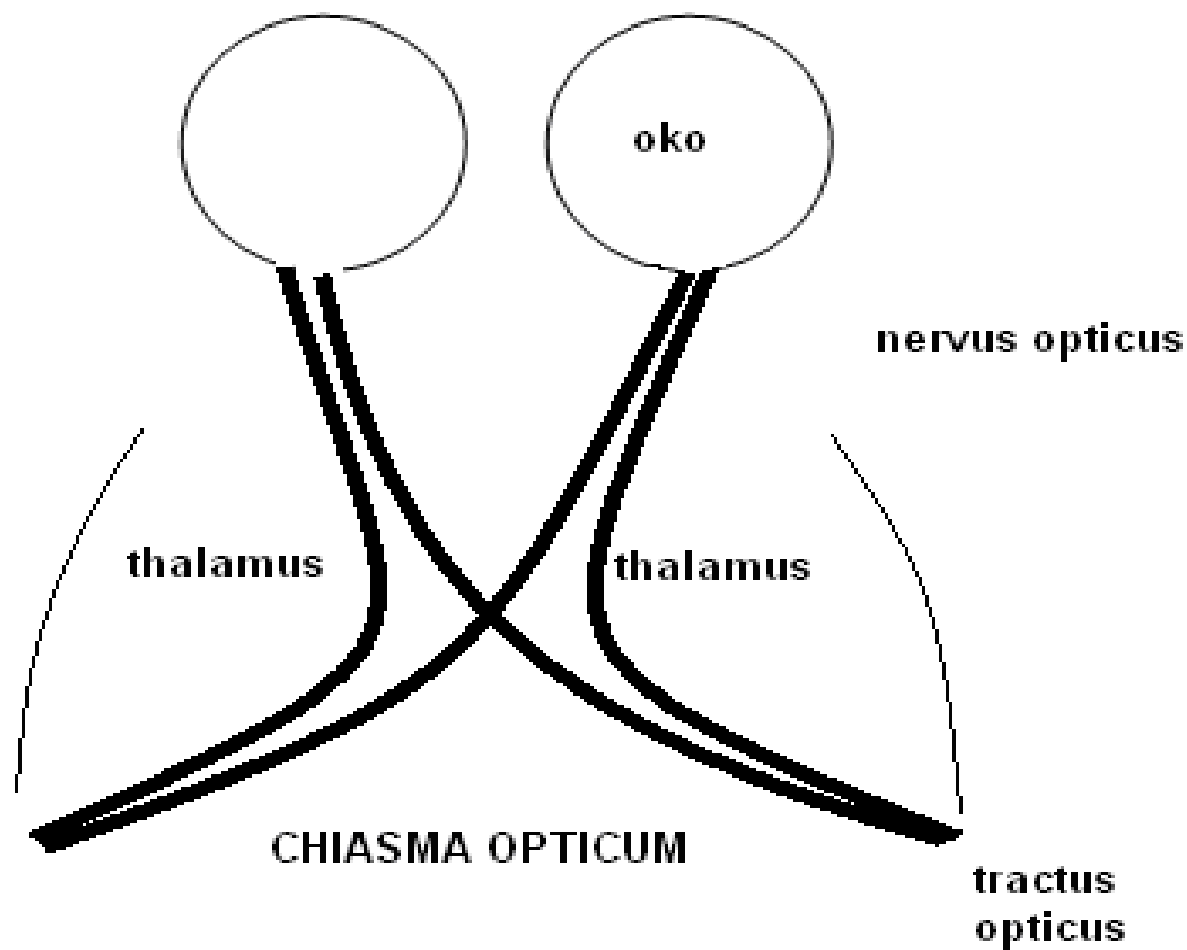
Biologické hodiny mají 3 části:

- **vstupní část – tzv. input systém**
 - ▣ přenos informace z vnějšího prostředí do biologických hodin (hl.střídání světla a tmy)
- **vlastní pacemaker (oscilátor)**
 - ▣ buňky, v nichž dochází k expresi genu biologických hodin – v hypotalamu
- **výstupní část – tzv. output systém**
 - ▣ přenos informace z biologických hodin do buněk a tkání

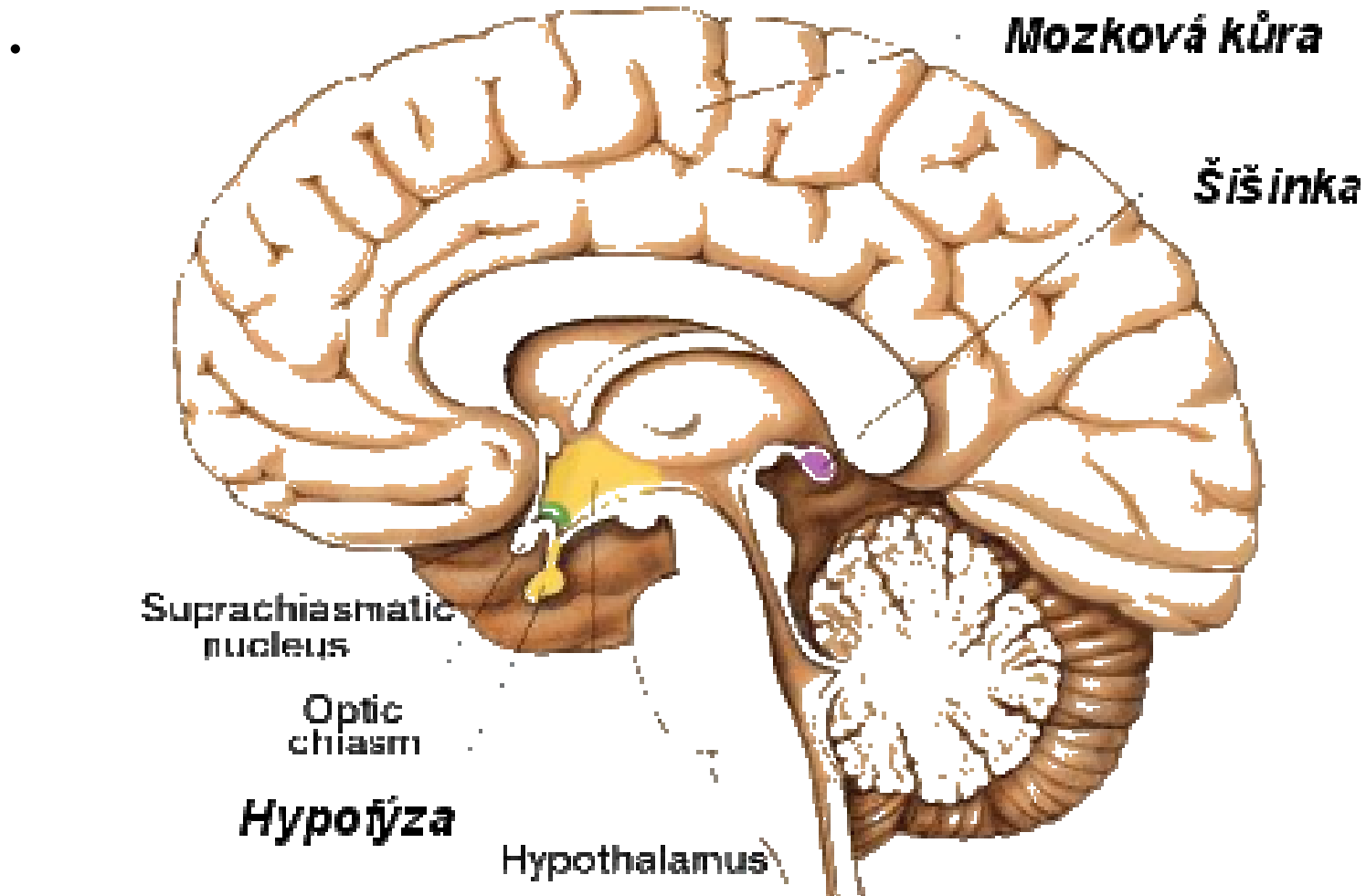
Kde jsou naše vnitřní hodiny

- naše centrální hodiny = 2 shluky mozkových buněk (*tzv. suprachiasmatická jádra*) ležící blízko křížení optických nervů (*chiasma opticum*) v oblasti hypotalamu
- je již známo, že i ostatní orgány (srdce, plíce, játra, ledviny i kosterní svaly) mají své vlastní hodiny.
 - ▣ v každém z nich se zapínají a vypínají geny cca s periodou 24hodin.
- Centrální hodiny v mozku všechny tyto hodiny synchronizují! (pomocí střídání světla a tmy)
JAK? Je předmětem studia!

Zjednodušené schéma uložení vnitřních hodin



Uložení v mozku



- - Pro správné fungování biologických hodin je

základem pravidelnost a pravidelný denní režim! (v určitou dobu chodit spát a vstávat)

- Při pravidelném způsobu života a při pravidelném osvětlení bychom se měli budit spontánně!

- ▣ klesá noční hormon melatonin a současně narůstá tělesná teplota a hormon kortizol

- světlo

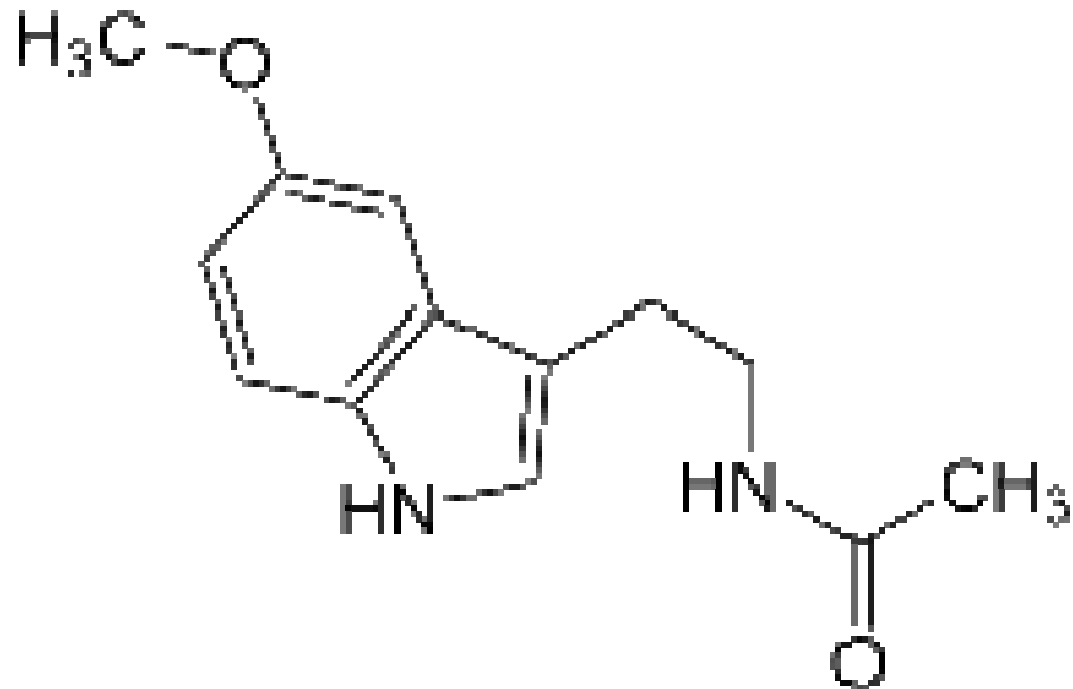
- ▣ večer → způsobuje zpoždování vnitřních hodin
 - ▣ ráno → jen lehce urychluje

Melatonin

- hormon - tvoří se v epifýze (šišince - mezimozku)
- vyplavuje se především v noci
- má schopnost zbavovat organismus volných radikálů
- nejznámější rytmus hormonů
- **melatonin** = byl izolován v roce 1958 A.Lernerem z hovězí epifýzy
- **melatoninové receptory** - v suprachiasmatických jádrech (ovlivňuje chod biologických hodin)

Melatonin

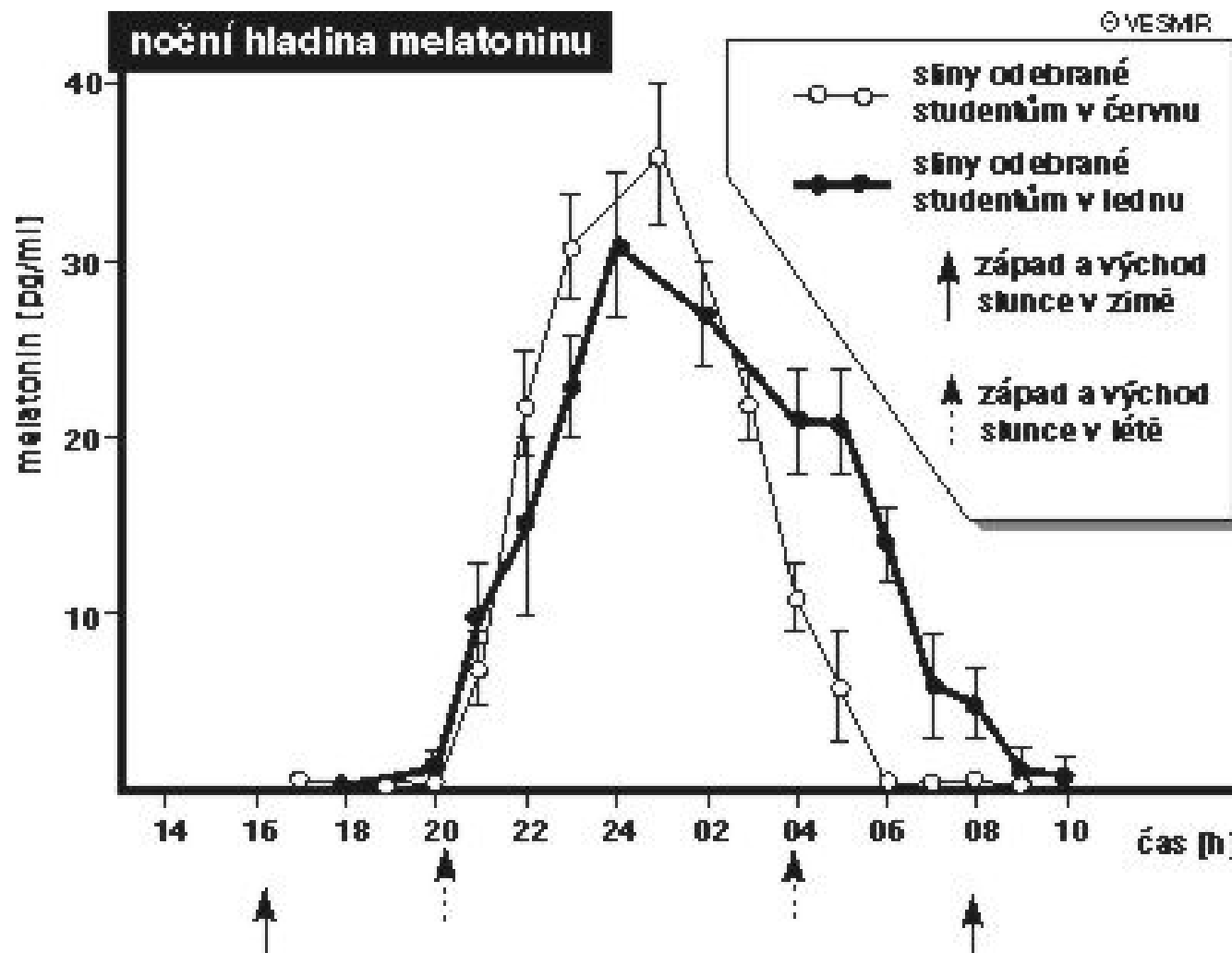
□ 5-methoxy-*N*-acetyltryptamin



Účinky melatoninu na organismus

- ↑ hladina melatoninu informuje jedince o subjektivní noci.
- Nastavení a synchronizace biologických hodin.
- Zlepšení kvality spánku.
- Informace o roční době. (působí na reprodukční aktivitu organismů)
- Podpora imunitního systému. (není ověřeno)
- Působí jako antioxidační činidlo.
- Působí proti rakovině.
- Ovlivňuje reprodukční schopnost a sexuální chování. (do ovulace ženy)
- Zpomalení stárnutí. (nebylo prokázáno)

Hladiny melatoninu



Změny biologických hodin s věkem

- Nejde o zkrácení period, ale spíše se mění intenzita prožívání jednotlivých fází periody.
- V časných ranních hodinách je teplota nižší a před probuzením začne stoupat. (rozdíl mezi maximem a minimem mohou být velké)
- ve stáří → se tyto rozdíly zplošťují; fragmentace spánku - pomohou procházky, intenzivní světlo venku i v místnosti, udržovat si jasný denní řád, pomůže i užívání melatoninu, jehož produkce se ve stáří snižuje.

Historie objevování biorytmů

- nejstarší známá písemná vědecká studie o biorytmech rostlin → **1729** → francouzský astronom **Jean Jasques d'Ortous Marian**
 - ▣ zjistil, že rostlina tamarind indický pravidelně na noc zavírá listy a ráno je otvírá a to i v temné místnosti.
 - ▣ tento objev přednesl v Pařížské akademii **Marchant**, který vyslovil domněnku, že pravidelné změny se dějí i u člověka!
- nejstarší studie biorytmů člověka → **1814** → **Virey** → zaměřil se na zdravotní stav osob v závislosti na střídání tmy a světla
- největší zájem o tuto problematiku je od 20.let 20.století

Chronobiologie - definice

- „chronos“ = řecky čas
- vědní disciplína zabývající se periodickými (cyklickými) fenomény v živých organismech - biologickými rytmy (biorytmy)
- obor biologie studující životní projevy z hlediska jejich časových záležitostí (lékařský slovník)
- vznik vědního oboru se datuje do 50.-60.let 20.století
- *Chronopsychologie → představuje aplikaci metodologického a pojmového aparátu chronobiologie na oblast lidského chování a prožívání*
 - ▣ *integruje poznatky fyziologické a sociální psychologie, psychologie práce, ergonomie, bioklimatologie a dalších oborů*

- věda, která objektivně kvantifikuje a zkoumá mechanismy z pohledu biologického času, zahrnující rytmické projevy života.

- zahrnuje chronofyziologii, chronopatologii a chronofarmakologii.

- ▣ *Chronofyziologie se věnuje především fyziologickým pochodům v závislosti na časovém řízení organismu.*

- ▣ *Chronopatologie má v popředí zájmu změny v biologickém čase charakterizované jako determinující faktory nebo výsledné síly chorobných stavů.*

- ▣ *Chronofarmakologie se věnuje účinkům léků v závislosti na časovém systému organismu a zahrnuje chronotoxikologii a chronoterapii.*

Další pojmy

- **Rytmus** = periodická a nenáhodná komponenta časových řad
- Základní parametry rytmu jsou:
 - *perioda* (trvání jednoho kompletního rytmu)
 - *frekvence* (počet opakování cyklu za jednotku času)
 - *mesor* (střední hodnota času)
 - *amplituda* (výraznost rytmických změn)
 - *akrofáze* (maximum rytmu)

Základní kategorie rytmů

- Podle délky periody

- 1) ultradiánní (do 20 hodin)
- 2) cirkadiánní (20-28 hodin; přibližně den)
- 3) infradiánní (nad 28 hodin)

- Pozn. diurnální rytmy → danou proměnnou měříme pouze během aktivní části dne (od probuzení do ulehnutí)

- Rytmické změny v chování a prožívání mohou mít v zásadě 2 zdroje:

- a) *rytmy endogenní* (produkované samotným organismem)
- b) *rytmy exogenní* (pasivní odpověď organismu na periodické změny v prostředí)

Příklady rytmicity v některých fyziologických a behaviorálních charakteristikách

Kategorie	Perioda	Podkategorie	Příklady
Ultradiánní	<20h	Cirk(a)horální (cca 1h) (ostatní)	Hormonální pulzy Biologická tendence k usnutí Výkon krátkodobé paměti Výběrový reakční čas
Cirkadiánní	20-28h	Cirkadiánní (24 +/- 4h) (denní)	Subjektivní aktivace Kvalita nálady, Pozornost Výběrový reakční čas Výkon krátkodobé paměti Vizuální a auditivní vnímání Vnímání bolesti a času
Infradiánní	>28h	Cirkaseptánní (7 +/- 3 dny) (týdenní)	Kvalita nálady Sebevražednost Sexuální chování
		Cirkatrigintánní (30 +/- 5 dní) (měsíční)	Kvalita nálady (u žen) Libido (u žen) Vizuální a auditivní senzitivita (u žen) Vnímání bolesti (u žen)
		Cirkanuální (1 rok +/- 2 měsíce) (roční)	Kvalita nálady sebevražednost

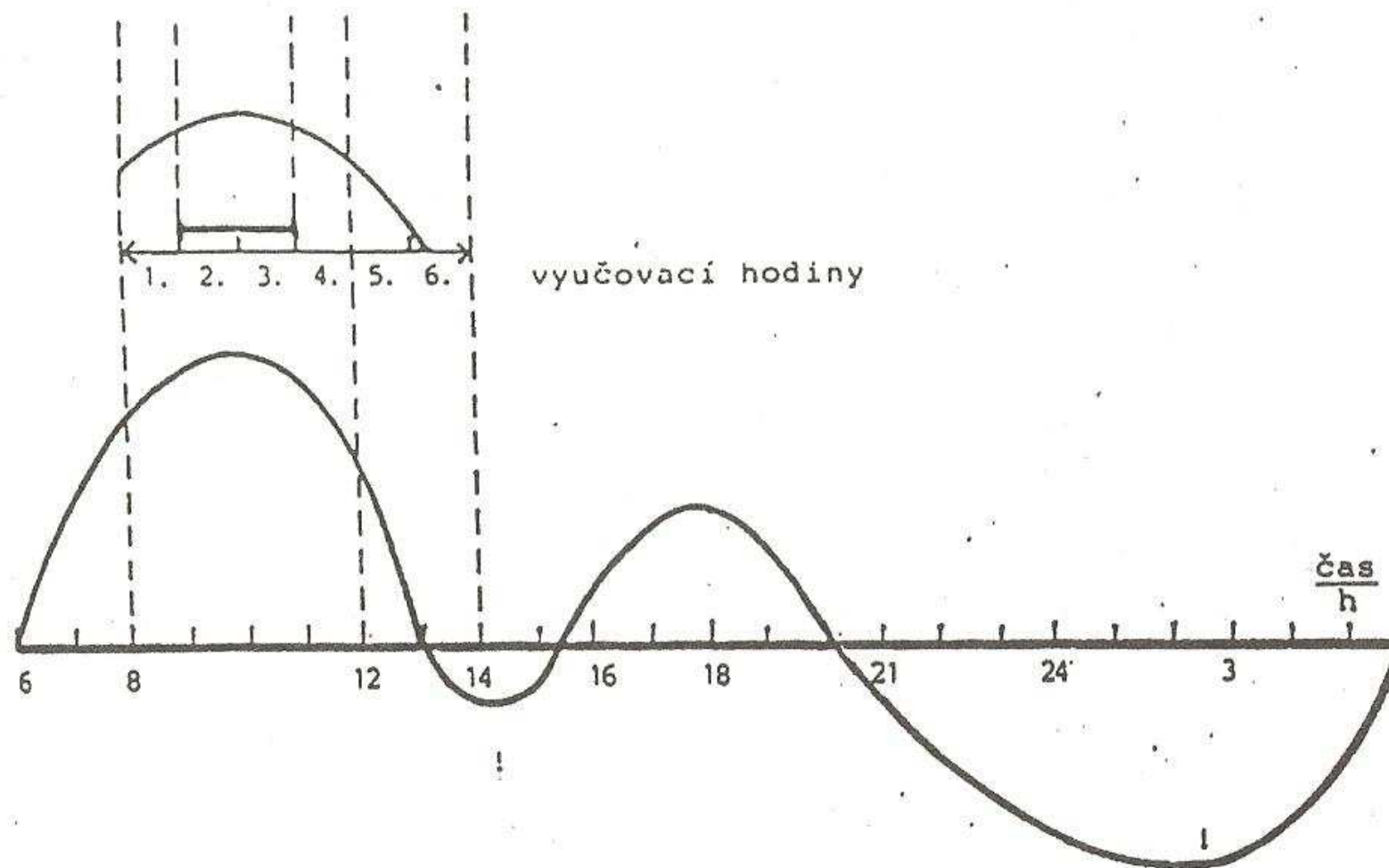
Časová období během dne důležitá pro práci ve škole I.

- 4 - 6 hodin → výborně funguje krátkodobá paměť
- 6 - 7 hodin → čas vhodný ke sportu; nejvýkonnějším orgánem jsou plíce.
- 7 - 9 hodin → stoupá psychická aktivita, aktivita srdeční činnosti a vrcholí funkce žaludku;
- 9 - 11 hodin → špička dopolední aktivity; v činnosti je slezina a pankreas, což ovlivňuje tvorbu protilátek, využití živin a hladiny krevního cukru.
- 11 - 13 hodin → stále vysoká aktivita, ale již se dostavuje mírná únava a tendence k odpočinku; na svém maximu je srdce.

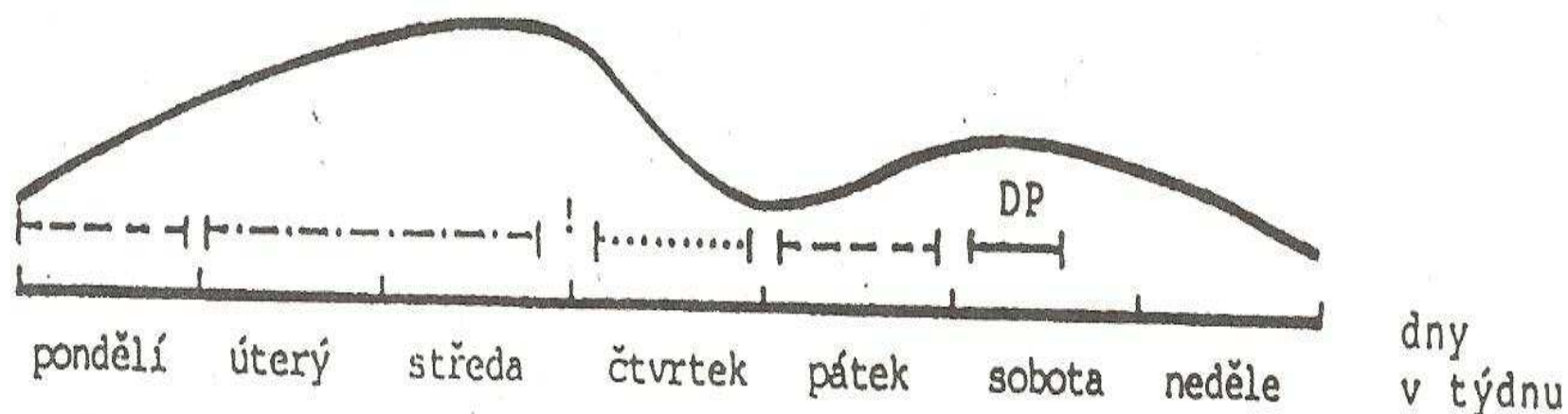
Časová období během dne důležitá pro práci ve škole II.

- **13 - 15 hodin** → okolo 14hod jsou nejpomalejší reakce (tzv. post-lunch phenomenon); okolo 15hod jsou na maximu smyslové orgány.
- **15 - 17 hodin** → ↑ se schopnost regulace tepla a zátěže - vhodná doba na sportovní aktivity, necítíme se tak unaveni.
- **17 - 19 hodin** → stoupá práh bolesti, přetrvává touha po pohybu; dobrá psychická svěžest-paměť na vrcholu. Okolo 19hod dochází k přirozené psychické labilitě a nervozitě, stoupá krevní tlak.
- **19 - 21 hodin** → do 21hod funkční paměť a dobrý předpoklad pro intenzivní duševní práci.

Křivka výkonnosti žáků během dne



Křivka týdenní výkonnosti žáků



Křivka týdenní výkonnosti žáků

Vysvětlivky:

-----	průměrná výkonnost
.....	vysoká výkonnost
.....	snížená výkonnost
DP	domácí příprava o víkendu

Ranní a večerní typy

(cirkadiánní chronotypy) – výsledky studií

- tj. preference určité denní doby pro optimální výkon

Ranní typy	Večerní typy
• spíše jedinci narození na podzim a v zimě (výraznější u mužů) • obecně spíše ženy • od 4dekády života ↑ranní preference • více introvertní, svědomití, vyšší sebeúctou a interní kontrolou • častější potíže s udržením spánku a opětovným usnutím po probuzení ráno • nižší tolerance na směnný provoz a noční práci	• spíše jedinci narození na jaře a v létě (výraznější u mužů) • obecně spíše muži • v adolescenci přesun k večerní preferenci, což ↑riziko delikventního chování • více neurotičtí, depresivní a úzkostní; častější bulimické chování, vyšší spotřeba alkoholu, kofeinu a cigaret • problémy s usínáním a ranní ospalost; ↑ výskyt emočních poruch a poruch spánku

Výzkum I. Sarmányho - školní úspěšnost vzhledem k typu rannímu - večernímu I.

□ skupina 13,5letých žáků:

- na důkladný spánek potřebují 9,5hodiny (není větší rozdíl mezi R-typem a V-typem)
- jako reálnou dobu spánku však uvádí 9hodin
- skoro 60% žáků spí méně než potřebují (otázka ranní únavy žáků?)
- pro 55% žáků znamená ranní vstávání problém!
- žáci s horším prospěchem se hodnotí jako ti, kteří se rychle učí, ale i rychle zapomínají.
- žáci s dobrým prospěchem se hodnotí jako ti, kteří se pomalu učí, ale déle si pamatují.
- korelace prospěchu a tělesné hmotnosti - významně horší mají prospěch váhově těžší žáci.
- ospalost na 1.vyučovací hodině pocítuje vždy 39,2% žáků, 46,2% někdy, 14,6% žáků je bez ospalosti
- R-typy uvádí bolesti hlavy a žaludku spíše večer; chodí spát okolo 21,4hodiny.
- V-typy uvádí tyto obtíže spíše ráno; chodí spát okolo 21,7hodiny.

Výzkum I. Sarmányho - školní úspěšnost vzhledem k typu rannímu - večernímu II.

□ skupina 17letých středoškolských studentů:

- rozdíly v délce spánku mezi R-typy a V-typy se s věkem prohlubují → ve 13,5letech je rozdíl 7,2minut, v 17letech 30minut a ve 21-22letech až 60minut.
- cca 22% R-typ, cca 50% V-typ a 28% arytmik (nevyhraněný)
- R-typ chodí spát okolo 21,8hod → má pravidelnější spánková režim, preferuje aktivity v ranních hodinách
- V-typ chodí spát okolo 22,5hod; deformace rytmu spánek-bdění → pocítuje každodenní adaptační těžkosti.
- ukázalo se, že **kvantita a pravděpodobně i kvalita spánku úzce souvisí s přesností studentů!**
- preferance doby učení → nejčastěji přes den
 - cca 50% R-typu se učí přes den, oproti 25% V-typu
 - u VŠ studentů je vyhraněnost R a V-typu větší (R-typy 90% přes den; V-typy 47% přes den 53% v noci)
- zapomínání učiva → R-typ uvádí 70% větší zapomnětlivost, pokud se učí v noci, oproti 15% u V-typu. V-typ naopak více zapomíná, pokud se učí ráno (60%).

Režim práce a přestávek v pracovní směně

- při těžké fyzické práci → zařadit větší počet delších přestávek (cca 1 za hodinu)
- při vnuceném pracovním tempu (např. u pásu) → doporučuje se 5tminutová přestávka po 55minutách práce nebo střídání pracovníků či druhu práce.
- při práci s počítačem → doporučuje se 5tminutová přestávka po 2hodinové práci
- při převaze statické práce → mělo by být více přestávek, ale kratších (cca po 100minutách práce 5-10min)

Slovo závěrem...

- už **J.A.Komenský** poukazoval na nutnost respektovat biorytmů. Říká - „Ranní hodiny buďtež věnovány vzdělávání rozumu a paměti, odpolední cviku ruky a hlasu. (...) To učení se upevní ještě více v hodinách dopoledních, ve kterých nemá být probíráno nic nového, nýbrž pouze opakováno totéž.“⁽¹⁾
- důležitá je pravidelnost v denních činnostech (pravidelný režim - vstávání, usínání...) (**Helena Illnerová**)

Použitá literatura

- Franěk, M. „*Hodiny v nás*“, Psychologie dnes 1/2003, str. 20-21
- Illnerová, H. (red. Hučín, J.) „*Učíme se žít se svým vnitřním časem*“, Psychologie dnes 7-8/2003, str. 1-3
- Pflugbeil, K.J. „*Biologické hodiny*“, Knižní klub, Praha, 2009
- Sarmány, I. „*Biorytmy v školskej činnosti - príspevok k školskej ergonómii*“, Československá psychologie, roč.37, č.6 (1993), str. 481 - 490
- Skočovský, K.D. „*Chronopsychologie: výzkum rytmicity v lidském chování a prožívání*“, Československá psychologie, roč.48, č.1 (2004), str. 69-83

TIME- MANAGEMENT



<http://www.dentistryiq.com/articles/2014/06/top-10-ways-for-effective-time-management-for-the-dental-executive.html>

PhDr. Jitka Jirsáková, Ph.D.
jirsakova@ivp.czu.cz

**Kdo neumí nakládat
s vlastním časem, neumí
nakládat s vlastním životem!**



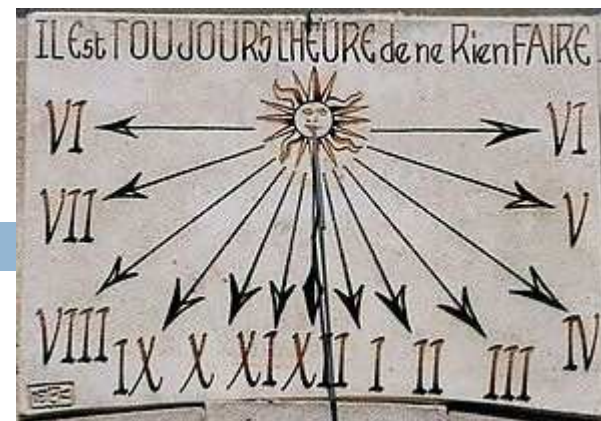
Time-management

- cíl = seznámit s významem a vlastnostmi času i jeho proměnami v historických souvislostech
- **Time-management** = sada postupů a nástrojů pro plánování času i jeho efektivního využívání.
 - ▣ efektivní řízení svého času
 - ▣ nutnost sebepoznání a sebereflexe při stanovování priorit



Čas

- základní fyzikální veličina
- nezastupitelný a zásadní význam
- je měřitelný hodinami
- je vzácný
- neopakovatelný
- nepřetržitý
- neodvolatelný
- nelze jej uchopit ani nahromadit
- nelze jej „koupit“
- je relativní



Čas v historických souvislostech

- **zemědělství a venkov** = neuznává spěch; člověk přijímá rytmus přírody; čas je vnímán cyklicky.
 - ▣ **pomalost** = symbol stálosti, pevnosti a solidnosti.
- **konec 19.století** = čas racionalizace → rychlost a čas se stávají synonymem pro ekonomický růst (lineární koncept - neustálý pokrok)
 - ▣ **vysoké pracovní tempo + intenzivní využívání pracovního času = zrychlování tempa práce i života**

Taylorismus

- metody a prostředky vytvořené na poč. 20. století v USA F. W. Taylorem
 - *podstata* = normování času potřebného na odvedenou práci
- **Frederick Winslow Taylor** → zakladatel vědeckého managementu
- jeho myšlenky jsou i dnes pro time-management určující:
 - **velký denní úkol a jeho splnění** bylo motivováno odměnou/penálem za splnění/nesplnění,
 - **výběr pracovníků** již nebyl nahodilý, na pracovní pozici byl vybírán kandidát dle profesního profilu kandidáta,
 - potřeba **plně kvalifikovaných řídících pracovníků**

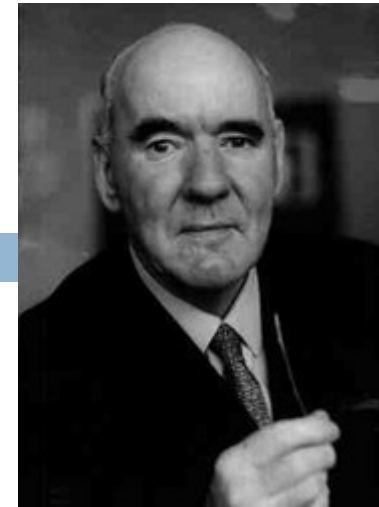
Frederick Winslow Taylor

(March 20, 1856 – March 21, 1915)



http://en.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor

Kritik taylorismu - C.N. Parkinson



<http://www.librarything.com/author/parkinsoncnorthcote>

- britský důstojník, historik a spisovatel, autor knihy **Zákony profesora Parkinsona**, satirické analýzy moderní byrokracie a rozhodování v institucích

Tři zákony:

1. **zákon:** Práce přibývá úměrně s tím, kolik času na ni můžeme vynaložit.
2. **zákon:** Výdaje narůstají s příjmy.
3. **zákon:** Narůstání přináší složitost a složitost přináší rozklad.

„Parkinsonův zákon“ → první
věta článku z roku 1955 v
časopise Economist:

“Každá práce trvá
tak dlouho, kolik je
na ni k dispozici
čas”.

Fordismus

- **system průmyslové hromadné výroby známý od počátků 20. století v USA**
- **Henry Ford** → majitel automobilové fabriky Ford Motor Company (založena 16. června 1903)
- **tzv. Fordův systém** = vyznačoval se hromadnou, masovou produkcí - byla schopna dát na trh velký objem standardních a poměrně laciných výrobků, ne vždy nejvyšší kvality
 - pásová výroba
 - přetrvává až do období po druhé světové válce
 - skončil nasazováním mechanizačních a později automatizačních prvků do masové průmyslové produkce

Henry Ford

(July 30, 1863 - April 7, 1947)



http://en.wikipedia.org/wiki/Henry_Ford

Globalizace-internacionalizace-robotizace-medializace světa

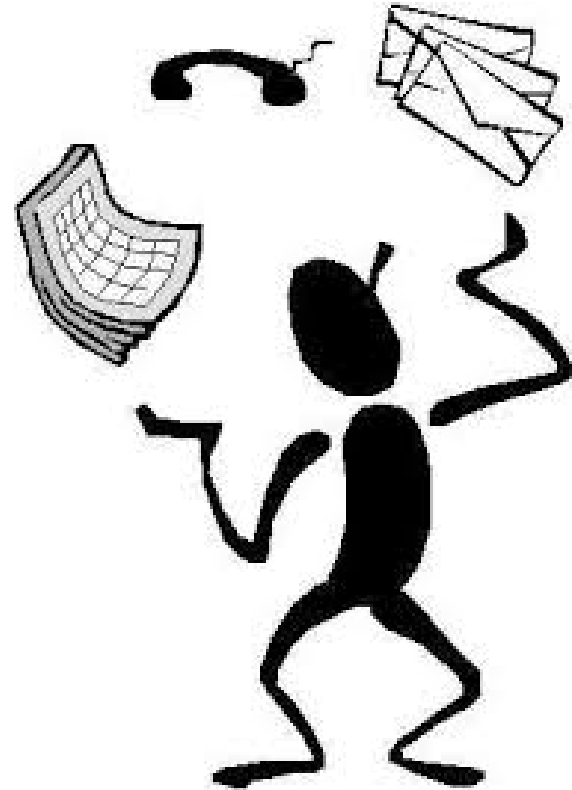
- 2.polovina 20.století
- zrychlování vnímání času ve všech oblastech společnosti díky obrovskému ekonomickému růstu
- **Vedle ceny a kvality rozhoduje okamžitá dostupnost!!!**
- „Raději 98 % teď a levně než 100 % za rok a půl a draho“.
- konec 20.století = **nástup PC do výroby a služeb** (nové technologie)
 - PC zrychluje počítání, čtení, psaní, logické srovnávání, vyhledává, filtruje, třídí a uchovává informace
- **rychlost a čas** = klíčová součást managementu
 - Čím je země bohatší - tím rychlejší život!!!

Nejrevolučnějším médiem
informačního věku
po roce 2000 je vznik
internetu.



Důvody, proč hospodařit s časem:

- menší ztráty cenného času
- lepší organizace
- kvalitnější výsledky
- méně stresu
- více radosti
- lepší motivace
- méně chyb
- více soukromého života
- více času na zájmy a rodinu



Pět základních kroků úspěšného Time-Managementu

- Plánování
- Motivace
- Řízení/koučink
- Delegování
- Kontrola



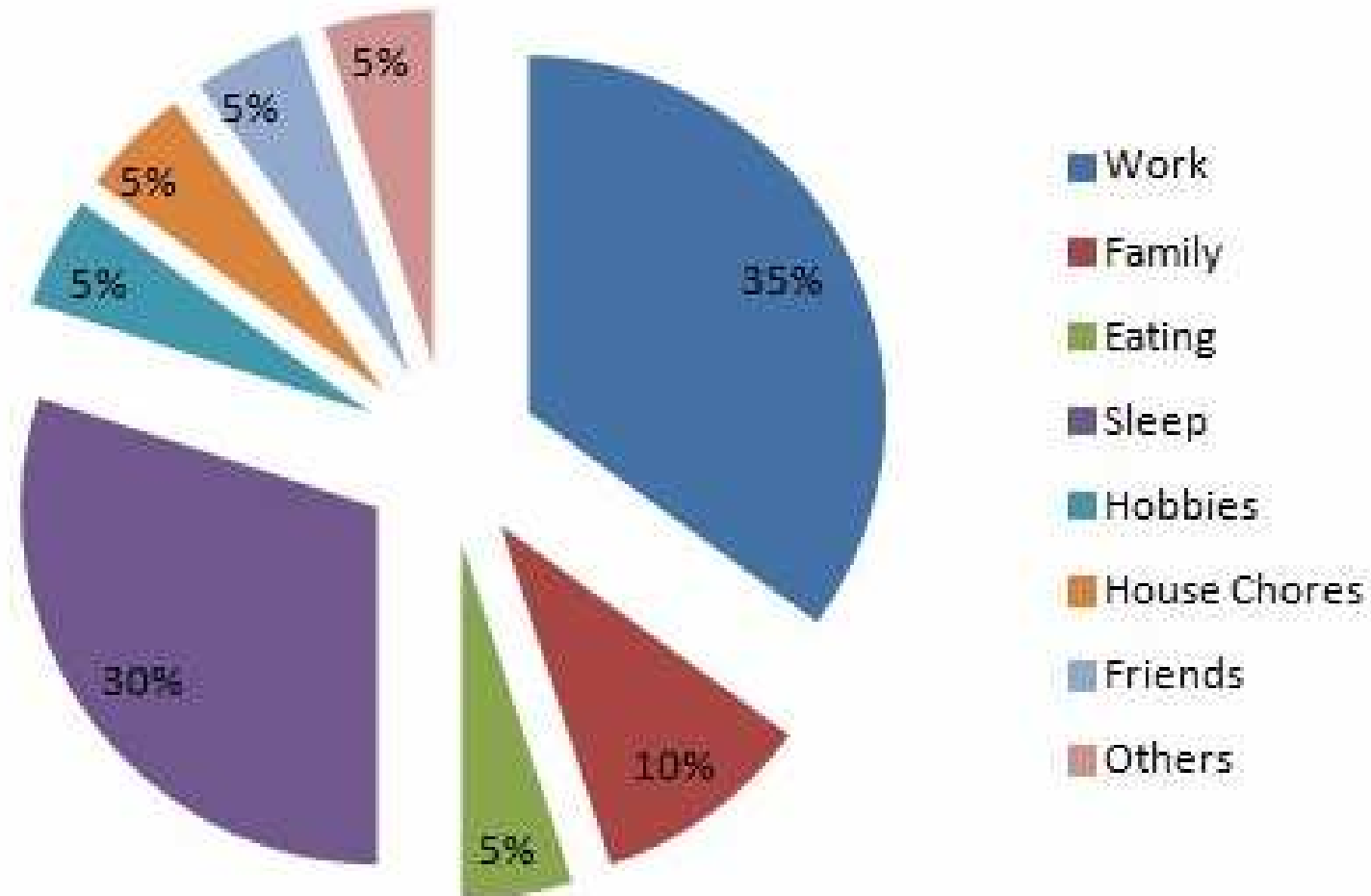
<http://bookboon.com/blog/wp-content/uploads/2013/06/multitasking.jpg>

- Zlaté pravidlo zní: Plánujte si jen 60% času, časová rezerva je nutná, zvláště při jednání s lidmi.

Zamyšlení?

1. Co je pro Vás v životě motivujícím aspektem?
2. Jmenujte své pracovní a osobní cíle.
3. Objevte příčiny a důsledky nejčastějšího plýtvání časem.
4. Objevte časový poměr jednotlivých pracovních i osobních aktivit. Vytvořte pak ideální „časový koláč“, v němž procentuálně rozdělíte své pracovní i osobní aktivity.

Personal Time Management Chart



Organizace času

Lakeinovy principy organizace času

- a. sestavení seznamu dlouhodobých cílů
- b. sestavení denního seznamu činností a stanovení priorit (vysokých, středních, nízkých)
- c. využívání časových prostojů (v čekárně, v koloně aut...)
- d. delegování úkolů
- e. koncentrace na jeden problém
- f. rychlé a efektivní vyřešení problému

Konzumenti - „zloději“ času

- může být způsobené:
 1. vlastním chováním každého člověka (vnitřními vlivy)
 2. okolním prostředím (vnějšími vlivy)

Mezi vnitřní vlivy plýtvání času patří:

- neschopnost plánovat a stanovovat si priority,
- neschopnost dokončit práci,
- nesystematičnost práce,
- neschopnost eliminovat rušivé vlivy (žádosti podřízených, telefon aj.),
- pocit nepostradatelnosti („beze mě to nepůjde“),
- přílišná zainteresovanost,
- perfekcionalismus,
- neukázněnost,
- neschopnost říci „ne“ (syndrom „ano“),
- neefektivní delegování,
- nedostatek vlastní disciplíny a organizace aj.

Vnější vlivy plýtvání času

- hluk,
- telefon,
- přehnané nároky ze strany nadřízeného,
- účast na neefektivních poradách,
- časový tlak,
- psychicky stresové prostředí aj.

Stresory, které snižují pracovní výkonnost a způsobují neefektivní využití času:

- **Fyzikální faktory** - prudké světlo, nadměrný hluk, nízká nebo vysoká teplota
- **Psychické faktory** - krátké termíny splnění úkolů, zkoušek nebo testů, věk, nesplněná očekávání
- **Sociální faktory** - osobní vztahy (konflikt, zklamání), životní styl (nedostatek spánku, kouření, pití alkoholu...)
- **Traumatické faktory** - narození dítěte, úmrtí, sňatek, rozvod, stěhování, změna práce

Kteří jsou Vaši největší „zloději“ času?



Cílová orientace a stanovení priorit

- **Cíl** je meta, stav, uspořádání, objekt, kterého má být v reálném čase dosaženo.
- **Cíl** musí být konkrétní, měřitelný, přijatelný po vzájemné domluvě, realistický, sledovatelný, správně načasovaný.
- **Cíl** vychází z diagnózy (analýzy) současné situace (problému), dojdeme k němu stanovenými metodami práce a pravidelným hodnocením.

Deset pravidel stanovení cílů

1. Stanovit vyrovnané reálné cíle (ani vysoké, ani nízké).
2. Vztít v úvahu osobní a rozvojové cíle jednotlivce.
3. Stanovit konstruktivní cíle, které jsou v možnostech jednotlivce.
4. Stanovit postupné cíle, které vyžadují zlepšování.
5. Jasně definovat cíle.
6. Napláňovat krátkodobé cíle s průběžnými kontrolními body.
7. Zveřejnit cíle.
8. Sepsat své konkrétní cíle (reálné a dosažitelné).
9. Denně kontrolovat dosahování cílů a provádět činnosti nutné k jejich dosažení.
10. Pravidelně cíle přehodnocovat podle aktuální situace.

Analytické metody – metoda SWOT

- její pomocí je možné identifikovat = **silné** (angl.: Strengths) a **slabé** (angl.: Weaknesses) **stránky**, **příležitosti** (angl.: Opportunities) a **hrozby** (angl.: Threats), spojené s určitým projektem, typem podnikání, podnikatelským záměrem, politikou (ve smyslu opatření) apod.
- je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti:
 - Silné stránky („Co děláme dobře?“)
 - Slabé stránky („Ve kterých oblastech se musíme zlepšit?“)
 - Příležitosti („Jaké existují příležitosti?“)
 - Hrozby („Jaká rizika má projekt?“)

Analýza obchodní situace (SWOT)

Analysis of Business Situation

- **Silné stránky**

Co děláme dobře?

- **Slabé stránky**

Ve kterých oblastech se musíme zlepšit?

- **Příležitosti**

Jaké existují příležitosti?

- **Hrozby**

Co špatného se může přihodit?



Analytické metody – metoda SMART

- metoda používaná v projektovém řízení a koučinku ve fázích stanovení cílů
- způsob hodnocení kvality projektových cílů nebo cílů osobního rozvoje
- *Konkrétní (Specific)*
- *Měřitelné (Measurable)*
- *Přijatelné po vzájemné domluvě (Agreed)*
- *Realistické (Realistic)*
- *Sledovatelné (Trackable)*

Stanovení priorit a cílů

- analýza současné situace pracovníka vyžaduje stanovení **osobních a pracovních cílů/priorit**.

Osobní cíle: vycházejí z osobních priorit pracovníka, získané z informací při výběru, z kontrolních pohovorů, vlastním pozorováním.

- ▣ **příklady osobních cílů (jedná se vždy o vlastní cíle pracovníka):**
 - mít jistotu, jet na dovolenou, mít hezké auto, být nezávislý, být užitečný, vlastnit velký dům, být pochválen, uživit manžela/manželku, zajistit děti atd.

Techniky nastavení priorit v závislosti na plánování

- Eisenhowerův princip
- ABC analýza
- Paretův princip

Eisenhowerův princip

	Urgent	Non Urgent
Important	Q-1 Quadrant of Necessity Examples: Deadline-driven projects, crises, resolving immediate problems.	Q-2 Quadrant of Quality and Personal Leadership Examples: Problem prevention, relationship building, finding your life partner, building your dream career, personal development, improving your health.
Not Important	Q-3 Quadrant of Deception Examples: Interruptions, certain phone calls/emails/meetings/reports, certain pressing matters.	Q-4 Quadrant of Waste Examples: Time wasters, surfing TV channels, mindless web surfing/chatting, etc.

ABC analýza

- jednoduchý, ale efektivním nástrojem, který umožňuje se matematicky exaktně soustředit na to, co je pro Vás skutečně důležité!!!
- rozdělení zkoumané oblasti na věci **klíčové, důležité a nepodstatné**

Kategorizace skupin úloh:

- **A – Úlohy, které jsou vnímány jako naléhavé a důležité.**
- **B – Úlohy, které jsou důležité ale nenaléhavé.**
- **C – Úlohy, které nejsou naléhavé ani důležité.**

Paretův princip

- analýza je založena na tom, že 80 % úloh může být ukončeno v 20 % času, který máme k dispozici. Zbývajících 20 % úloh bude trvat 80 % času.
- rozdělení úloh do dvou skupin, kdy je doporučeno úlohám v první skupině přiřadit vyšší prioritu

Tipy pro efektivní hospodaření s časem

1. Udělejte si seznam cílů pro daný týden, stanovte si priority.
2. Udělejte si denní seznam a stanovte si priority (A, B, C).
3. Věnujte pozornost prioritám „A“.
4. Ptejte se: „Jak nejlépe využít čas právě teď“.
5. Naučte se říci „NE“.
6. Zabývejte se každou problematikou pouze jednou.
7. Neplýtvajte časem jiných lidí.
8. Chápejte hospodaření s časem jako Vaši osobní zodpovědnost.
9. Nepracujte více, pracujte „chytřeji“.

Plánování úkolů a času – postup:

- **Uvědomování si příležitostí** (posouzení silných a slabých stránek).
- **Stanovení cílů.**
- **Vývoj předpokladů** (stanovení a zveřejnění cílů, seznámení zaměstnanců s cíli, získání souhlasu k jeho realizaci).
- **Hodnocení postupů** (výběr alternativ s nejvyšší schopností dosáhnout očekávaných cílů).
- **Výběr postupu – stanovení plánu.**
- **Formulování odvozených plánů** (podpůrné plány k hlavnímu).
- **Numerizace plánů pomocí rozpočtu** (převod plánů do podoby rozpočtu).

Plánování

Vědět, kde se nyní nacházíte...

Kam směřujete...

Kam se chcete dostat...

Jak se tam dostanete...

MÍSTO/BOD

SMÉR

CÍL

METODA

Osobní akční plán

Každou činnost lze hodnotit ze dvou hledisek:

- Důležitost - pro naplňování priorit a cílů
- Naléhavost - jak rychle musí být úkol splněn
- **Mezi těmito dvěma parametry je velký rozdíl.**
- **Graf** → na x-osu **naléhavost** a na y-osu **důležitost** = čtyři kvadranty.
 - můžeme je označit takto:
 - DN - důležité a naléhavé
 - DO - důležité a nenaléhavé
 - ON - nedůležité a naléhavé
 - OO - nedůležité a nenaléhavé

Jak si připravit osobní akční plán

- Čím je plán konkrétnější, tím snazší je pak jeho realizace.

Jednotlivé komponenty dobrého plánu tvoří:

- dílčí kroky, které vedou ve svém sledu k dosažení cíle
- zdroje a prostředky, které budou třeba k jejich zdolání
- čas, který je k tomu vyhrazený
- průběžné kontrolní body a kritéria hodnocení jeho naplnění (dosažení stanoveného cíle).

Literatura:

- JÍRA, S.; HUMLEROVÁ, V. *Time-management*. České Budějovice: Občanské sdružení CHANCE IN NATURE - LOCAL ACTION GROUP a Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích 2013. ISBN 978-80-7394-408-7.
- ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 308 s. ISBN 978-80-7261-201-7.
- GRUBER, D. *Time management: efektivní hospodaření s časem - klíčová součást beneopedie*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2012. 232 s. ISBN 978-80-7261-211-6.
- KNOBLAUCH, J. *Time management: jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. Praha: Grada Publishing, 2006. 112 s. ISBN 978-80-247-2661-8.
- <http://casopis.vesmir.cz/clanek/melatonin-a-jeho-pusobeni>



Děkuji za pozornost!

•