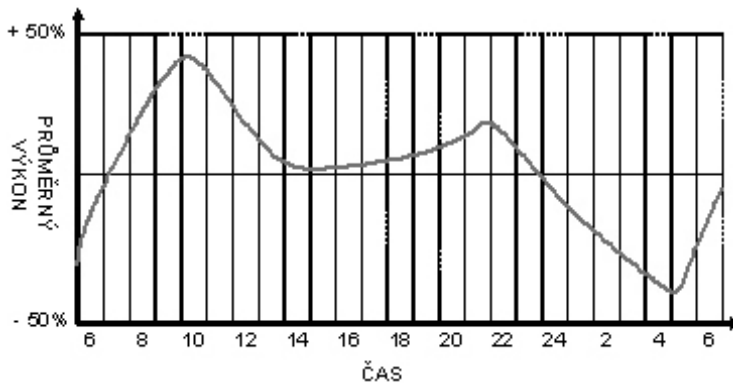


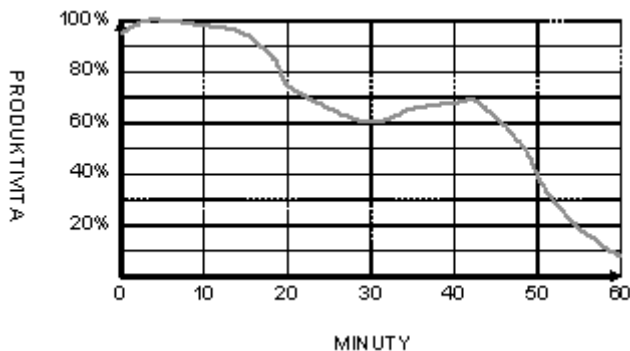
3. Interní hodiny v organizaci času

Definice: *Interní hodiny se projevují denními úseky, ve kterých se více či méně cítíme být buď na vrcholu svých duševních a fyzických sil či naopak. Jejich znalost může manažer využít při efektivní organizaci svého času.*

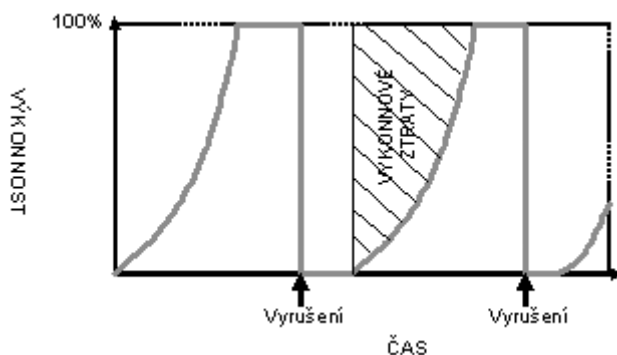
Popis: Výzkum biorytmů ukázal, že ačkoliv každý jednotlivec má vlastní rytmus, mají všichni lidé řadu podobností. Naše interní hodiny se například projevují rozdílnou denní výkonností. Přestože se lidé dělí na „ranní ptáčata“ a „sovy“, tj. jsou zvyklí podávat vysoký výkon brzy ráno nebo naopak večer, statisticky dosahují maximální produktivity okolo 10. hodiny dopoledne.



Člověk je biologicky uzpůsoben spíše ke krátké intenzivní aktivitě a k výrazně delšímu období odpočinku. Při soustavné práci vyžadující koncentraci se první útlum (projev únavy) obecně projeví už po 15 minutách. Druhý podstatně výraznější pokles koncentrace se pak projeví po 45 minutách nepřetržité práce.

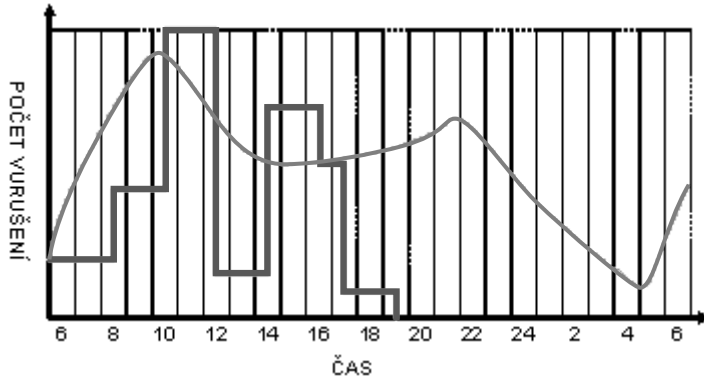


Mnozí manažeři dělají svoji práci až po oficiálním konci pracovní doby. Přes den nemají čas, protože je mnoho rušivých momentů: spolupracovníci, zákazníci, neohlášené návštěvy, konflikty, telefony, porady apod. Když je někdo soustavně vyrušovaný ve své práci, projeví se tzv. *efekt listu pily*.



Výkonové ztráty způsobené ztrátou koncentrace při vyrušení z práce a potřebou se znovu na práci soustředit mohou podle průzkumů představovat až 28% času manažera.

Denní křivka rušení ukazuje obvyklou statistickou četnost vyrušení v průběhu typického dne v kanceláři. Charakteristické je, že dopolední vývoj četnosti vyrušení kopíruje s mírným zpožděním statistickou křivku výkonnosti. Druhý vrchol je způsoben blížíci se koncem pracovní doby a potřebou dořešit pracovní záležitosti.

**Použití:**

Znalosti svých interních hodin lze využít k efektivnějšímu využívání pracovního času. Zkuste vypořádat, ve které denní době se cítíte být na intelektuálním vrcholu. Když budete znát svůj osobní rytmus, můžete být efektivnější, protože si můžete systematicky své nejlepší hodiny rezervovat pro nejnáročnější úkoly.

Pracovat příliš dlouho a příliš tvrdě je neefektivní. V průměru by manažer bez přestávky neměl pracovat déle než jednu hodinu - maximálně devadesát minut. Po této době má sklon ztratit výrazně koncentraci. Měl by si proto udělat až dvacetiminutovou přestávku.

Při plánování času můžeme zohlednit i dobu s malým nebo naopak neustálým vyrušováním. Pracovat v souladu s křivkou rušení, znamená naplánovat si své důležité úkoly na denní úseky s malou intenzitou vyrušení.

Odkazy:

1. *Analýza hospodaření s časem*, 7. *Postup plánování času*, 8. *Pravidla obrany svého času*, 12. *Vyhnutí se workholismu*, 13. *Vytváření dobrých návyků*, 14. *Zabránění odkládání*, 15. *Zásady obnovy sil*, 97. *Řízení manažerské porady*, 98. *Sestavování programu porady*.

Použitá**literatura:**

Bělohávek F., Košťan P., Šuleř O.: *Management*, Computer Press, 2006

Godefroy, H., Clark, J.: *The Complete Time Management System*, Judy Piatkus, 1990

Seiwert, L.J.: *Čas jsou peníze*, Management Press, 1995

Šuleř, O.: *Zvládáte své manažerské role?*, Computer Press, 2002

Šuleř, O.: *Manažerské techniky*, Rubico, 1995

Šuleř, O.: *5 rolí manažera a jak je efektivně zvládnout*, Computer Press, 2008