

## 10.6 Sebeřízení a řízení času (selfmanagement, time management)

Má-li manažer dobře řídit své podřízené, je logické, že musí umět řídit sebe sama, tzn. svůj pracovní, popř. i osobní život. S tím, jak dochází k posilování samostatnosti pracovníků, rostou nároky na jejich sebeřízení, což se týká zvláště manažerů.

### 10.6.1 Sebeřízení

Poslední desetiletí znamenají stále zřetelnější posun v požadavcích na pracovníky a samozřejmě i na manažery ve směru vyšší míry samostatnosti, iniciativy a kreativity a odklon od přemíry řídicích zásahů typu nařízení, příkazů, instrukcí apod. Je pochopitelné, že v tomto prostředí rostou nároky na vlastní řízení sebe sama. Náplň sebeřízení lze rozdělit do tří oblastí:

- sebepoznání (selfconcept);
- seberozvoj (selfdevelopment);
- sebehodnocení (selfevaluation).

**Sebepoznání.** Výchozí krok, jehož obsahem je především sebereflexe, která může vycházet z následujících otázek: kdo jsem, jaké mám vlastnosti, co umím, jaké mám znalosti, co dovedu, jaké mám dovednosti, schopnosti apod. Výsledkem tohoto tázání by mělo být určení, v čem jsou mé přednosti a naopak mé nedostatky. Sebeuvědomění by nemělo vést jenom k určení konečných stavů, ale k poznání, jaké faktory za jakých situací ovlivňují mou výkonnost. Těmi může být denní doba, pracovní prostředí, způsob příjmu informací (sluchem, zrakem, zapisováním apod.), přístupy k jednání s lidmi atd.

Sebepoznání by nemělo skončit u zjištění, kým jsem, ale mělo by vést k určení budoucího obrazu své vlastní osoby: kým chci být, co bych měl znát, co chci dokázat. Pragmatická doporučení se přiklánějí k tomu, že je třeba reagovat na klíčové neznalosti, ale v dalším dávat přednost rozvoji svých vlastních předností než dohánění neznalostí.

**Určení cílů vlastního rozvoje.** Jestliže si pracovník vytyčí vlastní rozvojové záměry, v dalším kroku je musí konkretizovat v podobě reálných cílů rozvoje.

Předpokladem vlastního rozvoje je ovšem vůle najít si čas na **sebevzdělávání**. Zvláště manažeři by si měli uvědomit, že se školními znalostmi za čas nevystačí a zeje nutné je prakticky průběžně doplňovat. Ve svém pracovním (popř. i osobním režimu) by si proto měli najít čas na rozšiřování svých znalostí, popř. i dovedností, návyků apod. Pojem „vzdělávání“ je možné v tomto případě chápat široce, nejen jako nabývání nových poznatků, ale i ve smyslu sebevýchovy (způsob jednání s druhými - spolupracovníky, zákazníky), společenské chování a vystupování, prezentace firmy navenek atd.).

**Sebekontrola, sebehodnocení.** Mějme na zřeteli, že v moderní organizaci bude pracovník a zvláště pak manažer stále méně řízen a usměřňován, a to nejen pokud jde o věcný obsah jeho činnosti, ale i pokud jde o jeho další rozvoj. Proto bude na významu nabývat vlastní hodnocení, zpravidla založené na posuzování relací: co se ode mne očekávalo a jak jsem toto očekávání naplnil, čím jsem mohl přispět k prospěchu organizace a jak jsem to zvládl, jsou mé záměry týkající se mého dalšího působení (toho, čeho bych chtěl v blízké budoucnosti

dosáhnout) adekvátní potřebám organizace, v které pracuji atd.

Sebekontrola je nástrojem případných korekcí, uvědomění si a vyvarování se chyb v budoucnosti, zpravidla činí člověka otevřenějším, přístupnějším a tolerantnějším k chybám druhých.

K čemu by mělo vést řízení sebe sama, jak reagovat na závěry sebepoznání, výstižně vyjadřuje P. Drucker: „Poté, co si lidé důkladně promyslí, v čem jsou jejich přednosti, jak pracují, jaké jsou jejich hodnoty a zejména co by mělo být jejich přínosem, je třeba aby si položili otázku: ‚Kdo to potřebuje vědět? Na kom jsem závislý? A kdo je závislý na mně?‘ A pak musí jít a všem těmto lidem to sdělit, a to způsobem, který doopravdy zaregistrují.“

Sebereflexe se stává důležitým momentem i z širšího hlediska. Jestliže se v soudobé ekonomické realitě prosazují tendence k prodlužování aktivního pracovního věku na 40-50 let a zároveň jsou zřejmé tendence k vyšší mobilitě a flexibilitě v oblasti pracovních vztahů (najímání lidí na výkon určité činnosti, preferování pracovních poměrů na dobu určitou, využívám externích pracovníků jako „dodavatelů“ určitého výkonu nebo činnosti), je v zájmu pracovníků smířit se s tím, že doživotní zaměstnání u jedné firmy nebude typické. Lidé budou muset uvažovat v uvedených intencích (mé přednosti, čím mohu být přínosem atd.), nikoli v dimenzích jedné organizace, ale v dimenzi relevantního prostoru daného regionu.

## 10.6.2 Řízení času

Vedle klasických zdrojů podnikání, jako je kapitál, půda a práce, přísluší nezastupitelná úloha člověku, jeho rozumu a – jeho času. Ani tento zdroj však není neomezený, většina exponovaných pracovníků pociťuje nedostatek času.

Čas je specifická veličina, je zdarma, nedá se prodat ani koupit či pronajímat, zastavit ani akumulovat. Neustále plyne, spotřebovává se a je pouze otázkou, jaké je jeho využití. Každý manažer má denně k dispozici stejný objem času, každý však tohoto času využívá jinak. Současná realita se stává komplikovanější a klade samozřejmě vyšší nároky i na management.

**Cíle.** Východiskem řízení času<sup>1</sup> je stanovit manažerské činnosti, přednostní je přitom orientace na cíl, nikoli na činnost. V souladu s respektováním obecných zásad manažerské práce by měl manažer

- uvážit své priority, ty by si měl určovat sám, neměl by být pod tlakem vnějších faktorů (akutní telefonáty, e-maily, neohlášené návštěvy, zprávy od sekretářky apod.);
- určit irelevantní úkoly, tzn. takové, které manažer s ohledem na časové dispozice řešit nemůže;
- určit, které z irelevantních úkolů budou delegovány podřízeným pracovníkům.

Při určování prioritních úkolů, činností apod., které má manažer zařadit do náplně své činnosti, se může opřít o Paretův princip a přihlédnout k **významnosti úloh**. Toto kritérium obvykle nestačí a je třeba užít ještě dalšího třídícího znaku, kterým je **naléhavost úkolu**. Je nesporné, že na první místo do svého pracovního programu manažer zahrne úkoly významné a naléhavé, dále pravděpodobně úkoly významné a nenaléhavé, které jsou li skutečně významné – se naléhavými stanou v blízké budoucnosti. Záležitosti nevýznamné, ale naléhavé buď neřešit, nebo delegovat podřízeným. Nevýznamným a nenaléhavým

---

<sup>1</sup> Time management, řízení času je v současnosti chápáno jako nedílná součást managementu, zaměřená na promítání faktorů času do plánování a realizace úloh manažera. První úvahy o čase manažera jsou připisovány R Druckerovi.

záležitostem pravděpodobně nebude věnována pozornost. Při určování významných úkolů si manažer může pomoci otázkami typu: Co by se stalo, kdybych tuto činnost nedělal? Mohl by za mě tuto činnost dělat někdo jiný právě tak dobře jako já nebo dokonce lépe?

Obvyklé chybné postupy při určování cílů práce manažera lze spatřovat v následujících momentech:

- přiřazování priorit podle hesla, „kdo dřív přijde, ten dřív mele“, práci manažera tak vlastně řídí jiní lidé - podřízení, sekretářka, telefonáty, došlá pošta apod., důsledkem tohoto stavu je, že manažer značnou část svého času věnuje řešení triviálních záležitostí;
- při určování priorit manažer vychází z úrovně řízení, nejvyšší prioritu při stanovení svých cílů přiznává úkolům, které přicházejí „shora“; od nadřízeného ovšem nemusí vždy přicházet nejdůležitější úkoly, které by měl manažer řešit;
- za prioritní jsou považovány úkoly s nejbližšími termíny nebo úkoly s krátkým termínem řešení; ty úkoly, které jsou náročnější na čas, jsou odkládány na pozdější dobu;
- přednostně jsou řešeny úkoly, jejichž řešení je příjemnější nebo které již byly řešeny a s nimiž má manažer zkušenosti, naopak ty úkoly, ke kterým manažer nemá kladný citový vztah, odkládá na pozdější dobu apod.

Při určování priorit stačí rozdělit čas podle tří skupin úkolů:

- A. významné úkoly, které je třeba zařadit do programu činnosti manažera a postupně je řešit;
- B. středně důležité, které mohou být delegovány podřízeným, popř. mohou být pouze v základních rysech rozhodnuty a předány k vyřízení podřízeným či sekretářce nebo mohou být i předmětem zájmu manažera, ale jen až budou vyřešeny úkoly z předcházející skupiny A;
- C. irelevantní úkoly, jejich řešení může probíhat po vyřešení úkolů skupiny A a B.

Jen při ujasnění si vlastních cílů můžeme dodržet základní zásadu hospodaření s časem - dělat správné věci dobře<sup>2</sup>.

**Soustředění se na činnost.** Toto doporučení se opírá o výsledky empirických průzkumů, které prokázaly, že manažeři obvykle pracují přetržitě a jejich čas je rozmělněn do různých úkolů, které operativně řeší, přičemž časové úseky věnované těmto činnostem obvykle nepřekročí 8-12 minut. Toto časté vyrušování a přeorientovávání se na jiné úkoly vede k ztrátám času, neboť manažer se musí několik minut orientovat v novém problému a soustředit se na činnost a po několika minutách intenzivního řešení je opět vyrušen. Řada manažerů se této skutečnosti brání alespoň tím, že do práce chodí dříve či naopak v práci zůstávají déle, aby měli klid na vyřešení akutních problémů.

Rozbory lidské přirozenosti ukazují, že

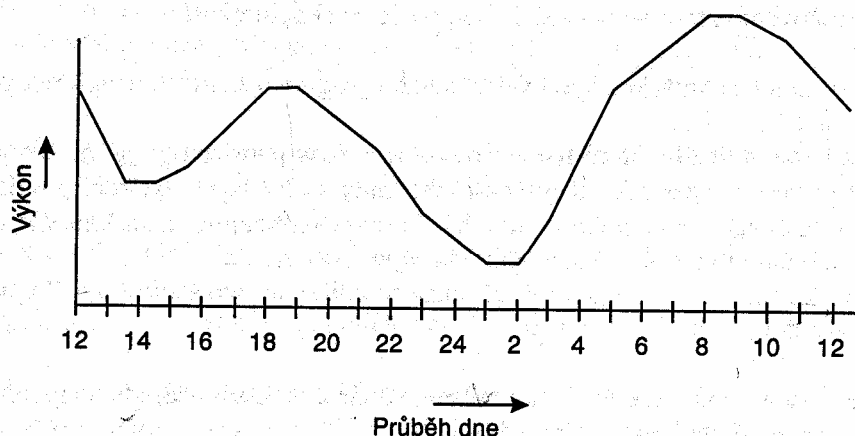
- pracovník není schopen s plným nasazením pracovat na více věcech najednou<sup>3</sup>;
- efektivnější je realizovat určitou činnost najednou nebo rozdělenou do dvou částí než ji realizovat týden či dva týdny po několika minutách;
- každý pracovník by měl znát svůj vnitřní biorytmus a zařazovat své nejnáročnější úkoly

<sup>2</sup> Za správné věci jsou považovány ty, které nás nejlépe přibližují dosažení vytyčených cílů.

<sup>3</sup> Jen cvičení žongléri jsou schopni po několika sekund se soustředit na více věcí najednou. Mozart dovedl komponovat současně více skladeb.

do denní doby, v níž má nejvyšší výkonnost. Empiricky lze doložit, že výkonnost pracovníků se obvykle mění

- během týdne - vyšší výkonnost je uprostřed týdne, nižší je v pondělí a v pátek;
- během dne, kdy lze vysledovat období vyšší i nižší výkonnosti a určit tzv. výkonnostní křivku (viz obrázek č. 10.6);
- v závislosti na charakteru vykonávané práce v případě duševní práce je vyšší výkonnost obvykle na počátku výkonu a postupně klesá, obdobně tento proces probíhá i po přestávce (např. po přestávce na oběd).



Obr. č. 10.6 Výkonnostní křivka – typický příklad

Time management pro oblast „soustředění se na činnosti“ doporučuje:

- zvykněte si dokončit to, co začnete;
- nepřeskakujte z jedné činnosti na druhou;
- na řešení složitějších úkolů se dobře připravte;
- na tvůrčí úkoly si vyhraďte svůj nejlepší čas;
- pracujte s časovou rezervou;
- zaměřte se na plýtvání časem:
  - určete, které z příčin na straně nedostatečného organizování práce způsobují plýtvání časem,
  - zvažte, zda k plýtvání časem nedochází v důsledku početného personálu (který si vlastně překáží),
  - proveďte, zda k plýtvání nedochází vinou špatného fungování útvaru, který řídíte, např. v důsledku přemíry porad, nepřesného předávání úkolů či nesprávně stanovených termínů plnění úkolů, špatné provázanosti činností (je nutné svolávat náhradní jednání, kde se termíny posouvají a korigují se návazné činnosti), nedostatečné informovanosti podřízených, kteří se dodatečně dožadují upřesnění, v důsledku chvatné práce pod časovým tlakem, která vyžaduje následné předělávky, apod.

**Odpuťme se od minulosti.** Minulost na rozdíl od budoucnosti není produktivní. S orientací na budoucnost je však spojené riziko, které vyplývá z neznalosti a nezkušenosti. Je-li činnost efektivní z pohledu budoucnosti, můžeme zjistit položením jednoduché otázky: Vyplatí se v činnosti pokračovat? I pro tuto oblast lze uvést některá doporučení:

- těžiště svých aktivit směřujeme do budoucnosti, ne do minulosti;
- zvolme si vlastní směr, než abychom se vezli;
- přeměňujeme příležitosti ve výsledky, než abychom řešili problémy, které obnovují včerejší rovnováhu.

**Analýzy času.** Schopný manažer by měl vědět, jak vynakládá svůj čas. Většina manažerů se nemůže spoléhat na své vnitřní rozbory, aniž by si nevedli přesný přehled o vynaloženém čase buď v podobě zápisků, nebo jiných záznamů<sup>4</sup>. Podstatou těchto záznamů je jednoduchá tabulka (viz obrázek č. 10.7). Na jejím základě lze získat směrodatný obraz - snímek pracovního dne manažera a je možné přistoupit k vyhodnocení struktury vynaloženého času. Ze snímku obvykle vyplývá, zda manažer pracuje soustředěně nebo zda je vyrušován, dále jakými činnostmi se zabývá, jaký rozsah představují ztrátové časy apod. Všechny tyto informace může využít při plánování své činnosti, k efektivnímu přerozdělení času, popř. k zásadním změnám svého pracovního programu.

Typická doporučení, která mohou vyplynout z analýz času manažera, mohou mít následující podobu:

- neodkládejte nic, co je třeba vykonat;
- najděte cesty, jak omezit vyrušování nečekanými návštěvami, např. zaveďte úřední hodiny pro návštěvy, posilte úlohu sekretářky jako filtru návštěv apod.;
- podstatně redukuje čas strávený diskusemi s kolegy, při jednáních se zaměřte na nezbytné problémy, nenechávejte se vtáhnout do irelevantních diskusí;

Čas	Předmět činnosti	Zhodnocení činnosti	Priorita	Poznámka
8.00-8.10	Kontrola došlých zpráv po e-mailu	žadoucí činnost ve správný čas	A	Zpráva od zákazníka
8.10-8.25	káva, čtení denního tisku	méně významná činnost	B-C	Zjištění aktuál. kursu
8.25-				

Obr. č. 10.7 Snímek pracovního dne manažera

- pokud přenesete některé úkoly na podřízené, dejte jasně najevo, že od nich očekáváte samostatné vyřešení, aniž byste je museli ujišťovat o správnosti postupu a řešení apod.;
- naučte se říkat „ne;“ zjistíte-li, že daný úkol, problém je pro vaši činnost irelevantní, zdvořile odmítněte, odmítnutí je třeba vhodně zdůvodnit, aby nebylo vnímáno jako nesouhlas nebo se jinak nedotklo předkladatele.

<sup>4</sup> Analýza může být úplná (celých 24 hod.) nebo částečná, zaměřující se na vlastní pracovní dobu.

### ***Plánování pracovního programu manažera***

Nástrojem řízení času manažera jsou různé plánovací prostředky (diáře, počítačové programy), jejichž smyslem je vytvořit přehled o základních činnostech, které by měl manažer během pracovního dne vykonat. Jejich součástí mohou být rastrované části určené pro záznamy o průběhu pracovního dne (viz obrázek č. 10.8).

Datum					
Dohodnuté schůzky a jednání			Průběh dne		
Hod.	Předmět jednání	Místo	Hod.	Charakteristika	Priorita
Úkoly dne					
Priorita	Charakteristika				
Telefonáty, faxy, e-maily k vyřízení					
Číslo	Předmět jednání				

Obr. č. 10.8 Příklad stránky plánovacího diáře manažera

Plánovací záznamy by měl manažer zpracovávat průběžně, nejlépe den předem a uzavřít by je měl každý den navečer pro následující den. Zároveň by si měl vyhodnotit uplynulý den, popř. zanést na příští den úkoly, které nezvládl vyřídit v daném dni apod. Zpětnou vazbu by mělo představovat týdenní, popř. měsíční vyhodnocení záznamů, na jehož základě lze činit závěry ohledně úprav či změn pracovního programu manažera.