

TIME MANAGEMENT A MANAGEMENT STRESU NÁSTROJE ZVÝŠENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU MANAŽERŮ

TIME MANAGEMENT AND STRESS MANAGEMENT–EFFECTIVE TOOLS FOR INCREASING MANAGER’S WORK

Aleš Wiedeman

Anotace:

Jednou z determinant ovlivňujících efektivitu manažerské práce je jeho momentální psychický stav. Jedná-li manažer ve stresu, jeho rozhodnutí jsou tím nepříznivě ovlivněna. Faktorem, který se podílí na vytváření stresových situací, je čas, který je pro vykonávání manažerské práce vyhrazen. Příspěvek je věnován novým přístupům k Time managementu a tzv. managementu stresu – moderním technikám pro zvýšení efektivitu práce manažerů.

Klíčová slova:

Manažer, stres, management stresu, Time management, čas.

Abstract:

Manager’s psychological condition is one of the internal determinant of the manager’s work. If manager is in the stress situation, his decisions can be influenced by it. The key factor that is taking part in creating of stress situations is time which is reserved for manager’s work. This paper is focused on new approaches to the Time management and also to the Stress management as a modern techniques of manager’s work optimalization.

Keywords:

Manager, stress, Stress management, Time managment, time.

ÚVOD

Úspěšnost každého podnikatelského subjektu závislá na kvalitě vedoucích pracovníků organizace a na jejich pracovním výkonu. Této skutečnosti si jsou sami manažeři, vlastníci firem i teoretici zabývající se oblastí řízení. Během tohoto poměrně dlouhého období bylo učiněno mnoho pokusů o návrh metod a nástrojů pro zefektivnění manažerské práce. V oblasti řízení času manažerů lze tyto pokusy charakterizovat prostřednictvím čtyřech generací Time managementu. V poslední, nejnovější generaci lze pozorovat odklon od technokratického, čistě pragmatického pojetí řízení času směrem k širšímu pojetí a k celkově „lidštějšímu“ přístupu.

CÍL A METODIKA

Cílem příspěvku je seznámit posluchače s novými přístupy k nástrojům sloužícím pro zefektivnění manažerské práce zejména vzhledem k hospodaření s časem. V příspěvku je věnována pozornost tzv. Managementu stresu a Time managementu. Obsahem diskuse je kritika Time managementu I., II. a III. generace a provedeno srovnání s generací čtvrtou.

VÝSLEDKY

Stresem se obvykle rozumí vnitřní stav člověka, který je buď přímo něčím ohrožován, nebo takové ohrožení očekává a přitom se domnívá, že jeho obrana proti nepříznivým vlivům není dostatečně silná. Stres je reakce organismu na stresový podnět neboli stresor.

Určité napětí je přitom lidskému životu vlastní, je s ním spojeno a lidský organismus by ani dlouho nevydržel v prostředí, ve kterém by nebylo přítomno. Jestliže jsou stresové podněty pozitivní, mohou způsobit zdravou tonizaci organismu a zvyšovat jeho odolnost, pro takový druh stresu lékařská věda používá název eustres. Naproti tomu distres je označení vžitě pro stres negativní, vždy škodlivý a proto nežádoucí. Nesprávný je názor, že je třeba úplně vyloučit stres apod., spíše jde o rozumné ovládnutí stresové zátěže a řízení stresu. Při snižování stresu musí být cílem dosažení optimálního stresového zatížení a nikdy ne eliminace stresu definitivní. Mechanismy reakce člověka na stresový podnět jsou složité a mnohostranné. Přitom hranice mezi zátěží, kterou člověk zvládá a mezi stresem není objektivně definovatelná. To, co někdo zvládá dobře, může být pro jiného již silný stres. V životě se lze setkat i s tím, že to, co bylo jindy zvládnuto bez problému v jiném čase a situaci, způsobí jindy stresovou reakci. Pro účinné zvládnutí okolností stresu se nabízejí dva přístupy, které působí proti stresové a omezují tak nežádoucí účinky tohoto záporného fenoménu.

Prvním přístupem je aplikace **proti stresových opatření**, technik a metod pro snižování stresové hladiny a harmonizaci organismu. Jde především o tzv. první pomoc při stresu, využití kontroly dýchání, jednoduché masáže a uvedení organismu do stavu klidu.

Druhým přístupem k ovládnutí stresu je tzv. **management stresu**. Vychází z výše uvedeného předpokladu a sice, že stres je nutnou součástí života. Právě kontrola stresové hladiny prostřednictvím managementu stresu je jedním z témat předkládaného příspěvku.

MANAGEMENT STRESU

Tento přístup ke stresu je založen na principu nalezení a udržení optimální hladiny stresu, která manažerovi neškodí, naopak prospívá. Stres management znamená, že manažer rozvíjí schopnost monitorovat a měnit své chování a emoční zodpovědnost ve svém životě a je schopen použít různé strategie, které slouží ke snížení pocitu strachu, úzkosti a stresu.

Prvním krokem v managementu stresu je identifikovat a uvědomit si viditelné symptomy stresu. Pro tento krok je důležité tzv. hodnocení osobního stupně stresové zátěže. Osobní stupeň stresové zátěže je určován na základě hodnocení stresové úrovně náročných životních situací. Cílem je zjistit objem stresu, kterému je manažer vystaven.

Druhým krokem je výběr strategií, které jsou zaměřeny na jeden nebo více faktorů stresu na pracovišti. Tuto fázi lze dále členit na: řízení stresu ve vztahu k roli manažera, řízení stresu ve vztahu k týmu a Time management.

V příspěvku je dále věnována pozornost právě Time managementu jako nástroji pro snižování stresové hladiny na pracovišti.

TIME MANAGEMENT

Zajímavým zjištěním je, že na nedostatek času si v průmyslových zemích stěžuje skoro polovina lidí, zatímco např. na nedostatek peněz si stěžuje jen čtvrtina. Většina lidí si skutečnou cenu času dobře uvědomuje, o to více je zarážející, jak malých pokroků bylo v této oblasti dosud dosaženo. Proto se neustále rozvíjejí způsoby, jak s časem pracovat. Lze hovořit o čtyřech generacích, které se v průběhu vývoje Time managementu vystřídaly a které reprezentují různé přístupy k této problematice.

Generace Time managementu

První generace Time managementu se pokusila zavést pořádek v tom, jaké jsou před manažery stavěny úkoly, které činnosti mají být vykonány. Výsledkem byly přehledy úkolů. První generace Time managementu se tedy zabývá tím, **co** má manažer vykonat.

Druhá generace přiřazuje seznam úkolů k časové ose. Podrobněji uvažuje o tom, kdy budou jednotlivé činnosti vykonány. Řeší tedy nejen otázku **co**, ale i **kdy**.

Třetí generace odpovídá na otázku „jak“. U rozsáhlejších projektů vyjasňuje souvislosti a cíle, precizuje časové souslednosti, zavádí pojem cílů, priorit, delegování,

týmové práce. Je zaměřena na dlouhodobé výsledky, ke kterým pak směřuje aktuální denní plánování. Součástí tohoto systému plánování času jsou i konkrétní pomůcky, ty pak v každodenním životě pomáhají udržet v centru manažerovy pozornosti **co, kdy a jak**.

DISKUSE

V současné manažerské praxi je nejvíce využívána právě třetí generace Time managementu, která je propracovaná, logická, a tím i velmi pochopitelná a dobře přijímaná. Většina manažerů je vybavena nástrojem plánování III. generace, a to buď v „papírové“, nebo v elektronické podobě. Výsledky práce s těmito pomůckami jsou překvapující.

Bylo zjištěno, že majitelé sofistikovaných diářů jejich použití v praxi často degradují na II., nebo dokonce na I. generaci. Co je příčinou toho, že i tak pokročilé nástroje pro řízení času v manažerské praxi selhávají? Že je vedoucí pracovníci nedokáží využít? Na tyto otázky bude nutné v nejbližší době hledat odpovědi. Jestliže hlavním tématem 80. let byla kvalita a v 90. letech se vše točilo kolem reengineeringu, první desetiletí příštího století bude plně zaměřeno na rychlost.

Je nesporné, že se neustále zvětšuje objem vědomostí. Každé čtyři roky se na světě zdvojnásobí množství informací. Trh je zasyčen výrobky a vyostřuje se boj o zákazníka. Jinak řečeno: končí věk industriální a začíná doba digitální. Jedním z podstatných rozdílů mezi oběma dobami je tzv. komprese času. Jestliže byl dříve na nějakou činnost přidělen čas jednu hodinu, dnes na ni je přidělen čas zlomku původní hodnoty. Nikdy v minulosti nerozhodovala v takové míře o úspěšnosti podnikatelského úspěchu schopnost realizovat změny tak rychle a v takové míře jako dnes.

Není-li možné změnit přístup ke změnám zevnějšku, pak je zřejmé, že opatření musí přijít zevnitř, od každého jedince, který je ke změně ochoten. Žije-li člověk v časovém stresu, nepomůže mu nic jiného, než změnit pohled na tento stres, změnit životní paradigma. Pouhý přehled úkolů, které manažera čekají, není pro kompresi času dostačující.

Time management a inteligence

Často je dnes diskutována tzv. emoční inteligence člověka jako pojem, kterému vědy o člověku dlouho nevěnovaly patřičnou pozornost. Věda přitom od doby průmyslové revoluce dosáhla nezanedbatelných výsledků. Ovšem její převážně materialistický světonázor nasměroval i takové vědní obory, jako je teologie a filozofie, směrem k povrchnějšímu, jakoby technickému chápání člověka. A tak člověk začal být posuzován jako stroj – více deterministicky. Mozek přijímá informace, ukládá je do paměťových míst, pak tato data zkombinuje a použije je v nové podobě.

Třetí generace Time managementu je založena na lidském IQ. Je-li schopen jedinec pochopit A, pak zareaguje akcí B. Ale ve skutečnosti se ale člověk nechová tak deterministicky. Člověk totiž může pochopit A, přesto nezareagovat akcí B, nebo akci B spustit bez pochopení A, nebo místo akce B spustit akci C. Ukazuje se tedy, že tento zjednodušený pohled na lidskou mysl a rozhodování pro efektivní Time management ani zdaleka nestačí.

Pokud je manažerovi položena otázka, co čeká od práce, od života, od Time managementu, vždy se nakonec dostane k pocitům. Neměřitelným, nejasným, nicméně velmi významným. K prožitku úspěšné prezentace, k pocitu naplnění v chápajícím vztahu s partnerem, k hrdosti nad nápadem v týmové práci, ke štěstí plynoucímu z důvěry dítěte. Je tu tedy cosi více než pouhé racionální uvažování. V souvislosti s tím se prosadil nový pojem - emoční inteligence (EQ), ten v sobě zahrnuje vše, co souvisí s emocemi, s vnitřní energií, s motivací. Tyto faktory bohužel harmonogramy Time managementu III. generace nemohou zohlednit, protože nejsou ani měřitelné, ani předvídatelné.

Shrneme-li nedostatky v přístupu k času u dnes běžně užívané třetí generace plánování, dospějeme k následujícímu:

- ✓ Třetí generace je tak propracovaná, že je až uživatelsky nepříjemná. Jen málo

uživatelů dokáže striktně dodržovat kontext denních, týdenních a měsíčních plánů a podrobně rozpracovaných cílů. Proto v každodenní praxi degradují mnozí manažeři drahé pomůcky na pouhý diář tzn. Na nástroj druhé generace Time managementu.

- ✓ Ve středu zájmu třetí generace je dnešek; důsledkem je zaměření pozornosti na naléhavé, aktuální problémy, a vytrácí se prevence, koncepce a kreativita. Člověk se stává vykonavatelem operativního řízení, jakýmsi hasičem úkolů, jejichž termíny hoří.
- ✓ Třetí generace pracuje s cíli, ale nedává tyto cíle do souvislosti s hodnotami každého jedince. Třetí generace je přesná v oblasti výsledků, ale manažer mnohdy cítí, že on sám, tedy ten, kdo výsledky tvoří, zůstává v pozadí. Hrozí odtrženost od cílů, vizí a přání od uživatelského skutečného života.
- ✓ Třetí generace pracuje s časem, ne s člověkem. Ale právě člověk je tím, kdo je nedostatečně připraven na rychlý způsob života třetího tisíciletí. Techniky třetí generace neobstojí v nelehkých podmínkách komprese času.

Čtvrtá generace Time managementu v některých ohledech doplňuje a rozvíjí generace předchozí. V některých bodech je dokonce přímo popírá. Je to důsledkem několika skutečností. Jednak i ve vědách o člověku pokročilo poznání, a jednak z komprese času vyplynuly další okolnosti, které si vynutily celkovou revizi pohledu na časovou problematiku.

Filozofie i prostředky pro plánování času čtvrté generace vycházejí z pozapomenuté pravdy, že „člověk není stroj“. Proto nový přístup nespočívá v ještě přesnějším a podrobnějším plánování, ale je založen na poznání zákonitostí lidských emocí, výkonnosti a mysli. A z těchto zákonitostí vyplývá jednoduché pravidlo: podmínkou dlouhodobé efektivity a lepších výkonů je spokojenost. Prosperita je spojena s tím, že se člověk cítí dobře. To v praxi znamená, že je nutné zaměření nejen na výsledky, ale také na motivaci, na pocity a na růst člověka, který tyto výsledky přináší. Proto k tématům Time managementu čtvrté generace patří např. emoční inteligence, mezilidské vztahy, stres a kondice.

Základem Time managementu IV. generace jsou následující tři principy:

První princip - nelze dosáhnout výsledků ještě striktnějším plánováním, organizací času, ale kromě práce samotné je třeba věnovat pozornost též vlastní spokojenosti, kondici a pracovní pohodě. Spokojenější, motivovanější a vyrovnanější člověk díky své výkonnosti automaticky pracuje lépe. V praxi to znamená, že namísto soustředění se na jednotlivé úkoly a čas, je pozornost přenášena na celý kontext života, na efektivitu jako takovou, na vztahy, kondici a spokojenost. Jedině v tomto přístupu se vedle tolik žádané efektivity dostává do zorného pole i manažerova osobní spokojenost a jeho pocity.

Druhý princip - protože pro systémy třetí generace je typická cílová strategie, manažer soustředěný na dosažení konkrétního cíle je soustředěn pouze do budoucna k tomuto cíli. To ve svých důsledcích často znamená, že je podceněna kvalita mezivýsledků, které k cíli vedou. Naplněný cíl bývá záležitostí jednoho dne, zatímco cesta k němu může trvat i několik let. Proto je důležité věnovat pozornost každému dni, každé fázi projektu, který manažer řeší.

Třetí princip - pokud jsou podrobeny analýze poznatky o teorii úspěchu z jakéhokoli období, vždy je možno dospět v zásadě ke stejným závěrům. Jedním z nejdůležitějších je konstatování, že úspěch je vždy podmíněn osobní kvalitou. Není to tedy pouze záležitost znalostí, dovedností a technik v daném oboru, ale je to souhra pevného základu, tedy charakteru a návyků v chování, které z něho vyplývají. V oblastech, kde se dostávají emoce, jako je stres, strach, nejistota, vztek, tam není řešením pouze umět, tzn. vědět, jaké by měly být vzorce chování. Vlastnosti a z nich vyplývající návyky se totiž v emočně vypjatých chvílích stávají dominantními. Jedinou možností je proto vývoj osobnosti manažera, který bude mít za následek změnu rozhodujících návyků. Nestačí vědět, jak hospodařit s časem. Manažer si musí navyknout čas podvědomě ochraňovat.

ZÁVĚR

Ekonomické prostředí volné soutěže, které jsme si již všichni zvykli přijímat jako standardní klima pro vykonávání jakékoliv aktivity, vytváří významný tlak na efektivitu manažerské práce. Manažeři jsou jedním z nejdůležitějších faktorů hospodářské úspěšnosti organizací soutěžících v rámci konkurenčního prostředí tržní ekonomiky. Jedním z důsledků vysokého tlaku na výkonnost je nedostatek času, který mají k dispozici pro vykonávání základních manažerských funkcí. Důsledkem této skutečnosti je stres, kterému jsou tito pracovníci při vykonávání úkolů vystaveni.

Toto konstatování platí i přesto, že byla věnována nemalá pozornost návrhu nástrojů, technik a nácviku dovedností pro odstranění tlaků vznikajících z nedostatku času v manažerské praxi. Ukazuje se totiž, že tyto tradiční nástroje mnohdy selhávají. Byly navrženy příliš technicky, nezohledňovaly psychologické aspekty lidské osobnosti.

Čtvrtá generace Time managementu se více přibližuje člověku. Nejde již jen technické řešení hospodaření s časem, ale zahrnuje i širší aspekty lidské povahy. Přistupuje k řízení času nejprve skrze sebepoznání zamezující postupům jdoucím proti zákonitostem lidské mysli.

Literatura:

- [1] SELYE, H.: *Stress, the Basis of Illness*
- [2] DRVOTA, S.: *Úzkost a strach*. Praha: Avicentrum, 1971
- [3] RHEINVALDOVÁ, E.: *Dejte sbohem distresu*. Praha: Scarabeus, 1995, ISBN 80-85901-07-2
- [4] BROCKERT, S.: *Ovládání stresu*. Praha: Melantrich, 1993, ISBN 80-7023-159-9
- [5] PAŠKO, J., PRAŠKOVÁ, H.: *Proti stresu krok za krokem*. Praha: Grada Publishing, 2001, ISBN 80-247-0068-9
- [6] MAYEROVÁ, M.: *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 1997, ISBN 80-7169-425-8
- [7] KŘIVOHLAVÝ, J.: *Jak zvládat stres*. Praha: Grada Avicentrum, 1994, ISBN 80-7169-12-6
- [8] URBAN, J.: *Manažer a jeho čas: Efektivní zacházení s časem (nejen pro manažery)*. 1. vydání, Praha: Prospektrum, 1999. ISBN 80-7175-076-X
- [9] PACOVSKÝ, P.: Time management IV. generace. *Personál*, VII. (2000), č. 2, str.9.
- [10] STÝBLO, J.: *Jak šetřit čas manažera*. Montanex, Ostrava 1994. ISBN 80-85780-08-9
- [11] MACHAČ, M., MACHAČOVÁ, H., HOSKOVEC, J.: *Emoce a výkonnost*. Praha: SPN, 1988

Kontaktní adresa autora:

Ing. Aleš Wiedeman

PEF ČZU v Praze, Katedra řízení, Kamýcká 129, 165 21, Praha 6 – Suchbátka

wiedeman@pef.czu.cz