

Francesco Cirillo



TECHNIKA POMODORO®

*Legendární systém pro plánování
času a dokonalou koncentraci
během hluboké práce*

Od tvůrce
the Pomodoro
TECHNIQUE

Jan Melvil
publishing

Francesco Cirillo

TECHNIKA POMODORO

Legendární systém pro plánování času a dokonalou koncentraci během hluboké práce

Copyright © 2017 by Francesco Cirillo. All rights reserved.

Pomodoro®, Pomodoro Technique®,  and  are trademarks owned and registered by Francesco Cirillo, Berlin, Germany.

Podle anglického originálu *The Pomodoro Technique: The Acclaimed Time-Management System That Has Transformed How We Work* vydalo v edici Briquet nakladatelství Jan Melvil Publishing v Brně roku 2019. Žádná část této knihy nesmí být nijak použita či reprodukována bez písemného svolení, s výjimkou případů krátkých citací jako součástí kritických článků a recenzí.

Překlad Kateřina Ešnerová

Odpovědná redaktorka Vladimíra Škorpíková

Šéfredaktor Marek Vlha

Grafická úprava a sazba David Dvořák

Ilustrace Pavel Junk a Radek Petřík

Obálka Pavel Junk

Jazyková korektura Vilém Kmuníček

Tisk a vazba PBtisk, a. s., Příbram

Vydání první

Jan Melvil Publishing, s. r. o.

Melvil.cz

Chyby a připomínky: melvil.cz/erratum

Pochvaly a recenze: libisemi@melvil.cz

Diskutujte o knize s hashtagem #pomodoro

© Jan Melvil Publishing, 2019

ISBN 978-80-7555-069-9

OBSAH

Předmluva k druhému vydání	11
Předmluva	16
Úvod	19

ZÁKLADY

Kontext	23
Cíle techniky Pomodoro	25
Základní východiska	25

DOSAHOVÁNÍ INDIVIDUÁLNÍCH CÍLŮ

Materiál a metody	31
První cíl: Zjistěte náročnost činností	35
Začněte s prvním Pomodorem	36
Každá čtyři Pomodora	38
Dokončení úkolu	40
Evidence	42
Zdokonalování	44
Podstata Pomodora	45

DRUHÝ CÍL: Omezte vyrušování	48
Vnitřní vyrušení	48
Modelová situace	49
Vnější vyrušení	58
Systematizace vyrušení	63
Evidence – chybný kvalitativní odhad při plánování	64
TŘETÍ CÍL: Odhadněte náročnost činností	66
Disponibilní Pomodora	70
Modelové situace	71
Evidování odhadů	75
Jak přistoupit k rešerším	79
ČTVRTÝ CÍL: Zefektivněte svá Pomodora	81
Rozvržení Pomodora	81
Rozvržení série Pomodor	82
PÁTÝ CÍL: Vytvořte si rozvrh	84
Ideální modelová situace	86
Modelová situace s vyrušeními	88
Optimalizace rozvrhu	88
ŠESTÝ CÍL: Sami si vytyčte, co zlepšit	92

DOSAHOVÁNÍ TÝMOVÝCH CÍLŮ

Využití techniky pomodoro v týmu	99
Až příliš často padnou týmy za oběť svým cílům	99
Jak s technikou Pomodoro snáz dosáhnout týmových cílů?	101
Nástroje techniky Pomodoro pro týmovou práci	103
Má mít každý člen týmu vlastní Pomodoro, nebo stačí jedno společné? . . .	104
Co je to mikrotým?	104
Proč nemít jedno Pomodoro pro všechny?	106
Jak to udělat, aby mohli všichni přijít na schůzi?	107
Kdo nastavuje minutku? Kdo vytváří odhady? Kdo zapisuje Pomodoro? . .	108
Je třeba upravit používané formuláře?	108
Jednoduché týmové metody do začátků	113
Pomodorové střídání	113
Pomodoro momentka	115
Proč potřebují týmy pokročilejší metody	117
Jak týmům technika pomodoro pomáhá řešit složité úkoly, vyrušení a procesní zádrhely?	118
Metoda přepážky	121
Problém	121
Řešení	122
Výhody a nevýhody	125

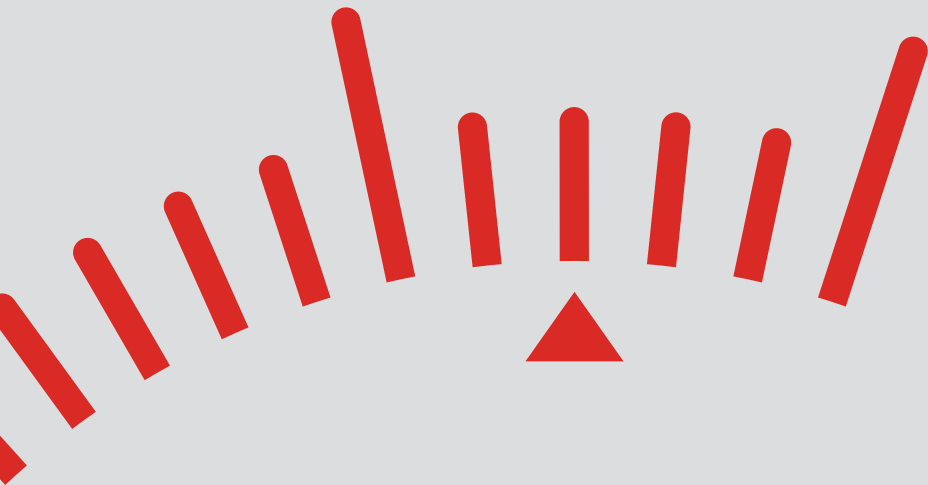
Metoda Pomodoro hackathonu	128
Problém	128
Řešení	129
Výhody a nevýhody	132
Metoda beranidla	134
Problém	134
Řešení	136
Výhody a nevýhody	141

VÝSLEDKY

Postřehy	145
Rychlost osvojení	145
Délka Pomodora	145
Přizpůsobení délky přestávek	147
Jiné vnímání času	149
Zvuk pomodora	149
Tvar pomodora	151
Strach ze zvonění	151
Neustálé vnitřní vyrušování	154
V příštím Pomodoru to bude lepší	155
Jaká minutka je nejlepší?	156
Zlepšování odhadu	156
Technika Pomodoro a motivace	158

A co když se vše totálně zvrtně?	158
I pomodoro má své meze	159
Kdy techniku Pomodoro nepoužívat	159
Zvládnutí techniky Pomodoro	161
Nezávislost na čase	161
Omezení složitosti	162
Odstup	162
Pozorování a nepřetržitá zpětná vazba	163
Udržitelné tempo	164
Další krok	166
Pravidla	170
Slovník pojmů	173
Pusťte se do práce	175
Poděkování	181
Bibliografie	183
O autorovi	184





22

KONTEXT

Jistě to znáte – tváří v tvář úkolu, který se musí stihnout v termínu, zachvátí člověka úzkost. Má nutkání úkol odložit, začne s prací zaostávat nebo prokrastinuje. Jistě víte, jak nepříjemné je být ve vleku času, na schůzky dobíhat na poslední chvíli a kvůli časovému presu rezignovat na oblíbené činnosti.

„Pamatuj, čas je hráč, jenž nepodvádí sice, a přece vyhrává, jak psáno, stůj co stůj,“ říká Baudelaire v básni „Hodiny“.* Je to však pravá podstata času? Nebo jde jen o jeden z možných způsobů, jak na čas nahlížet? Proč se lidé obecně ve vztahu k času potýkají s takovými problémy? Odkud se bere ona důvěrně známá úzkost, jež nás zachvacuje při pomyšlení, jak čas utíká?

Myslitelé, filozofové, vědci – všichni, kdo se kdy odvážili a pokusili se čas nebo vztah mezi lidmi a časem definovat – museli zatím vždy přiznat porážku. Takové bádání vlastně už ze své podstaty nikdy nepostihne vše a nedojde definitivního konce. Jen málokomu se podařilo vnést do této problematiky jasno. Co se času týče, existují, zdá se, dvě úzce vzájemně provázaná pojetí:

* Pozn. překl.: V překladu Svatopluka Kadlece.

- ▶ **ODVÍJENÍ.** Abstraktní, dimenzionální pojetí času, z něhož plyne zvyk čas měřit (ve vteřinách, minutách, hodinách); představa času jako veličiny, již lze zobrazit na ose stejně jako prostorové vzdálenosti; koncept délky trvání události (jako vzdálenosti mezi dvěma body na časové ose); koncept zpoždění (opět vzdálenost mezi dvěma body na časové ose).*
- ▶ **SLED UDÁLOSTÍ.** Konkrétní pojetí časového sledu – vzbudíme se, osprchujeme se, nasnídáme se, učíme se, naobědváme se, zdřímáme si, hrajeme si, najíme se a jdeme spát. Takhle si čas představují děti, než se jim rozvine abstraktní vnímání času plynoucího nezávisle na probíhajících událostech.**

Z těchto dvou pojetí času úzkost nahání *odvíjení*. Ze své podstaty je prchavé, neurčitě, nekonečné – čas plyne, ubíhá, spěje k budoucnosti. Snažíme-li se s během času měřit, připadáme si nedostateční, utiskovaní, zotročení, s každou další vteřinou víc a víc. Ztrácíme élan vital, životní sílu umožňující nám dotahovat věci do konce: „Už jsou to dvě hodiny a já to pořád nemám. Už jsou to dva dny a já to pořád nemám.“ Ve slabých chvílích začíná nám samotným unikát, proč to vlastně děláme. Pojetí času jako sledu událostí se,

* Bergson, Henri. *Vývoj tvořivý*. Přeložili Ferdinand Pelikán a František Žákavec. Praha: Leichter, 1919.

** Minkowski, Eugène. *Lived Time*. Evanston: Northwestern University Press, 1970.

zdá se, pojí s mnohem menšími pocity úzkosti. Někdy může mít dokonce podobu pravidelné posloupnosti činností, jakéhosi uklidňujícího rytmu.

CÍLE TECHNIKY POMODORO

Smyslem techniky Pomodoro je poskytnout jednotlivcům i týmům jednoduchý nástroj/proces na zlepšení produktivity. Technika Pomodoro dokáže:

- ▶ Zmírnit pocity úzkosti spojené s *odvíjením*.
- ▶ Snížit množství vyrušení a zlepšit tak pozornost i soustředění.
- ▶ Napomoci k vědomějšímu rozhodování.
- ▶ Zvýšit a udržet motivaci.
- ▶ Dodat člověku odhodlání dosáhnout svých cílů.
- ▶ Zpřesnit kvalitativní i kvantitativní odhad.
- ▶ Zdokonalit pracovní či studijní procesy.
- ▶ Utvrdit člověka v odhodlání dál si jít za svým i ve složitých situacích.

ZÁKLADNÍ VÝCHODISKA

Technika Pomodoro stojí na třech základních pilířích:

- ▶ **JINÉ POJETÍ ČASU**, jež se nezakládá na konceptu *odvíjení* a díky tomu zmírňuje pocit úzkosti a vede k větší osobní produktivitě.
- ▶ **LEPŠÍ ZACHÁZENÍ S MYSLÍ** umožňující nám uvažovat jasněji, postupovat vědoměji a lépe se soustředit, čímž napomáhá učení.

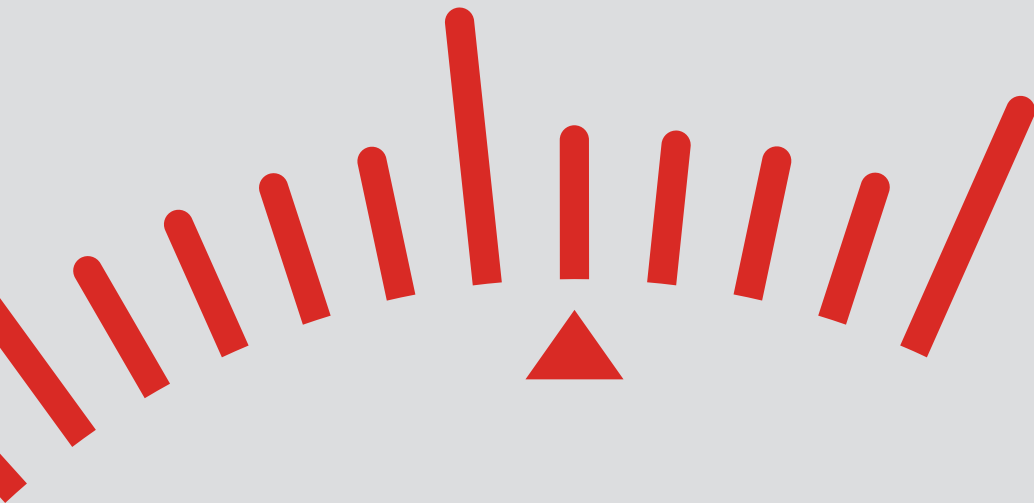
- ▶ **JEDNODUCHÉ A NEZATĚŽUJÍCÍ NÁSTROJE**, které používání techniky zjednodušují a podporují jeho kontinuálnost. My se tak můžeme soustředit výhradně na cíle, kterých chceme dosáhnout. Time managementové techniky často selhávají právě proto, že nám už tak složité úkoly ještě víc komplikují.

Hlavními zdroji inspirace pro techniku Pomodoro byly následující koncepty: timeboxing; kognitivní techniky vycházející ze způsobu fungování lidské mysli popsané mimo jiné Buzanem;* a dynamika hry nastíněná Gadamerem.** Otázkám souvisejícím s rozkládáním cílů a činností na postupné dílčí kroky se podrobně věnuje Gilb.***

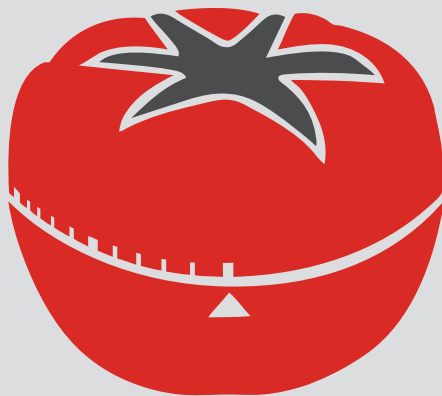
* Buzan, Tony. *The Brain User's Guide*. New York City: Plume, 1983.

** Gadamer, Hans-Georg. *Pravda a metoda I a Pravda a metoda II*. Přeložil David Mik. Praha: Triáda, 2010 a 2011.

*** Gilb, Tom. *Principles of Software Engineering Management*. Boston: Addison-Wesley, 1996.



21





**DOSAHOVÁNÍ
INDIVIDUÁLNÍCH
CÍLŮ**



20

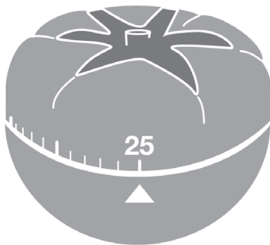
MATERIÁL A METODY

Základem techniky Pomodoro je proces sestávající z pěti fází:

CO	KDY	PROČ
plánování	na začátku dne	rozhodnout se, co budete daný den dělat
monitorování	v průběhu dne	získat vstupní data o vynaloženém úsilí a dalších relevantních ukazatelích
evidence	na konci dne	archivovat si postřehy z daného dne
zpracování dat	na konci dne	přetavit vstupní data v informace
vizualizace	na konci dne	prezentovat informace ve snadno srozumitelném formátu, z něhož jasně vyplyne, co zlepšit

TABULKA 1: FÁZE TECHNIKY POMODORO

Tento proces běžně zabere jeden den, může ale trvat i kratší dobu. V takovém případě se uvedených pět fází střídá častěji.



OBRÁZEK 1: KUCHYŇSKÁ MINUTKA VE TVARU RAJČETE NEBOLI POMODORO

Chcete-li začít techniku Pomodoro používat, bude vám k tomu úplně stačit:

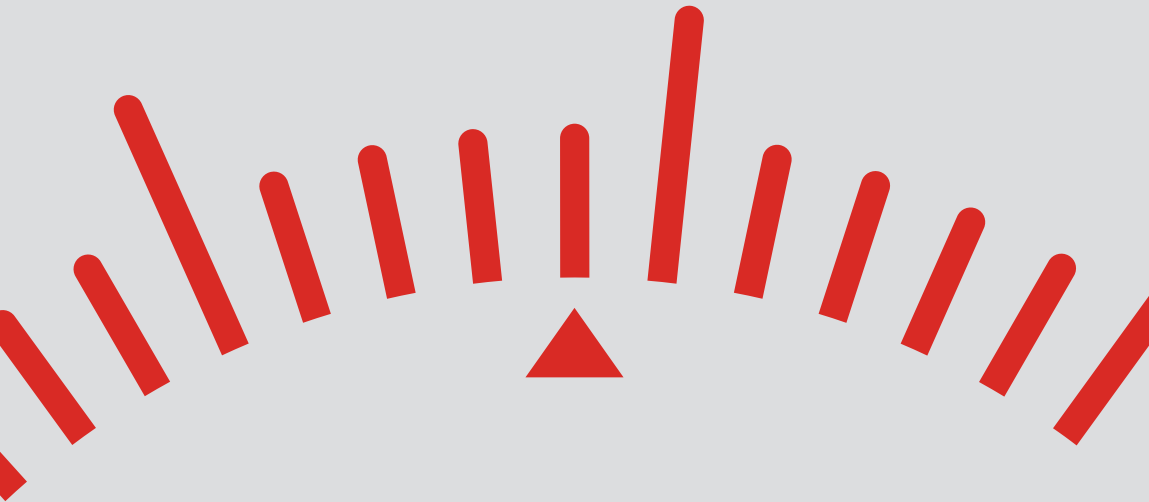
- ▶ Kuchyňská minutka neboli pomodoro (viz obrázek 1).
- ▶ Formulář „seznam denních úkolů“, kam si vždy na začátku dne vyplníte:
 - ▶ Hlavičku – datum, místo a jméno.
 - ▶ Seznam úkolů pro daný den v pořadí podle důležitosti.
 - ▶ Rubriku „neplánované a neodkladné“ pro průběžné zaznamenávání nečekaných úkolů žádajících si vaši pozornost (v jejich důsledku může dojít ke změně denního plánu).

- ▶ Formulář „soupis činností“ obsahující:
 - ▶ Jméno v záhlaví.
 - ▶ Prázdné kolonky na průběžné zapisování všech možných činností, kde si vždy na konci dne také odškrtnete ty splněné.
- ▶ Formulář „evidenční arch“, tj. soubor vstupních dat pro vytvoření zpráv a vizualizací, obsahující různé kolonky v závislosti na konkrétních cílech (obvykle datum, popis úkolu a počet Pomodor nutných pro jeho splnění); vyplňuje se minimálně jednou denně, většinou na konci dne.

V jednoduchých příkladech uvedených v této knize se evidenční arch používá jak pro evidenci, tak i pro zpracování dat a vizualizaci.

Kvůli typografickým omezením obsahují vzorové formuláře v této knize vždy pouze záznamy týkající se právě probíraného tématu. Jednoduché šablony popisovaných formulářů pro nácvik techniky Pomodoro najdete na konci knihy (včetně odkazu na stažení).


Následující kapitoly popisují evoluční přístup k používání techniky Pomodoro spočívající ve stále pokročilejším experimentování s touto technikou. Vzhledem k tomu, že jedním z jejích základních principů je postupovat po dílčích krocích, měli byste následující cíle plnit v pořadí, v jakém jsou zde uvedeny.



19

ZJISTĚTE NÁROČNOST ČINNOSTÍ

Běžné Pomodoro trvá 30 minut, z čehož 25 minut tvoří práce a 5 minut přestávka. Na začátku dne si vždy ze soupisu činností vyberte, co budete dělat, seřadte si vybrané činnosti podle důležitosti a napište na seznam denních úkolů (obrázek 2).

SEZNAM DENNÍCH ÚKOLŮ		
Jméno: Filip Richter		
Datum: Berlín, 12. července 2018		
	napsat článek „Jak se naučit hrát na hudební nástroj“ (max. 10 stran)	
	přečíst si článek nahlas a finalizovat	
	zkrátit článek na tři stránky	

OBRÁZEK 2: SEZNAM DENNÍCH ÚKOLŮ


ZAČNĚTE S PRVNÍM POMODOREM

Nastavte si na kuchyňské minutce 25 minut a pusťte se do první položky na seznamu denních úkolů. Při používání pomodora musí být vždy jasně vidět, kolik času zbývá do konce (obrázek 3), ať už ho používá jednotlivec nebo více členů týmu.



OBRÁZEK 3: VŽDY BY MĚLO BÝT VIDĚT, KOLIK ČASU ZBÝVÁ DO KONCE

Pomodoro nelze přerušit – představuje 25 minut čisté práce. Pomodoro také nelze dělit – neexistuje nic jako čtvrt nebo půl Pomodora. Nejmenší nedělitelnou jednotkou času je zkrátka jedno Pomodoro. **(Pravidlo: Pomodoro je nedělitelné.)** Pokud vás v průběhu Pomodora někdo či něco vyruší, měli byste ho prohlásit za neplatné a začít znovu od začátku s novým. Po zazvonění minutky si na seznamu u daného úkolu udělejte „X“ a dejte si tří- až pětiminutovou přestávku. Zazvonění pomodora značí, že současná činnost je (minimálně pro danou chvíli) definitivně u konce. Nesmíte pokračovat „ještě aspoň chvíli“, byť byste sebevíc věřili, že rozdělaný úkol zvládnete dokončit.


SEZNAM DENNÍCH ÚKOLŮ		
Jméno: Filip Richter Datum: Berlín, 12. července 2018		
	napsat článek „Jak se naučit hrát na hudební nástroj“ (max. 10 stran)	x
	přečíst si článek nahlas a finalizovat	
	zkrátit článek na tři stránky	

OBRÁZEK 4: PRVNÍ POMODORO

Díky tří- až pětiminutové přestávce získáte potřebný odstup. Vaše mysl vstřebá, co se za uplynulých 25 minut naučila, a vy můžete udělat něco pro své zdraví, abyste ze sebe v dalším Pomodoru dokázali vydat to nejlepší. Projděte se, skočte se napít nebo zapřemýšlejte, kam vyrazit v létě na dovolenou. Zkuste si udělat pár dechových či protahovacích cvičení. Máte-li kolegy, prohodte s nimi pár slov.

Krátkou přestávku mezi Pomodory byste naopak neměli věnovat duševně náročným činnostem. Pokud možno tedy s kolegou neprobírejte pracovní záležitosti, nepište důležité e-maily, zapomeňte na urgentní telefonáty, a tak podobně. Stálo by to totiž v cestě tvůrčímu procesu mentální integrace, bez níž se neobejdete, máte-li se do dalšího Pomodora pustit v co nejlepší formě a s čistou hlavou. Mnohem lépe uděláte, když si takové věci poznamenáte na

soupis činností a vyhradíte jim samostatná Pomodora. O přestávce byste také neměli dál přemýšlet o rozdělané práci. Po skončení přestávky si znovu nastavte pomodoro na 25 minut a pokračujte v rozdělaném úkolu, dokud minutka nezazvoní. Poté si do seznamu denních úkolů udělejte další „X“ (obrázek 5).

SEZNAM DENNÍCH ÚKOLŮ		
Jméno: Filip Richter Datum: Berlín, 12. července 2018		
	napsat článek „Jak se naučit hrát na hudební nástroj“ (max. 10 stran)	xx
	přečíst si článek nahlas a finalizovat	
	zkrátit článek na tři stránky	

OBRÁZEK 5: DRUHÉ POMODORO


Dejte si tří- až pětiminutovou přestávku a pokračujte dalším Pomodorem.

KAŽDÁ ČTYŘI POMODORA

Po každých čtyřech Pomodorech odložte rozdělanou práci a udělejte si delší patnácti- až třicetiminutovou přestávku.

Je to ideální příležitost uklidit si na stole, projít se ke kávovaru, poslechnout si vzkazy v hlasové schránce, zkontrolovat e-maily nebo si prostě jen


odpočinout, vydýchat se či jít na procházku. Hlavně nedělejte nic náročného, protože jinak si vaše mysl nebude moct utřídit a vstřebat nově nabyté vědomosti a vy nebudete moct v příštím Pomodoru podat ten nejlepší možný výkon. O přestávce byste se také samozřejmě měli přestat zabývat tím, co jste dělali v uplynulých Pomodorech.

SEZNAM DENNÍCH ÚKOLŮ		
Jméno: Filip Richter		
Datum: Berlín, 12. července 2018		
	napsat článek „Jak se naučit hrát na hudební nástroj“ (max. 10 stran)	xxxx
	přečíst si článek nahlas a finalizovat	
	zkrátit článek na tři stránky	

OBRÁZEK 6: PO PRVNÍ SÉRII POMODOR

DOKONČENÍ ÚKOLU


Pokračujte v práci jedno Pomodoro za druhým, dokud není úkol hotov. Potom si ho na seznamu denních úkolů odškrtněte (obrázek 7).

SEZNAM DENNÍCH ÚKOLŮ		
Jméno: Filip Richter Datum: Berlín, 12. července 2018		
napsat článek „Jak se naučit hrát na hudební nástroj“ (max. 10 stran)	XXXX XX	
přečíst si článek nahlas a finalizovat		
zkrátit článek na tři stránky		

OBRÁZEK 7: DOKONČENÍ ÚKOLU

Ve zvláštních případech použijte selský rozum:

- ▶ Pokud úkol dokončíte před zazvoněním pomodora, platí následující pravidlo: **Jednou spuštěné pomodoro musí zazvonit.** Tak proč zbývající čas nevyužít k dalšímu pilování? Než pomodoro zazvoní, můžete si po sobě práci znovu projít a zkontrolovat, doladit drobné nedostatky nebo si poznamenat, co všechno jste se naučili.
- ▶ Dokončíte-li úkol v prvních pěti minutách nového Pomodora a přijde vám, že už nemá cenu si ho po sobě procházet, protože byl vlastně hotový už v předchozím Pomodoru, udělejte klidně výjimku a stávající Pomodoro do celkového počtu nezahrnujte.


SEZNAM DENNÍCH ÚKOLŮ		
Jméno: Filip Richter Datum: Berlín, 12. července 2018		
	napsat článek „Jak se naučit hrát na hudební nástroj“ (max. 10 stran)	XXXX XX
	přečíst si článek nahlas a finalizovat	XX
	zkrátit článek na tři stránky	XXX

OBRÁZEK 8: DOKONČENÍ NĚKOLIKA ÚKOLŮ

Po dokončení stávajícího úkolu se postupně přesuňte k dalším položkám na seznamu (obrázek 8). Nezapomínejte si po každém Pomodoru a každých čtyřech Pomodorech dělat přestávky.

EVIDENCE

Vždy na konci dne si můžete výsledný počet Pomodor zaznamenat do papírového evidenčního formuláře, případně, je-li to pro vás praktičtější, použít elektronickou tabulku nebo databázi. Hotové úkoly smažte ze soupisu činností. Co přesně budete sledovat a evidovat, záleží na tom, co vás zajímá a o jaké reporty vám jde. Cílem monitorování a evidence může být zpočátku jen získat přehled o počtu Pomodor věnovaných jednotlivým činnostem, jinými slovy vytvořit jednoduchou zprávu o tom, kolik úsilí připadlo na splnění konkrétních úkolů. K tomu vám postačí následující kolony: datum, čas, kdy jste na úkolu začali pracovat, popis činnosti, výsledný počet Pomodor a poznámka pro stručný popis dosažených výsledků či zaznamenaných problémů a náměty na zlepšení (obrázek 9). V tomto případě pak tvoří evidenční arch už sám o sobě vaši kýženou zprávu. A dá se snadno zpracovat i na papíře.

EVIDENČNÍ ARCH					
					
Jméno: Filip Richter					
DATUM	ČAS	TYP ČINNOSTI	ČINNOST	POČET POMODOR	POZNÁMKA
12. 7. 2018	8.30	psaní článku	„Jak se naučit hrát na hudební nástroj“	5	7 stran
12. 7. 2018	11.30	finalizace	„Jak se naučit hrát na hudební nástroj“	2	
12. 7. 2018	14.00	krácení	„Jak se naučit hrát na hudební nástroj“	3	ze 7 na 3 strany

OBRÁZEK 9: EVIDENČNÍ ARCH

Ptáte se, jak si mohl Filip zaevidovat začátky činností, když čas v průběhu dne nesledoval? U techniky Pomodoro nemusíte držet v patrnosti,

kdy přesně jste s kterou činností (či Pomodorem) začali. Důležité je znát výsledný počet splněných Pomodor, čili množství vynaloženého úsilí. **To je také klíč k pochopení techniky Pomodoro.** Vzhledem k tomu, že si děláte evidenci minimálně jednou denně, není problém si vzpomenout a zpětně zrekonstruovat, kdy jste s kterým úkolem začali. A je to vlastně i dobré mentální cvičení.

Užitečný způsob, jak si časy začátků vybavit, je promítnout si popořadě, co jste ten den dělali. Začněte od poslední činnosti a postupujte zpět v čase k té první.

ZDOKONALOVÁNÍ

Evidence pomáhá uživatelům techniky Pomodoro zaměřit pozornost sami na sebe, lépe se rozhodovat a zlepšovat tak své pracovní procesy. Snadno díky ní třeba zjistíte, kolik Pomodor týdně strávíte skutečnou prací a kolik operativou, nebo kolik Pomodor běžně odpracujete za jeden den. Můžete také zhodnotit, jestli jsou všechny fáze vašeho procesu přínosné, nebo lze některou při dosažení stejného výsledku vypustit.

Z tabulky na obrázku 9 například vyplývá, že Filip potřeboval na napsání, finalizování a zkrácení článku „Jak se naučit hrát na hudební nástroj“ deset Pomodor. To je možná zbytečně moc. Filip by rád dosáhl stejného výsledku za maximálně devět Pomodor. Měl by pak jedno dvě Pomodora volného

času na něco jiného. „Příště bych chtěl zkusit napsat stejně dobrý článek s menším úsilím. Jak? Co vypustit? Které činnosti se osvědčily? A nedaly by se nějak zpřeházet, abych pracoval efektivněji?“

Přesně takové otázky lidem pomáhají zlepšovat pracovní či studijní procesy nebo se o to alespoň pokoušet. Závěrečná denní evidence (a později hledání způsobů, jak se zlepšit) by však neměla zabrat víc než jedno Pomodoro.

PODSTATA POMODORA

Pomodoro vyjadřuje plynutí času, a je tedy časovou jednotkou. Zohledníme-li ale i počet lidí zapojených do vykonávané činnosti, stává se z Pomodora jednotka úsilí. Výsledné číslo pak udává, kolik člověkoPomodor, pároPomodor či týmoPomodor si úkol vyžádal, přičemž uvedené jednotky jsou jednotkami úsilí. Množství úsilí se však u nich v přepočtu na člověka liší, a nelze je tedy vzájemně sčítat ani porovnávat.

Práce jednotlivce, páru či skupiny se liší různým kombinováním výrobních faktorů a způsoby komunikace. Neexistuje tedy vzorec pro převod člověkoPomodor na pároPomodora či týmoPomodora.

Představte si, že bychom měli vyčíslit náklady na činnost, na níž se kromě jednoho jednotlivce podílel i pár či tým. Abychom mohli různá množství úsilí porovnávat a sčítat, přiřadíme jim peněžní hodnotu. Řekněme, že si splnění úkolu vyžádalo dvě čloVěkoPomodora a tři pároPomodora. Coby jednotky úsilí tyto hodnoty vzájemně porovnávat ani sčítat nelze. Když ale množství úsilí odpovídající jednomu Pomodoru přiřadíme peněžní hodnotu, například 100 Kč, můžeme náklady na danou činnost vypočítat následovně: $2 \times 100 \text{ Kč} + 3 \times 2 \times 100 \text{ Kč} = 800 \text{ Kč}$.



Kupte si papírovou nebo elektronickou verzi knihy
za skvělou cenu na
www.melvil.cz