

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

Evidenčné číslo: 102002/I/2019/36069387453305348

ČASOVÝ MANAŽMENT A ORGANIZÁCIA
RIADIACEJ PRÁCE MANAŽÉRA

Diplomová práca

Bratislava 2019

Bc. Alexandra Kováčová

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA**

**ČASOVÝ MANAŽMENT A ORGANIZÁCIA
RIADIACEJ PRÁCE MANAŽÉRA**

Diplomová práca

Študijný program: Marketingový a obchodný manažment

Študijný odbor: Obchod a marketing

Školiace pracovisko: Katedra marketingu

Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Monika Matušovičová, PhD.

Bratislava 2019

Bc. Alexandra Kováčová

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

(podpis študenta)

Pod'akovanie

Chcela by som sa pod'akovať svojej školiteľke doc. Ing. Monike Matušovičovej, Phd. za odbornú pomoc a usmernenie pri písaní záverečnej práce, za cenné rady a informácie.

ABSTRAKT

KOVÁČOVÁ, Alexandra: Časový manažment a organizácia riadiacej práce manažéra. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra marketingu. – Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Monika Matušovičová, PhD. – Bratislava: OF, 2019, počet strán 84 s.

Cieľom záverečnej práce je zistenie a zhodnotenie miery používania časového manažmentu v práci manažéra v spoločnosti Adient Slovakia, s. r. o., vyhodnotenie výsledkov výskumu a navrhnutie zlepšenia organizácie pracovného času manažérov pomocou nástrojov časového manažmentu. Práca je rozdelená do 4 kapitol. Obsahuje 21 grafov, 3 tabuľky, 5 obrázkov a 1 prílohu. Prvá kapitola je venovaná charakteristike manažéra a manažmentu, vývoju času, časovému manažmentu, štyrom generáciám časového manažmentu, metódam a zlodejom času. Druhá kapitola charakterizuje hlavný a vedľajšie ciele spolu s tromi hypotézami. V ďalšej kapitole sme zaznamenali metodiku písania práce, pri ktorej boli využité najmä analýza, syntéza, komparácia a metóda dopytovania a štruktúrovaného rozhovoru. Záverečná kapitola sa zaoberá charakteristikou spoločnosti, v ktorej sa uskutočnil výskum – jej predstavením a porovnaním s konkurentmi v automobilovom odvetví. Ďalej obsahuje vyhodnotenie dotazníku a dvoch štruktúrovaných rozhovorov s lídrom a manažérom spoločnosti. Výsledkom riešenia danej problematiky boli návrhy na zlepšenie ako sú využívanie rozličných techník časového manažmentu, väčšia propagácia školenia o časovom manažmente v rámci firmy, návrh efektívneho delegovania a eliminácia najväčších zlodejov času.

Kľúčové slová:

manažment, manažér, časový manažment, metódy časového manažmentu, organizácia riadiacej práce

ABSTRACT

KOVÁČOVÁ, Alexandra: Time management and organization of manager's controlling activities. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of Marketing. – Thesis supervisor: doc. Ing. Monika Matušovičová, PhD. – Bratislava: CF, 2019, number of pages 84 p.

The aim of the final thesis is to find and evaluate the rate of use of time management in the work of a manager at Adient Slovakia LLC, evaluating the results and proposing to improve the organization of managers' working time using time management tools. The thesis is divided into four chapters, includes 21 charts, 3 tables, 5 pictures and 1 attachment. The first chapter is devoted to the characteristics of manager and management, time development, time management, four generations of time management, methods and time killers. The second chapter describes the main and secondary objectives together with three hypotheses. In the next chapter we have recorded a methodology for writing a thesis, in which the analysis, synthesis, comparison and method of the questionnaire and structured interview were used. The final chapter deals with the characteristics of the researched company - its presentation and comparison with competitors in the automotive sector. It also includes an evaluation of the questionnaire and two structured interviews with the company's leader and manager. The result of research were suggestions for practice such as the use of various time management techniques, greater promotion of training on time management within the company, a proposal for effective delegation and elimination of the biggest time thieves.

Key words:

management, manager, time management, time management methods, organization of managers' work

Obsah

Zoznam obrázkov, grafov a tabuliek	9
Úvod.....	11
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	13
1.1 Charakteristika manažmentu	13
1.2 Manažér a jeho postavenie v organizácii	16
1.2.1 Vlastnosti úspešného manažéra	16
1.3 Časový manažment	18
1.3.1 Vývoj riadenia času	20
1.3.2 Generácie časového manažmentu.....	22
1.3.3 Techniky časového manažmentu.....	24
1.3.4 Zlodeji času	32
2 Cieľ práce.....	35
3 Metodika práce a metódy skúmania	36
4 Výsledky práce a diskusia.....	37
4.1 Charakteristika spoločnosti Adient, s. r. o.	37
4.1.1 Organizačná štruktúra.....	39
4.1.2 SWOT analýza spoločnosti	40
4.1.3 Najväčší konkurenti.....	46
4.2 Vyhodnotenie dotazníka zameraného na problematiku časového manažmentu v spoločnosti Adient.....	52
4.3 Vyhodnotenie štruktúrovaných rozhovorov s vedúcimi pracovníkmi v spoločnosti Adient.....	66
4.3.1 Štruktúrovaný rozhovor s lídrom tímu	66
4.3.2 Štruktúrovaný rozhovor s manažérom.....	69
4.3.3 Zhodnotenie platnosti hypotéz	72
4.3.4 Návrhy na zlepšenie	74
Záver	77
Zoznam použitej literatúry.....	80
Prílohy.....	84

Zoznam obrázkov, grafov a tabuliek

Obrázky

Obrázok č. 1 Postup metódy GTD.....	26
Obrázok č. 2 Eisenhowerova rozhodovacia matica.....	27
Obrázok č. 3 Grafické znázornenie pobočiek spoločnosti Adient na Slovensku.....	38
Obrázok č. 4 Organizačná štruktúra Adient Plc (a. s.) a bratislavského biznis centra (BBC).....	40
Obrázok č. 5 Porovnanie firmy Adient v jednotlivých častiach odvetvia s konkurentmi....	48

Grafy

Graf č. 1 Porovnanie počtu zamestnancov firmy Adient s najväčšími konkurentmi.....	50
Graf č. 2 Vývoj výnosov spoločnosti Adient za prvé tri kvartály roku 2018.....	50
Graf č. 3 Určenie pohlavia.....	53
Graf č. 4 Určenie veku.....	54
Graf č. 5 Najvyššie dosiahnuté vzdelanie.....	54
Graf č. 6 Ako dlho pôsobíte v manažmente?.....	55
Graf č. 7 Plánujete pracovné aktivity?.....	56
Graf č. 8 Ktoré aktivity vám zaberajú najviac času?.....	56
Graf č. 9 Používate niektorú z uvedených techník časového manažmentu?.....	57
Graf č. 10 Delegujete úlohy na svojich podriadených?.....	58
Graf č. 11 Zúčastnili ste sa školení o časovom manažmente?.....	59
Graf č. 12 Ak nie, mali by ste záujem o takéto školenie?.....	59
Graf č. 13 Ako často plánujete svoje aktivity?.....	60
Graf č. 14 Vznikajú vám v priebehu mesiaca nadčasy?.....	60
Graf č. 15 Ak áno, uveďte počet hodín nadčasov.....	61
Graf č. 16 Aplikujete niektorú z techník časového manažmentu aj v súkromnom živote?.....	62
Graf č. 17 Zaradujete do svojho diára aj úlohy súkromného charakteru (rodina, priatelia, koníčky)?.....	62
Graf č. 18 Ako často sa venujete voľnočasovým aktivitám (v priebehu týždňa)?.....	63
Graf č. 19 Myslíte si, že je dôležité venovať sa pracovnému aj osobnému času proporcionálne alebo je jeden z nich pre vás dôležitejší?.....	63
Graf č. 20 Zhodnot'te svoju schopnosť využívania pracovného času.....	64

Graf č. 21 V čom je podľa vás prínos riadenia času?.....	65
--	----

Tabuľky

Tabuľka č. 1 SWOT Matica.....	41
Tabuľka č. 2 Stratégie SWOT analýzy.....	46
Tabuľka č. 3 Najväčší konkurenti Adientu zoradení podľa výšky výnosov za 3. kvartál 2018 v mld. USD.....	49

Úvod

Pojem manažér a manažment sa vyvíjali posledné desaťročia, kedy sa dospelo k názoru, že práve kvalita a výkon manažéra určuje úspech podnikania a jeho prežitie. Už sa viac nespomína kapitál a práca, ale riadenie a práca. Preto je dôležité, aby manažér dobre poznal svoje kompetencie a vedel si efektívne rozdeliť čas na jednotlivé činnosti. Čas má väčšiu hodnotu ako peniaze a je najcennejším kapitálom. Je obmedzený a nemožno ho kúpiť, usporiť, uskladniť alebo rozmnožiť. Časový manažment je základom každej pracovnej metodiky. Zaoberá sa hospodárením s časom s dôrazom na dosiahnuté výkony. Zefektívniť ho je možné pomocou rôznych nástrojov a techník. Podstatou je nehľadanie spôsobu predĺženia pracovných hodín, ale byť výkonnejší a efektívnejší v rámci pracovného času a v dôsledku toho mať voľný čas na mimopracovné aktivity.

Hlavným cieľom diplomovej práce je zistenie a zhodnotenie miery používania časového manažmentu v práci manažéra v spoločnosti Adient Slovakia, s. r. o., vyhodnotenie výsledkov a navrhnutie zlepšenia organizácie pracovného času manažérov pomocou nástrojov časového manažmentu. Na splnenie hlavného cieľa sme si určili vedľajšie ciele:

- na základe informácií z domácej a zahraničnej literatúry definovať pojem manažér, časový manažment, jeho historický vývoj, metódy a zlodejov času na lepšie porozumenie prepojenia a dôležitosti organizovania času,
- opísať skúmanú spoločnosť Adient, jej najväčších konkurentov a priblížiť stratégiu SWOT analýzy,
- vypracovanie dotazníka orientovaného na manažérov strednej úrovne v spoločnosti Adient Slovakia, s. r. o. - finančné oddelenie v Bratislave pre účely skúmania úlohy časového manažmentu v živote manažérov,
- uskutočnenie dvoch štruktúrovaných rozhovorov na rôznej úrovni manažmentu pre účely posúdenia rôznorodosti použitia techník časového manažmentu.

Záverečná práca je rozdelená do dvoch častí – teoretickej a praktickej. Teoretická časť najskôr charakterizuje pojem manažment a manažér, aby sme si vytvorili lepší obraz o skupine a priblížili jej kompetencie na lepšie porozumenie dôležitosti v súvislosti s časovým manažmentom. Ďalej je charakterizovaný samotný časový manažment, jeho vývoj a význam, techniky a v neposlednom rade zlodeji času.

Praktická časť bližšie predstavuje analýzu využitia časového manažmentu vo vybranej spoločnosti Adient Slovakia, s. r. o. Najskôr charakterizujeme spoločnosť ako

takú - jej vznik, pôsobenie na slovenskom trhu, organizačnú štruktúru, SWOT analýzu a určenie najväčších konkurentov v odvetví. Pre realizáciu praktickej časti sme zvolili formu získavania údajov prostredníctvom dotazníku a štruktúrovaných rozhovorov s manažérmi. Otázky v oboch prípadoch boli zamerané na organizáciu pracovného času, schopnosti rozdeľovania úloh a nakoniec zhodnotenie spokojnosti pracovného času v porovnaní s voľným časom. Hodnotenie údajov sme spracovali v grafickej forme a na záver uviedli odporúčania pre prax.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Manažér je dynamický, životaschopný prvok v každej firme. Bez jeho vedenia zdroje výroby zostávajú zdrojmi a nikdy sa nestanú výrobou. V konkurencieschopnej ekonomike predovšetkým kvalita a výkon manažérov určujú úspech podnikania a jeho prežitie. Manažment je tiež samostatná a vedúca skupina v priemyselnej spoločnosti. Už viac nehovoríme o kapitále a práci, ale o riadení a práci.¹

Preto je dôležité, aby manažér dobre poznal svoje kompetencie a vedel si efektívne rozdeliť čas na jednotlivé činnosti. Čas má väčšiu hodnotu ako peniaze a je najcennejším kapitálom. Je obmedzený a nemožno ho kúpiť, usporiť, uskladniť alebo rozmnožiť. Časový manažment je základom každej pracovnej metodiky. Zaoberá sa hospodárením s časom s dôrazom na dosiahnuté výkony. Zefektívniť ho je možné pomocou rôznych nástrojov a techník. Podstatou je nehľadanie spôsobu predĺženia pracovných hodín, ale byť výkonnejší a efektívnejší v rámci pracovného času a v dôsledku toho mať voľný čas na mimopracovné aktivity.²

1.1 Charakteristika manažmentu

Riadenie je dôležité pre organizovaný život a je nevyhnutné pre vedenie všetkých typov manažmentu. Dobrý manažment je chrbticou úspešných organizácií. Riadenie života znamená robiť veci tak, aby sme dosiahli životné ciele a riadenie organizácie znamená dosiahnutie cieľov prostredníctvom riadenia iných ľudí – zamestnancov firmy.

Či je manažment umenie alebo veda, bude aj naďalej predmetom diskusie. Avšak väčšina mysliteľov manažmentu súhlasí s tým, že niektoré typy formálneho akademického manažmentu pomáhajú pri úspešnom riadení. Prakticky všetci generálni riaditelia sú absolventmi vysokých škôl. Z toho dôvodu je potrebné začlenenie študijných programov manažmentu do všetkých akademických inštitúcií.

Riadenie je súbor zásad týkajúcich sa funkcií plánovania, organizovania, riadenia a kontroly a aplikácie týchto zásad pri efektívnom využívaní fyzických, finančných, ľudských a informačných zdrojov na dosiahnutie organizačných cieľov.³

¹DRUCKER, Peter. *The practice of management*. New York: Routledge Taylor & Francis Group, 2011. 345 s. ISBN 978-0-7506-8504-7.

²ČIHOVSKÁ, Viera – MATUŠOVIČOVÁ, Monika. 2016. *Obchodný manažment*. 1. vyd. Bratislava: WoltersKluwer, 2016. 266 s. ISBN 978-80-8168-515-6.

³MANAGEMENTMANIA.com. 2016. *Riadenie (Management)*. [cit. 2019-20-01]. Dostupné na internete: <<https://managementmania.com/sk/riadenie-management>>

Mnohí ekonómovia zaoberajúci sa manažmentom ho definovali svojim vlastným spôsobom. Napríklad Van Fleet definuje manažment ako „súbor aktivít zameraných na účelnosti a efektívnom využívaní zdrojov pri sledovaní jedného alebo viacerých cieľov.“⁴

Megginson, Mosley a Pietri definujú manažment ako „pracujúci s ľudskými, finančnými a fyzickými zdrojmi na dosiahnutie organizačných cieľov realizáciou plánovacích, organizačných, vedúcich a kontrolných funkcií.“⁵

Podľa Harolda Koontza: „Manažment je umenie vytvárania vecí prostredníctvom ľudí a s nimi vo formálne organizovaných skupinách. Je to umenie vytvárať prostredie, v ktorom ľudia môžu vystupovať ako jednotlivci a môžu spolupracovať pri dosahovaní skupinových cieľov.“⁶

Líder má určité vrodené vlastnosti a črty, ktoré mu pomáhajú hrať riadiacu úlohu a udržiavať vedúci vplyv nad ostatnými. Vedenie je neoddeliteľnou súčasťou riadenia a zohráva dôležitú úlohu v riadiacich operáciách, zatiaľ čo manažment je neoddeliteľnou súčasťou technických aj sociálnych procesov. Manažment v akejkoľvek podobe je neoddeliteľnou súčasťou života a je nevyhnutný všade tam, kde treba vyvinúť ľudské úsilie na dosiahnutie požadovaných cieľov.

Koncepcia riadenia je tak stará ako samotná ľudská rasa. Dokonca aj zaznamenaná história ukazuje použitie niektorých bežných techník riadenia už v roku 5 000 pred našim letopočtom, keď starí Sumeri používali písomné záznamy o pomoci pri vládnych operáciách. Egyptské pyramídy postavené v roku 3 000 pred n.l. vyžadovali organizované úsilie viac ako tisíc pracovníkov. Bolo by prirodzené predpokladať, že všetky funkcie moderného manažmentu, menovite plánovanie, organizovanie, riadenie a kontrola zohrali významnú úlohu pri stavbe týchto pamiatok.

Manažment ako systém je nielen dôležitým prvkom organizovanej spoločnosti, ale aj integrálnou súčasťou života, keď hovoríme o správe nášho života. Riadenie života sa nijako nelíši od riadenia organizácie a toto umenie riadenia je u nás od nepamäti.

⁴VAN FLEET, David. *Contemporary management*. 3. vyd. Boston: Houghton Mifflin (Academic), 1994. 686 s. ISBN978-0395673423.

⁵MOSLEY, Donald – MEGGINSON, Leon – PIETRI, Paul. *Management: Leadership in Action*. 5. vyd. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1997. 752 s. ISBN 978-0673992642.

⁶KOONTZ, Harold – WEIHRICH, Heinz. *Essentials of Management*. New York: McGraw-Hill College, 1990. 530 s. ISBN 978-0070356054.

Rovnako ako dobre riadený život je oveľa lepšie organizovaný, cieľovo orientovaný a úspešný, dobré riadenie organizácie robí rozdiel medzi úspechom a zlyhaním organizácie.⁷

Peter F. Drucker, významný ekonóm zaoberajúci sa manažmentom, zdôraznil význam manažmentu pre spoločenský život. Pred takmer 25 rokmi vyhlásil, že efektívne riadenie sa stalo hlavným zdrojom rozvinutých národov a že je to najpotrebnejší zdroj pre rozvoj národov. Práca manažéra je veľmi dôležitá pre úspech každej organizácie. Čím je organizácia zložitejšia, tým rozhodujúcejšia je úloha manažéra v ňom.⁸

Existujú rôzne typy štýlov riadenia a procesy riadenia nakoľko v priebehu rokov nastali zmeny. Pridanie pracovných tímov a vedenia zamestnancov zmenilo to, čo sa od manažérov očakáva a čo manažéri očakávajú od svojich zamestnancov.

- **Tradičné riadenie** - existuje hierarchia zamestnancov: nízka úroveň riadenia, manažment strednej úrovne a vrcholový manažment. V tradičných riadiacich systémoch manažér stanovuje očakávania pre zamestnancov, ktorí potrebujú splniť ciele, ale manažér dostane odmenu za splnenie týchto cieľov.
- **Manažment tímu** - v usporiadaní manažmentu tímu je vedúca ruka, ktorá pomáha členom tímu spolupracovať pri riešení problémov, ale nedefinuje politiku a celý tím dostane odmenu z plnenia týchto cieľov.
- **Správa zamestnancov** - vďaka tomuto prístupu manažér pomáha dodávať zdroje potrebné na splnenie cieľov spoločnosti. Organizácia uznáva zamestnancov ako odborníkov vo svojej oblasti a pracuje tak, aby im pomohla efektívne pracovať.

Bez ohľadu na to, aký typ štýlu riadenia používa organizácia, hlavným cieľom manažérov je pomôcť zamestnancom dosiahnuť ciele spoločnosti a dodržiavať firemné štandardy a pravidlá.⁹

⁷ MANAGEMENTMANIA.com. 2016. *Riadenie (Management)*. [cit. 2019-20-01]. Dostupné na internete: <<https://managementmania.com/sk/riadenie-management>>

⁸ MANAGEMENTSTUDYHQ.com. 2018. *What is management?* [cit. 2018-25-05]. Dostupné na internete: <<https://www.managementstudyhq.com/what-is-management.html>>

⁹ LUMENLEARNING.com. *An introduction to Management*. [cit. 2015-25-05]. Dostupné na internete: <<https://courses.lumenlearning.com/boundless-business/chapter/an-introduction-to-management/>>

1.2 Manažér a jeho postavenie v organizácii

Manažér je odborníkom vo svojom odbore a je podporným systémom pre zamestnancov. Manažéri pracujú v rámci podniku a spolupracujú ako tím na dosiahnutí cieľov spoločnosti. Manažér nie je osoba, ktorá robí milión vecí naraz, zatiaľ čo zamestnanci sedia. Pre manažérov je nevyhnutné delegovať zodpovednosť na zamestnancov a pomôcť im, ak to potrebujú. Manažér musí byť flexibilný a jeho úlohou je motivovať zamestnancov k dosiahnutiu ich cieľov a cieľov firmy.

Absolútnym cieľom manažmentu je, aby manažéri dosiahli vysoký výkon od seba a od zamestnancov. Vysoký výkon je zvyčajne spôsobený pozitívnym pracovným prostredím. Zamestnanci by mali mať schopnosť riešiť problémy a obavy, ktoré manažment musí napraviť. Je dôležité, aby manažéri vytvorili profesionálne prostredie. Manažéri musia zabezpečiť, aby zamestnanci robili to, čo je potrebné na splnenie cieľov spoločnosti. Dobrý manažér nemusí na zamestnancov kričať, ale má možnosť s nimi hovoriť a motivovať ich, aby boli úspešní.¹⁰

1.2.1 Vlastnosti úspešného manažéra

Aby sme pochopili črty, ktoré vyzdvihujú niektorých manažérov, je dôležité zvážiť široký výber lídrov pracujúcich v rôznych špecializáciách. Hľadanie spoločných znakov a ich zvykov je kľúčom k vykresľovaniu základných univerzálnych hodnôt efektívneho riadenia. Najlepší lídri inšpirujú k lojalite a akcii tým, že vytvárajú úlohy pri ktorých sa ich tím môže cítiť vášnivo a pyšno. Každý veľký vodca dáva základnú výučbu, rozvíja talenty, učí zručnostiam a otvára dvere pre svojich členov tímu. Úspešný manažér poskytuje nástroje a motiváciu pre členov tímu, aby sa posilnili a stali sa lepšími pracovníkmi.¹¹ Okrem týchto vlastností musia zastávať aj mnohé ďalšie:

Rozvoj podnikania

Rozvoj podnikania je základnou zodpovednosťou každej organizácie. Vo väčšine situácií sú manažéri vyšších úrovní zodpovední za zmapovanie činností podniku. Medzi týchto manažérov patria vedúci pracovníci, generálni riaditelia a finanční riaditelia. Vedúci pracovníci na všetkých úrovniach sú však zodpovední za presadzovanie týchto rozhodnutí a vytvorených ciest.

¹⁰STUDY.com. 2018. *What is a manager? – Definition, goals&responsibilities*. [cit. 2015-25-05]. Dostupné na internete: <<https://study.com/academy/lesson/what-is-a-manager-definition-goals-responsibilities.html>>

¹¹TELEGRAPH.co.uk. 2016. *Traits of successful managers*. December 2016. [cit. 2018-25-05]. Dostupné na internete: <<https://jobs.telegraph.co.uk/article/traits-of-successful-managers/>>

Personálny manažér

Manažér taktiež určuje požiadavky na personál. Manažér má znalosti o zručnostiach a skúsenostiach, ktoré sú potrebné na obsadenie ich pozícií. Manažér si zabezpečuje tím najlepšimi zamestnancami pre vynikajúce výsledky.

Tréner

Okrem zodpovednosti pri nábore manažéri často školia svojich zamestnancov, aby zabezpečili, že požadované zručnosti sa vyvíjajú zamýšľaným spôsobom. Inteligentní manažéri sú často schopní riešiť otázky a materiály o školeniach a môžu poskytnúť odpovede a príklady na objasnenie.

Projektový manažér

Od manažérov sa očakáva, že podľa potreby vyvíjajú, implementujú a vedú projekty. Manažéri musia mať predvídavosť a skúsenosti na to, aby priniesli to najlepšie z ľudí, presmerovali tam, kde je to potrebné, energiu svojich zamestnancov a motivovali ich k dokončeniu cieľa.

Komunikátor

Manažér musí mať silné komunikačné schopnosti. Mal by byť schopný jasne komunikovať aj tie najzložitejšie informácie pre ľudí na všetkých úrovniach.¹²

Poradca

Mnohokrát sa manažéri musia stať poradcami. Manažéri sú zamestnanci, ktorí vyhľadávajú, kedy vzniknú ťažkosti a potrebujú riešenie. Či už ide o podnikanie alebo osobné, vedúci pracovníci musia vedieť ako vnímať, riešiť a usmerňovať svojich zamestnancov aby sa zamerali na splnenie cieľov spoločnosti.

Ovplyvňovateľ

Manažéri musia mať vplyv. Musia byť schopní presvedčiť svojich zákazníkov, že ich organizácia spĺňa ich požiadavky a poskytuje najlepších zamestnancov. Manažéri by mali byť silnými predstaviteľmi, ktorí idú príkladom.

Hodnotiteľ

Vedúci pracovníci musia byť schopní analyzovať situácie, kritériá a pracovné návyky aby sa zabezpečilo, že organizačné normy sú splnené.

¹²CCU.edu. 2017. *10 Characteristics of an Effective Manager*. [cit. 2019-20-01]. Dostupné n internete: <<https://www.ccu.edu/blogs/cags/2017/06/10-characteristics-of-an-effective-manager/>>

Plánovateľ

Schopnosť naplánovať a dodržať lehoty je hnacou silou úspešného manažéra. Manažér musí byť schopný vytvárať plány pre svojich zamestnancov, ich dodávateľov a ich inventár a zároveň zabezpečiť efektívne prekrytie prevádzkových intervalov.

Zlepšovateľ

Najúspešnejší manažéri sú inovátori. Nájdu nové, efektívnejšie spôsoby, ako môžu oddelenia a tímy dokončiť svoje úlohy. Svojim firmám ušetria peniaze na režijné náklady a zásoby.¹³

1.3 Časový manažment

Zdá sa, že počas dňa nie je nikdy dostatok času. Čas predstavuje základnú fyzikálnu veličinu, je charakteristický tým, že je ho možné merať prostredníctvom jeho kategorizácie do sústavy jednotiek. Rozoznávame viaceré jednotky času: sekundy, minúty, hodiny, dni, týždne, mesiace, roky atď. Z hľadiska organizácie času je významné členenie činností podľa časových úsekov, ktoré sú potrebné na ich vykonanie.¹⁴

Časový manažment sa zaoberá hospodárením s časom, kladie dôraz na dosiahnuté činnosti, teda realizovanie a dokončenie úloh, ktoré chceme vykonať. Pri časovom manažmente je dôležitý cieľ a orientácia na výsledky. Úspech sa posudzuje podľa dosiahnutej kvality pracovného aj osobného života.¹⁵

Časový manažment je proces organizovania a plánovania rozdelenia času medzi konkrétne aktivity. Správne rozdelenie času umožňuje pracovať šikovnejšie, nie ťažšie. Nedodržanie času poškodzuje manažérovu účinnosť a spôsobuje stres. Správne riadenie času si vyžaduje dôležitú zmenu zamerania z činností na výsledky: byť zaneprázdnený neznamená byť automaticky účinný.¹⁶

Pomocou nástrojov časového manažmentu dokáže manažér plánovať a organizovať svoju prácu efektívnejšie. Roth sformuloval 7 téz, ktoré sa týkajú plánovania času:

¹³BIZFLUENT.com. 2017. *10 roles that managers perform in organizations*. In: bizfluent.com [online]. 26.09.2017. [cit. 2018-25-05]. Dostupné na internete: <<https://bizfluent.com/list-5481326-roles-managers-perform-organizations.html>>

¹⁴ INVIVOMAGAZIN.sk. 2016. *Čo je vlastne čas? Mýlil sa Einstein?* In: invivomagazin.sk [online]. 14.12.2016. [cit. 2019-20-01]. Dostupné na internete: <https://invivomagazin.sk/co-je-vlastne-cas-mylil-sa-aj-einstein_520.html>

¹⁵ ADAIR, John. *Jak řídit druhé i sám sebe*. Brno: Compter Press, a. s. 2005. 172 s. ISBN 978-80-251-0784-1.

¹⁶ SEIWERT, Lothar. *Jak si zorganizovat čas*. BETA – Dobrovský. 2014. 96 s. ISBN 978-80-730-6579-9.

1. Ten, kto chce pracovať efektívnejšie musí plánovať svoje aktivity. Plánovanie ušetrí 10 – 20 % času potrebného na realizáciu.
2. Uvoľňuje pamäť a zvyšuje pocit osobnej nezávislosti.
3. Prehľad v úlohách, cieľoch a termínoch pôsobí upokojujúco a vytvára pocit, že manažér má všetko vo svojich rukách. Umožňuje stanoviť vlastné priority.
4. Plánovanie vytvára priestor pre kreativitu a zotavenie.
5. Kto nedokáže riadiť svoj čas, nedokáže riadiť nič.
6. Moderné nástroje a metódy pomáhajú k rozumnému plánovaniu.
7. Systém plánovania má upozorniť na termíny a ciele, šetriť čas a eliminovať stres.¹⁷

Výhody používania časového manažmentu:

- vyššia produktivita a efektívnosť,
- lepšia profesionálna reputácia,
- menej stresu,
- zvýšené príležitosti na pokrok,
- väčšie príležitosti na dosiahnutie dôležitých životných a kariérnych cieľov.

Neschopnosť efektívne zvládnuť čas môže mať veľmi nežiaduce dôsledky:

- zmeškané termíny,
- neúčinný pracovný tok,
- zlá kvalita práce,
- zlá profesionálna reputácia a zastavená kariéra,
- vyššia úroveň stresu.¹⁸

Na zlepšenie časového manažmentu možno použiť rôzne techniky, aby sa práca stihla v čo najkrajšom časovom horizonte.

¹⁷ DOBROVIČ, Ján. *Manažment II. Manažérske spôsobilosti*. 2012. Prešov: Bookman, s. r. o. 207 s. ISBN 978-80-555-0338-7.

¹⁸MINDTOOLS.com. *What is time management?* [cit. 2018-25-05]. Dostupné na internete: <https://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_00.htm>

1.3.1 Vývoj riadenia času

Na počiatku bola pomalosť poľnohospodárskej spoločnosti. Vidiecka spoločnosť unáhlenosť neuznávala. Čas bol vnímaný sledom sedliackych prác, ročnými obdobiami, východom/západom slnka, fáz mesiaca, cirkevnými sviatkami atď. Ľudia neoznačovali jednotlivé časti dňa presnými číselnými údajmi, ale čas zároveň slúžil ako dĺžková a plošná miera (napr. jeden deň cesty, lúka je taká veľká, že by si ju za dva dni nepokosil). Čas je vnímaný cyklicky, na rozdiel od dnešného lineárneho chápania času (striedanie ročných období a s nimi spojené sedliacke práce). Vnímanie času sa točí v kruhu. Po uplynutí určitej doby začína všetko znova. Cyklické vnímanie času upokojuje. Na rozdiel od lineárneho konceptu času, v ktorom dominuje predstava neustáleho pokroku. Podobné pracovné tempo ako vidiek mali aj remeselníci v mestách. Pomalosť bola symbolom stálosti, pevnosti a odolnosti. Rýchlosť sa objavila až u obchodníkov a priemyselníkov. Tiež sa objavil nový ekonomický pojem - využitie času.¹⁹

Koncom 19. storočia, času racionalizácie, sa rýchlosť a čas stávajú synonymom pre ekonomický rast. Vysoké pracovné tempo a intenzívne využívanie pracovného času so sebou prinieslo zrýchľovanie tempa života a práce. V prvej etape, ktorá prebiehala na konci 19. a začiatku 20. storočia, vznikla tendencia vedecky riadiť zamestnancov. Nezávisle na sebe vznikali manažment v Spojených štátoch a v Európe. Toto obdobie je súhrnne označované ako taylorizmus či klasický manažment. Prvé obdobie je charakteristické tým, že riadenie ľudí bolo vykonávané na úrovni operatívneho manažmentu.

Taylorizmus - označenie pre smer, ktorý obsahuje metódy a prostriedky vytvorené na začiatku 20. storočia v USA F. W. Taylorom. Podstatou tejto tendencie je normovanie času potrebného na odvedenie práce. Rozhodujúcim meradlom efektivity práce sa stali stopky. Robotníci mali pevne daný časový priestor na vykonanie určitého pracovného výkonu. K hmotnému podnecovaniu pracovných výkonov prispelo aj tzv. zavedenie diferenciačnej mzdy. Frederick Winslow Taylor bol zakladateľom vedeckého manažmentu a jeho myšlienky sa stali v histórii časového manažmentu určujúce:

- denné úlohy a ich splnenie bolo motivované odmenou/penalizáciou za splnenie/nesplnenie,

¹⁹JÍRA, STANISLAV – HUMLEROVÁ, VERONIKA. 2013. *TIME-MANAGEMENT*. České Budejovice: Občanské zdužení CHANCE IN NATURE – LOCAL ACTION, 2013. 59 s. ISBN 978-80-7394-408-7. Dostupné na internete: <http://www.massumavsko.cz/files/articles_files/TIME-MANAGEMENT.pdf>

- výber pracovníkov už nebol náhodný, na pracovnú pozíciu bol vybraný kandidát podľa profesijného profilu,
- potreba plne kvalifikovaných riadiacich pracovníkov.²⁰

Metóda taylorizmu bola rozšírená Henry Fordom, ktorý zaviedol pásovú výrobu. Fordizmus je systém priemyselnej hromadnej výroby známy od počiatkov 20. storočia, pochádzajúci z USA. Henry Ford, majiteľ automobilovej fabriky Ford Motor Company, zaviedol tzv. Fordov systém, známy a neskôr šírený ako fordizmus, vyznačujúci sa hromadnou, masovou produkciou, ktorá bola schopná dať na trh veľký objem štandardných a pomerne lacných výrobkov, aj keď nie vždy najvyššej kvality. Princíp masovej výroby normalizovanej štandardnej produkcie na báze pásovej výroby sa v americkom priemysle rozvíjal ako nový prvok organizácie práce a riadenia priemyselnej veľkovýroby a bol v existujúcej dobe vysoko inovačným. Symbolom pracovného tempa sa stal bežiaci pás, presnosť, hospodárnosť a stálosť. Jednotlivé operácie boli čo najjednoduchšie, aby pri nich robotníci nemuseli premýšľať. Štandardizácia práce manuálnych robotníkov sa javila ako základný princíp znižovania výrobných nákladov. V období ČSR sa tento systém uplatnil v Baťových závodoch. Systém riadenia masovej výroby fordizmu trval do obdobia po druhej svetovej vojne. Skončil sa nasadzovaním mechanizačných a neskôr automatizačných prvkov do masovej priemyselnej produkcie. Súčasťou fordizmu je aj teória o službe verejnosti, ktorej súčasťou je okrem zisku aj uspokojovanie potrieb verejnosti.²¹

V druhej polovici 20. storočia dochádza k zrýchľovaniu vnímania času vo všetkých oblastiach spoločnosti vďaka obrovskému ekonomickému rastu danému globalizáciou, internacionalizáciou, robotizáciou a medializáciou sveta. Vedľa ceny a kvality rozhoduje okamžitá dostupnosť. Veľké nadnárodné spoločnosti vyzývajú svojich zamestnancov, aby mysleli rýchlejšie.

Koniec 20. storočia je v znamení nástupu počítačov do výroby a služieb vo využívaní nových génových technológií a časových urýchľovačov v genetických, prírodných a fyzikálnych vedách. Rýchlosť a čas sa stávajú jednou z kľúčových súčastí manažmentu. Čím bohatšie krajiny, tým rýchlejší život. PC zrýchľuje počítanie, čítanie, písanie, logické porovnávanie, vyhľadáva, filtruje, triedi a uchováva informácie. Vynález

²⁰ RMPORT.sk. 2017. *MBO, či taylorizmus v odmeňovaní*. In: rmport.sk. [online]. 26.05.2017. [cit. 2019-20-01]. Dostupné na internete: <<https://www.rmport.sk/mbo-ci-taylorizmus-v-odmenovani/>>

²¹ PODNIKAM.sk. 2011. *Henry Ford a jeho príbeh*. In: podnikam.sk. [online]. 08.06.2011. [cit. 2019-20-01]. Dostupné na internete: <<https://podnikam.sk/henry-ford-a-jeho-pribeh/>>

mikroprocesora rozpútava novú revolúciu. Nie presnosť a dochvilnosť, ale pružnosť v organizácii času spôsobuje maximalizovaný pracovný výkon.²²

1.3.2 Generácie časového manažmentu

Podľa Stephena Coveyho možno rozdeliť riadenie času do 4 generácií. Navzájom sa odlišujú používanými nástrojmi a tiež tým, aké aspekty úlohy užívateľa toho ktorého systému riadenia času zaujímajú.²³

Časový manažment 1. generácie

Prvá generácia hovorí o zaznamenávaní úloh do tzv. TO DO LISTov (jednoduché zápisníky). Výhodou bola jeho jednoduchosť pri ovládaní. Nevýhodou bolo, že sa tu nezaznamenávali priority ani termíny dokončenia. Dokončená úloha sa jednoducho označila alebo preškrtila. Tieto nevýhody sú toľko zásadné, že sa v dnešnej dobe táto forma takmer nepoužíva.

Časový manažment 2. generácie

Druhá generácia predstavuje plánovanie pomocou jednoduchých pracovných kalendárov alebo diárov. K jednotlivým úlohám išlo už zaznamenávať termíny dokončenia a zahŕňa aj stanovenie cieľov. Vznikla prehľadnosť, ktorá umožnila predvídať vyťaženosť dňa. Umožnila odovzdať splnené úlohy v stanovených termínoch. Nevýhoda bola, že nešlo zaznamenať viac významných udalostí v jednom dni. Posúdiť situáciu musel samotný užívateľ - rozhodnúť sa, ktorá úloha má väčšiu prioritu a bude uprednostnená alebo sa posunie na neskôr.²⁴

Časový manažment 3. generácie

Tretia generácia - tieto systémy sú najrozšírenejšie predovšetkým u profesií ako sú IT vývojári, vývojové tímy, advokáti, konzultanti a mnoho ďalších. Tento systém umožňuje nastaviť jednotlivým úlohám hodnoty a priority. Systém 3. generácie dokáže rozhodnúť, ktoré úlohy majú väčšiu prioritu a dajú im prednosť. Na prípravu je potrebné

²²JÍRA, STANISLAV – HUMLEROVÁ, VERONIKA. 2013. *TIME-MANAGEMENT*. České Budejovice: Občanské združení CHANCE IN NATURE – LOCAL ACTION, 2013. 59 s. ISBN 978-80-7394-408-7. Dostupné na internete: <http://www.massumavsko.cz/files/articles_files/TIME-MANAGEMENT.pdf>

²³COVEY, STEPHEN R. – MERRILL, ROGER A. – MERRILL, REBECCA R. *To nejdůležitější na první místo*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008, 374 s. ISBN 978-80-7261-187-4.

²⁴PACOVSKÝ, Petr. *Time management IV. generace*. 2. aktualizované vyd. Praha : GradaPublishing, 2006. ISBN 80-247-1701-8

plánovanie, stanovenie priorít a následne vlastné riadenie pomocou osobného organizéra, počítača alebo PDA. Jednotlivé úlohy sú označené:

- číslami, kde "1" značí najvyššiu prioritu a "2" druhú najvyššiu prioritu,
- písmenami ABC (analýza stanovenia priorít). Jedným zo zakladateľov tejto analýzy "ABC" bol Alan Lakein. Označenie písmen podľa neho znamenalo: "A" položka s veľkou dôležitosťou, "B" je dôležitá položka a "C" je najnižšia dôležitosť. „Nedostatok času neexistuje. Všetci máme dosť času, aby sme mohli urobiť všetko, čo naozaj urobiť chceme.“²⁵

Časový manažment 4. generácie

Ide o nástroj pre dlhodobý systém riadenia života tzv. life management, než o klasické riadenie času. Je zefektívnením všetkých z vyššie uvedených nástrojov. Každý predchodca časového manažmentu odovzdal niečo svojmu ďalšiemu nástupcovi. Je doplnená o životné ciele, poslanie a prania svojho užívateľa a pod. Pomáha mu určiť čo je v živote dôležité a podľa toho podriadiť všetko ostatné vrátane plánovania času. Plánuje sa vždy na týždeň a týždeň pred začatím. Tým, že si aktivity naplánujeme týždeň dopredu získame:

- jednoduchosť - miesto siedmich papierov jeden, bez nutnosti ďalšieho mesačného nadhľadu, prepisovania a hľadania,
- súlad s podvedomím - sedem dní je možné udržať podvedomie v pohotovosti, a to akosi mimochodom pracuje na nevyriešených úlohách a dodáva nápady a podnety;
- prehľadnosť - vidíme naraz celý týždeň, návaly aj voľnejší priestor, prácu aj súkromie, nadväznosti jednotlivých činností,
- flexibilitu - môžeme činnosti jednoducho presúvať, ak splníme všetky z daného dňa, môžeme ľahko urobiť niečo aj z nasledujúceho, ak nesplníme, môžeme ju pridať na druhý deň a rovnováhu vyvážiť niekedy inokedy,
- prevenciu - stále podvedome sledujeme aj ďalšie dni a môžeme včas zapracovať na prevencii, ak hrozí nejaká kolízia či krízy,
- rovnováhu - týždeň je ucelený blok. Má dni, večery, víkend, a je preto možné v ňom ľahšie udržať rovnováhu (ako v rámci jedného dňa) medzi zamestnaním a súkromím, prácou a odpočinkom,...

²⁵COVEY, STEPHEN R. – MERRILL, ROGER A. – MERRILL, REBECCA R. *To nejdůležitější na první místo*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008, 374 s. ISBN 978-80-7261-187-4.

- dobré pocity - týždenný plán je pozitívny jednak stálou prítomnosťou voľných víkendových dní, jednak možnosťou rýchlej spätnej väzby (automaticky vidíme, ako sa nám darilo včera, predvčerom),
- lepšiu koordináciu tímovej práce - týždenné plánovanie umožňuje minimalizovať porady a lepšie koordinovať prácu,
- prirodzenú periódu - práca, rodina, koníčky, oddych v týždenných periódach.²⁶

Vývoj časového manažmentu celkom iste ešte nie je ukončený. Prostredie, v ktorom ľudia žijú, sa neustále mení a je pravdepodobné, že aj naďalej budú narastať nároky na využívanie času, ktorým bude chcieť časový manažment vyhovieť.

1.3.3 Techniky časového manažmentu

Existuje množstvo techník ako zlepšiť organizáciu svojho času. Techniky systému sa vzájomne dopĺňajú čím sa dosiahne synergický efekt: súčet jednotlivých prvkov je väčší než ich hodnota osamote. Najznámejší systém je GTD – Get Things Done. Iné sú: Eisenhowerova metóda, ABC prioritizácia, Paretovo pravidlo, pohľad z helikoptéry, slonia technika, delegovanie, školenia, TO DO LIST, diár, kalendár, elektronický diár, mobilné aplikácie atď. I keď sa na prvý pohľad môže zdať, že je plánovania až príliš, správne riadenie času nakoniec prinesie väčšiu slobodu, lepšie výsledky a viac voľného času. V nasledujúcej časti si bližšie charakterizujeme vybrané metódy časového manažmentu.

GTD – GET IT DONE

Metóda GTD bola v roku 2001 navrhnutá Davidom Allenom a zhrnutá v knižnej podobe. Je veľmi populárna a úspešná kvôli jej jednoduchosti. O tomto fakte svedčia aj 3 milióny výtlačkov preložených do 30 jazykov sveta.

GTD ako metóda pre mejly, úlohy a riadenie času je veľmi dôležitá pre ľudí, ktorí majú problém so sústredením a uprednostňovaním jednotlivých úloh - najmä pre „odkladateľov“. Kľúčovou časťou metódy GTD je, že načrtáva jasný postup o tom ako všetky úlohy, ktoré je potrebné vykonať dostať von z hlavy a usporiadať ich na miesto bez rozptýlenia a na miesto, kde sa na ne môžeme sústrediť a vykonať ich. Inými slovami,

²⁶COVEY, STEPHEN R. *7 návykú skutočne efektívnych ľudí: zásady osobného rozvoje, ktoré zmení váš život*. Vyd. 2. Praha: Management Press, 2011, 342 s. ISBN 978-80-7261-241- 3.

terminológia GTD ich opisuje ako fázy „Collect“ - vyber, „Process“ - roztried' a „Organize“ – usporiadaj.²⁷

Postup metódy GTD popisujú nasledovné kroky:

1. Zachytiť informácie a úlohy- zahŕňa vytvorenie záložky s názvom „Zber“, v ktorom by sa mali zachytiť všetky nápady, ktoré prichádzajú počas dňa. Môže ísť o nápad, myšlienku, mejl, atď.

2. Informácie o spracovaní - cieľom je zaradiť všetky mejly a myšlienky do pracovného postupu a ponechať len akčné body, na ktorých môžeme pracovať počas štádia zaoberania sa problémom.

3. Rozdelenie položiek na také, pri ktorých je potrebné vykonať akciu alebo nie – ide o vytriedenie mejlov podľa dôležitosti. Následne je potrebné zistiť kto a kedy má úlohu vykonať.

4. Vyžaduje položka dokončenie jedného kroku? – zo zatriedených úloh je potrebné zistiť, či položku možno vyriešiť vykonaním jedného kroku, ako napríklad odpísanie na mejl alebo vytvorenie stretnutia. Ak sa musí vykonať viacero krokov ide o projekt (5-15 položiek TO DO LISTu).

5. Čo robiť, ak práca trvá dlhšie ako 2 minúty? – ak vykonanie akcie trvá menej ako 2 minúty, je potrebné spracovať úlohu okamžite. Ak trvá viac ako 2 minúty je potrebné úlohu prideliť.

6. Kto má úlohu vykonať? Je to pre mňa? – vytvorením karty „Delegovanie“ získame prehľad o mejloch, ktoré sme preposlali príslušnému podriadenému, nakoľko nie sme zodpovední za vykonanie akcie.

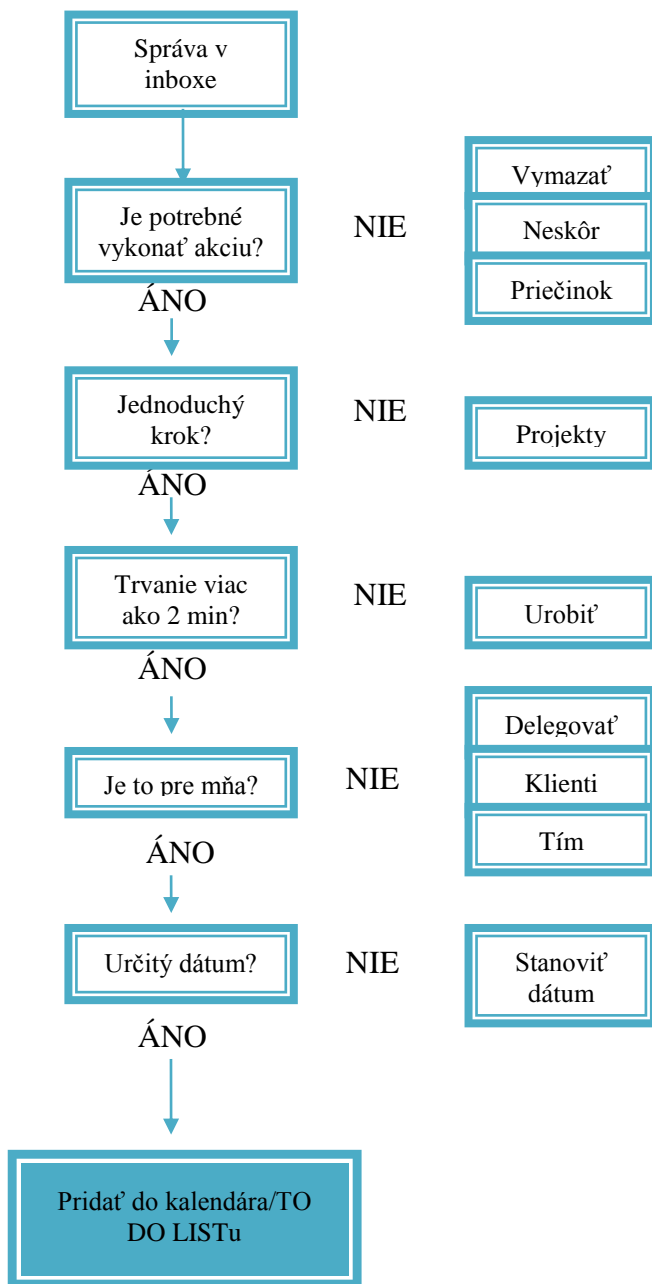
7. Boli mi priradené úlohy? – v tomto kroku je potrebné naplánovanie vykonania úloh, ktoré trvajú menej ako 2 minúty, ale aj dlhšie. Ak trvajú menej ako 2 minúty, je možné spracovanie na konci dňa po plánovaných úlohách. Ak spracovanie trvá viac ako 2 minúty, je vhodné určiť dátum, kedy má byť úloha hotová a vložiť do kalendára.²⁸

Obrázok č. 1 znázorňuje jednotlivé kroky metódy GTD v prehľadnom grafickom usporiadaní.

²⁷JULIEDESK.com. 2018. *Getting Things Done: A New Productivity Method*. [cit. 2019-21-01]. Dostupné na internete: <<https://www.juliedesk.com/blog/getting-things-done-productivity-method/>>

²⁸FLOW-E.com. 2018. *What is GTD method?* [cit. 2018-25-05]. Dostupné na internete: <<https://flow-e.com/gtd/method/>>

Obrázok č. 1 Postup metódy GTD



Zdroj: vlastné spracovanie na základe FLOW-E.com. 2018. *What is GTD method?* [cit. 2018-25-05]. Dostupné na internete: <<https://flow-e.com/gtd/method/>>

Eisenhowerove okno

Táto metóda sa zameriava na rozlíšenie medzi naliehavým a dôležitým. Naliehavé znamená, že úloha si vyžaduje okamžitú pozornosť. Naliehavé úlohy môžu manažéra priviesť do reaktívneho režimu, ktorý je poznačený obranným, negatívnym, unáhleným a úzko zameraným myslením.

Dôležité úlohy sú veci, ktoré prispievajú k dlhodobému poslaniu, hodnotám a cieľom. Sústreďenie sa na dôležité aktivity prináša pocit pokojnosti, racionálnosti a otvorenosti novým príležitostiam.

Je to celkom intuitívne rozlíšenie, ale väčšina ľudí verí, že všetky naliehavé aktivity sú tiež dôležité. Táto tendencia má pravdepodobne korene v evolučnej histórii; naši predkovia sa sústreďili viac na krátkodobé obavy ako na dlhodobú stratégiu, keďže túžba po okamžitých podnetoch môže znamenať rozdiel medzi životom a smrťou.²⁹

Eisenhowerove okno prináša riešenie, kde sa manažér naučí zatried'ovať jednotlivé aktivity a rozlíšiť medzi naliehavým a dôležitým. Obrázok č. 2 znázorňuje túto metódu, ktorá sa skladá zo 4 kvadrantov.

Obrázok č. 2 Eisenhowerova rozhodovacia matica

	Naliehavé	Nenaliehavé
Dôležité	Kvadrant 1 UROB TERAZ krízy, deadlines, problémy	Kvadrant 2 PLÁNUJ vzťahy, plánovanie, rekreácia
Nedôležité	Kvadrant 3 ODMIETNI A VYSVETLI prerušenia, stretnutia, aktivity	Kvadrant 4 ODOLÁVAŤ A UKONČIŤ časovo zbytočné, príjemné aktivity, triviálnosti

Zdroj: vlastné spracovanie na základe ARTOFMANLINESS.com. 2013. *The Eisenhower Decision Matrix: How to distinguish between urgent and important tasks and make real progress in your life*. October 2013. [cit. 2018-25-05]. Dostupné na internete: <<https://www.artofmanliness.com/articles/eisenhower-decision-matrix/>>

Charakteristika jednotlivých kvadrantov:

Úlohy kvadrantu 1 predstavujú úlohy ako naliehavé sťažnosti, krízové situácie, požiadavky od nadriadených/zákazníkov, práca na projekte, schôdzky, príprava reportov, napravovanie problémov. Tieto situácie sú naliehavé aj dôležité, preto je im potrebné venovať okamžitú pozornosť.

²⁹ARTOFMANLINESS.com. 2013. *The Eisenhower Decision Matrix: How to distinguish between urgent and important tasks and make real progress in your life*. October 2013. [cit. 2018-25-05]. Dostupné na internete: <<https://www.artofmanliness.com/articles/eisenhower-decision-matrix/>>

Úlohy kvadrantu 2 tvorí príprava, plánovanie, výskum, dizajnovanie, testovanie, vytváranie pracovných vzťahov, zmien a stratégií. Úlohy v tomto kvadrante sú dôležité, ale nie urgentné. Tieto povinnosti sú najkritickejšie pretože zahŕňajú plánovanie, strategické myslenie, zamietanie, atď. Je potrebné stanoviť si časové úseky, kedy sa jednotlivým úlohám venujeme.

Kvadrant 3 obsahuje triviálne požiadavky od ostatných, prerušenia, zdanlivo naliehavé situácie, nedorozumenia, nezmyselné rutinné aktivity, šéfove vrtochy/zlú náladu. Tieto úlohy nie sú dôležité, ale sú naliehavé. Je potrebné problémy preskúmať a preveriť.

Posledný 4. kvadrant obsahuje komfortné aktivity, počítačové hry, cigaretové pauzy, čítanie, ohováranie, čítanie bezvýznamných materiálov, nepotrebné prispôsobovanie prístrojov v kancelárii, atď. Tieto úlohy nie sú dôležité ani naliehavé.³⁰

Metóda ABC

Cieľom metódy je identifikácia dôležitých a menej dôležitých úloh. Pomocou písmen ABC sa členia jednotlivé úlohy na 3 skupiny, a to podľa ich dôležitosti na dosiahnutie profesijných i osobných cieľov.

Typ A – sú veľmi významné, predstavujú až 15 % rozsahu činností na výsledkoch sa však podieľajú 65 %-ami. Patria sem personálne záležitosti a strategické úlohy, ktoré sú veľmi dôležité ale aj naliehavé.

Typ B – na rozsahu činností, ako aj výsledkoch sa podieľajú 20 %-ami. Patria sem dôležité úlohy, avšak je možné ich delegovať.

Typ C – podieľajú sa na počte všetkých úloh 65 %-ami, ale podiel na výsledkoch majú iba 15 %. Tieto úlohy sú najmenej dôležité, ide o rutinne správne a podobné úlohy, ktoré je možné delegovať.

V praxi je potrebné správne stanoviť priority a naplánovať asi 60 % svojho času, pretože sa môžu naskytnúť nepredvídané situácie. Odporúča sa:

- denne naplánovať iba 1 – 2 úlohy typu A,
- určiť ďalšie 2 - 3 úlohy typu B,
- zostatok ponechať na úlohy typu C.³¹

³⁰ poznámky Maxman-consultants tréning Time Management

³¹ ŠULEŘ, Oldřich. 2003. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, 2003. 152 s. ISBN 80-85839-89-X.

Paretovo pravidlo

Paretovo pravidlo tvrdí, že 20 % aktivít prináša 80 % výsledkov, čo znamená, že významné veci tvoria pomerne malý podiel na početnosti vecí v skupine. Pre problematiku časového manažmentu to znamená nasledovné:

- 20 % činností sa postará o 80 % výsledkov, a práve tieto činnosti musí jednotlivci v záujme vlastnej efektivity vytypovať a venovať im prednostne svoj čas,
- v prvých 20 %-ách času sa urobí 80 % práce.³²

Pohľad z helikoptéry

Táto technika rozdeľuje čas na 6 úrovní z aspektu perspektívy nadhľadu v závislosti od vymedzených cieľov. Tento pohľad pomáha rozhodnúť o prioritách, čo má byť kedy urobené.

- úroveň 1 – činnosti sa vykonávajú tak, ako sa priebežne vyskytujú,
- úroveň 2 – kladieme si otázku „Čo je dôležité splniť ihneď?“ – z hľadiska cieľov, nie podľa toho čo sa nám momentálne javí dôležité,
- úroveň 3 – úlohy, ktoré majú byť splnené v najbližších hodinách – pri dlhodobých cieľoch ešte dnes,
- úroveň 4 – plánovanie činností, ktoré je nevyhnutné vykonať v najbližších dňoch a týždňoch,
- úroveň 5 – rovnováha osobného a pracovného života, ktorá súvisí s dosiahnutím cieľov v nasledujúcich mesiacoch.
- úroveň 6 – nadhľad nad súčasnosťou a nad sebou, čo chceme dosiahnuť ako tím, rodina, podnik.³³

³² ČIHOVSKÁ, Viera – MATUŠOVIČOVÁ, Monika. 2016. *Obchodný manažment*. 1. vyd. Bratislava: WoltersKluwer, 2016. 266 s. ISBN 978-80-8168-515-6.

³³ LADOVÁ, Janka. et al. 2010. *Celostní management*. 4. prepracované a doplnené vydanie. IRIS: Bratislava 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8.

Slonia technika

Slonia technika sa využíva pri riešení rozsiahlych úloh. Podstata spočíva v rozdelení úlohy na menšie/čiastkové zadania, ktoré sa majú plniť každý deň/týždeň. Výhoda spočíva v eliminácii strachu z veľkého problému, pretože sme si stanovili plán.

Naopak problém môže vzniknúť pri rozdelení na príliš malé časti a tak zanikne význam pre súvislosť s celkom.³⁴

Delegovanie

Delegovaním sa rozumie postup, pri ktorom vedúci pracovník prenesie časť zodpovednosti na svojich podriadených. Vedúci, ktorý nie je schopný delegovať, nevie ani riadiť. Úlohy je možné delegovať na najnižšiu úroveň, ktorá má dostatok odborných vedomostí na splnenie danej úlohy. Z delegovania úloh vyplývajú nasledujúce výhody:

- viac času na dôležité veci,
- viac práce za kratší čas,
- nové prístupy a nápady,
- rozvoj kompetencií pracovníka,
- motivácia pracovníkov,
- ľahšie hodnotenie a kontrola pracovníkov,
- vyhnutie sa stagnácii.³⁵

Školenia, koučing podľa Andreja Mikulu

Ďalšou možnosťou ako správne využiť pracovný čas je návšteva kurzov alebo seminárov o časovom manažmente. Slovenský odborník na časový manažment, Andrej Mikula, radí na svojom blogu TimeManagement.sk a kurzoch nasledovné jednoduché techniky, ako efektívne pracovať s časom.

Prvým krokom je pripravenie prehľadu všetkých povinností a úloh, či už sa týkajú pracovných záležitostí alebo osobných. Nasledovne je potrebné zadeliť tieto úlohy do kategórií. Taktiež je potrebné uvedomiť si rozdiel medzi úlohou a projektom. Projekt je všetko čo obsahuje viac ako 2 úlohy, napr. zorganizovanie dovolenky, príprava

³⁴ SOJKA, Ladislav. 2009. *Manažment 1 Základy manažmentu*. 2. aktualizované a rozšírené vydanie. Prešov: Bookman, s. r. o. 134 s. ISBN 978-80-8165-054-3.

³⁵ ČIHOVSKÁ, Viera – MATUŠOVIČOVÁ, Monika. 2016. *Obchodný manažment*. 1. vyd. Bratislava: WoltersKluwer, 2016. 266 s. ISBN 978-80-8168-515-6.

prezentácie, atď. Ak je zoznam dostatočne dlhý, je treba sa rozhodnúť, ktoré povinnosti sú najdôležitejšie a prinesú osoh. Tento zoznam by sa mal prichystať už deň vopred, aby sa vedeli zoradiť priority. Pri každom úlohu by sa mal stanoviť časový odhad, ktorý je potrebné vynásobiť dvomi – radšej nech vznikne časová rezerva ako tieseň. Ak po sčítaní časov priradených k jednotlivým úlohám vyjde viac ako 8 hodín, je potrebné rozhodnúť sa čo je najdôležitejšie a naplánovať len 4 - 5 hodín, nakoľko ostatný čas zaberú pracovné stretnutia, obed, každodenná rutina a tzv. zlodeji času. Najdôležitejšia vec, ktorá musí byť na druhý deň hotová je vhodné označiť zakrúžkovaním, výkričníkom alebo napísať na farebný papierik a prilepiť na monitor. Na druhý deň ráno je dôležité začať sa venovať práve tejto úlohe, pretože je kľúčová a musí byť hotová na 100 %. Neodporúča sa prezeráť mejly, ktorými sa plnia čiastkové úlohy a ciele ostatných. Aspoň prvých 45 minút je potrebné venovať svojej vybranej prioritě. Naučením hovorenia „NIE“, sa vytvára sústredenosť na vlastné úlohy a väčšia produktivnosť pri plnení svojich cieľov.

Veľmi dôležitý je aj tzv. energy management – ak chceme fungovať na 100 % potrebujeme energiu, ktorá sa skladá zo 4 častí:

1. fyzická – jedlo, pohyb, spánok,
2. emočná – nálada, vzťah k iným ľuďom/k samým sebe,
3. mentálna – kedy a ako relaxovať, sústrediť sa na jednu vec,
4. spirituálna – či je každodenná práca a činnosti v súlade s našimi hodnotami.

Kvantita neznamená kvalita a je potrebné si uvedomiť že, prepracovanosť, vyčerpanosť a frustrácia z nevykonanej práce môže viesť k vyhoreniu.³⁶

Ďalšej činnosti, ktorej je potrebné sa vyhnúť, a je čím ďalej tým viac populárna, je prokrastinácia. Pocit úspešného dňa je možné nadobudnúť neprezeraním internetu, Facebooku a robiť ďalšie veci, ktorými sa reálne nesplní žiadna úloha. Andrej Mikula uvádza tzv. MVčka – minimálny výstup. Aby sme pracovali len na daných úlohách je vhodné do prehliadača nainštalovať doplnok WasteNoTime alebo StayFocused a potom sa naučiť používať „*Ked'..., potom...*“ stratégiu. Týmto správaním sa vytvára návyk, napr. „*Hned' ked' skontrolujem mejly, vybavím telefonáty. Hned' ked' vybavím telefonáty, vytvorím prezentáciu XY. Hned' ked' dokončím prezentáciu, aktualizujem excelovskú tabuľku.*“³⁷

³⁶SODA.O2.sk. 2018. *Odborník na time management: Nesnažte sa robiť všetko*. In: SODA.O2.sk. [online]. 04.04.2018. [cit. 2018-23-10]. Dostupné na internete: <<https://soda.o2.sk/pribehy/rozhovor/odbornik-na-time-managment-nesnazte-sa-robit-vsetko/>>

³⁷TIMEMANAGEMENT.sk. 2018. *Ako by mal vyzeráť dobre naplánovaný deň? S čím a ako začať?* [cit. 2018-23.10]. Dostupné na internete: <<https://www.timemanagement.sk/dobre-naplanovany-den/>>

Andrej Mikula ďalej odporúča začatie dňa plnením úloh, ktoré sú najviac nepríjemné. Stanovenie pracovného rytmu je taktiež veľmi dôležité. Väčšina ľudí je najvýkonnejšia medzi 9.00 – 11.30. Pracovné prostredie taktiež vplýva na výkonnosť človeka a preto je dôležité nájsť vhodné miesto, kde sa môžeme plne sústrediť na danú problematiku. Taktiež by sme sa nemali zaujímať o spätnú väzbu na našu prácu, ale o zlepšenie/doplnenie. Ukončenie dňa úspechom, je dôležité pre pozitívny prístup na ďalší deň. Ak sa nám podarilo splniť dôležitú úlohu, nezačíname ďalšou, ale môžeme odísť domov s pocitom zadosťučinenia.³⁸

Venovaním pozornosti aspoň jednej technike o časovom usporiadaní množstva úloh, ktoré na manažéra čaká počas dňa vedie k zlepšeniu tak ako jeho výkonu, tak aj výkonu tímu, ktorý manažuje nakoľko sa tieto techniky od neho môžu naučiť.

1.3.4 Zlodeji času

Ľudia, ktorí vykonávajú časovo náročné profesie, sa často dopúšťajú plytvania časom. Aj keď majú naplánované aktivity na celý deň, môžu sa vyskytnúť tzv. „zlodeji času“, ktorí znemožnia plynulosť a úplnosť úloh. Odpútavajú pozornosť manažérov od ich práce a preto je neskôr veľmi ťažké vrátiť sa k rozpracovanej úlohe a sústrediť sa na ňu. Preto, by mal byť každý manažér schopný identifikovať svojich zlodejov času a vytvoriť opatrenia na ich zamedzenie. V nasledujúcej podkapitole sa budeme venovať najčastejším zlodejom času a možnostiam ako sa im vyhnúť.³⁹

1. **Internet a telefón** – pri hovoroch so známymi či surfovaní po internete strácame pojem o čase pretože sa vypína ľavá hemisféra mozgu, ktorá je sídlom racionality a necháme sa unášať emóciami, na ktorých pracuje pravá hemisféra, ktorá nevníma čas.⁴⁰
2. **Neohlásené návštevy** – manažéri predpokladajú, že ak neprijmu niektorú z neohlásených návštev, tak prídu o dôležité informácie. Avšak nie vždy je tento dôvod taký dôležitý ako sa domnievajú. Preto by si mali vypracovať stratégiu pred neplánovanými a zbytočnými návštevami.⁴¹

³⁸TIMEMANAGEMENT.sk. 2018. *Ako mať úspešný deň*. [cit. 2018-23-10]. Dostupné na internete: <<https://www.timemanagement.sk/ako-mat-uspesny-den/>>

³⁹CAUNT, John. 2007. *Time management: Jak hospodárit s časem*. Praha: Computer Press. 128 s. ISBN 978-80-247-2691-5.

⁴⁰ČIHOVSKÁ, Viera – MATUŠOVIČOVÁ, Monika. 2016. *Obchodný manažment*. 1. vyd. Bratislava: WoltersKluwer, 2016. 266 s. ISBN 978-80-8168-515-6.

⁴¹GRUBER, David. *Time management – Efektivní hospodaření s časem – klíčová součást beneopedie*. 3. rozšírené a doplnené vydanie Praha: Management Press, 2009. 232 s. ISBN 978-80-7261-211-6.

3. **Porady/stretnutia** – v manažérskej praxi patria k najčastejším aktivitám, avšak nie vždy sú pre manažéra užitočné. Organizátori často podcenia prípravu, čoho výsledkom je zlé vedenie stretnutia a podanie neúplných alebo neužitočných informácií. Je dôležité stretnutie dobre naplánovať, stanoviť štruktúru, ktorá sa odošle spolu s pozvánkou. Na základe opisu bodov, ktoré budú predmetom diskusie je manažér schopný vyselektovať, ktoré stretnutia sú dôležité a musí sa ich zúčastniť, ktoré sú menej dôležité a môže ich delegovať.⁴²
4. **Nechota/neschopnosť delegovať** – manažéri nedelegujú úlohy pretože sa obávajú nespôľahlivosti svojich zamestnancov, a teda nesplnenia úlohy na 100 %. Je však potrebné, aby sa naučili delegovať nakoľko nedokážu všetku prácu spraviť sami. Delegovanie funguje aj ako motivačný faktor, nakoľko umožňujú podriadeným ukázať svoje schopnosti. Ak sa manažér rozhodne delegovať, je potrebné presne stanoviť čo má podriadený urobiť, kto to má urobiť, prečo, ako a čas do kedy je potrebné úlohu splniť.⁴³
5. **Odkladanie nepríjemných úloh** – ide o dôležité a náročné úlohy, ktoré manažéri odkladajú z dôvodu zložitosti. Manažéri nevedia ako začať riešenie takejto úlohy, a preto ju odkladajú na neskôr. Neuvedomujú si však, že čím dlhšie ich odkladajú, tým menej času im ostáva a teda úloha nebude splnená dokonale, ale pod tlakom. Ak sa chcú vyhnúť odkladaniu, musia si presne zdefinovať cieľ, postup riešenia a termín ukončenia pred odovzdaním na prekontrolovanie správnosti riešenia.⁴⁴
6. **Neviem povedať „nie“** – je potrebné naučiť sa rozlišovať medzi úlohami, ktoré je manažér kapacitne schopný splniť. Povedať nie neznamená odmietnutie osoby, ale úlohy a v mnohých prípadoch ušetrí veľa času.⁴⁵
7. **Negatívne osobné emócie** - na manažéra vplývajú osobné problémy, kvôli ktorým môže byť negatívne naladený. Je potrebné sa týchto pocitov po príchode do práce zbaviť pomocou motivačnej hudby alebo pozitívnych kníh.⁴⁶

⁴²MESÁROŠOVÁ, Margita et al. *Manažérske kompetencie pre znalostnú spoločnosť*. Košice: Vydavateľstvo VÚSI, spol. s r.o. 2010. 297 s. ISBN 978-80-89338-06-1.

⁴³TUMA, Miroslav. *Imidž predstaviteľa samosprávy*. 1. vyd. Martin: Zduženie obcí regionálne vzdelávacie centrum, 2010. 189 s. ISBN 978-80-9697-378-1.

⁴⁴CAUNT, John. 2007. *Time management: Jak hospodárit s časem*. Praha: Computer Press. 128 s. ISBN 978-80-247-2691-5.

⁴⁵ČIHOVSKÁ, Viera – MATUŠOVIČOVÁ, Monika. 2016. *Obchodný manažment*. 1. vyd. Bratislava: WoltersKluwer, 2016. 266 s. ISBN 978-80-8168-515-6.

⁴⁶ČEPELOVÁ, Anna. *Manažment zmiern a času riadiaceho pracovníka*. Bratislava: Ekonomická knižnica, 2003. 133 s. ISBN 978-80-2251-2621.

Na odvrátenie rušivých elementov je možné využiť nasledovné pozitívne postupy alebo pomôcky:

1. optimálne pripravený pracovný stôl,
2. eliminácia rušivých prvkov a hluku,
3. riadenie spontánnych priorít,
4. zvládnutie neohlásených návštev,
5. skrátenie dlhých stretnutí,
6. využitie čakania,
7. optimálne zvládnutie byrokracie.⁴⁷

⁴⁷ UHLIG, Beatrix. *Time management – Staňte se pánom svého času*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-2661-8.

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom diplomovej práce je zistenie a zhodnotenie miery používania časového manažmentu v práci manažéra v spoločnosti Adient Slovakia, s. r. o., vyhodnotenie výsledkov výskumu a navrhnutie zlepšenia organizácie pracovného času manažérov pomocou nástrojov časového manažmentu.

K dosiahnutiu hlavného cieľa sme si stanovili čiastkové ciele:

- na základe informácií z domácej a zahraničnej literatúry definovať pojem manažér, časový manažment, jeho historický vývoj, metódy a zlodejov času na lepšie porozumenie prepojenia a dôležitosti organizovania času,
- opísať skúmanú spoločnosť Adient, jej najväčších konkurentov a priblížiť stratégiu SWOT analýzy,
- vypracovanie dotazníka orientovaného na manažérov strednej úrovne v spoločnosti Adient Slovakia, s. r. o. - finančné oddelenie v Bratislave pre účely skúmania úlohy časového manažmentu v živote manažérov,
- uskutočnenie dvoch štruktúrovaných rozhovorov na rôznej úrovni manažmentu pre účely posúdenia rôznorodosti použitia techník časového manažmentu.

V súlade s cieľom práce sme si pri výskume stanovili nasledujúce hypotézy:

Hypotéza č. 1 90 % manažérov plánuje svoje aktivity.

Hypotéza č. 2 Pre 60 % manažérov je pracovný čas dôležitejší, než osobný čas.

Hypotéza č. 3 Je rozdiel v organizácii času medzi manažérmi na rôznych úrovniach riadenia.

3 Metodika práce a metody skúmania

Predmetom skúmania záverečnej práce je využitie časového manažmentu v práci manažérov vo vybranej spoločnosti, ktorá podniká na Slovensku v automobilovej oblasti. Výskum bol realizovaný na konkrétnej pobočke v bratislavskom finančnom centre a hlavným cieľom je zistenie a zhodnotenie miery používania časového manažmentu v práci manažéra v spoločnosti Adient Slovakia, s. r. o., vyhodnotenie výsledkov a navrhnutie zlepšenia organizácie pracovného času manažérov pomocou nástrojov časového manažmentu. Pre dosiahnutie tohto cieľa bol použitý nasledovný metodický postup:

- zhromaždenie, štúdium a spracovanie odborných domácich a zahraničných literárnych a elektornických zdrojov o danej problematike,
- logická postupnosť definovania jednotlivých pojmov: manažér – manažment – časový manažment – história vývinu času – 4 generácie časového manažmentu – metódy časového manažmentu – zlodeji času,
- metóda analýzy pre vypracovanie časti o spoločnosti,
- metóda komparácie bola využitá pre porovnanie spoločnosti s konkurentmi v dosiahnutom zisku za tretí kvartál 2019 a počte zamestnancov,
- metóda dopytovania – pre získanie relevantných informácií, formou štruktúrovaného dotazníka, bol manažérom zaslaný mejl s otázkami s rôznymi možnosťami. Odpovede boli vopred dané a respondenti vybrali takú možnosť, s ktorou sa najviac stotožňujú.
- metóda štruktúrovaného rozhovoru – zrealizovali sme rozhovor s dvomi manažérmi na rôznej úrovni pre zistenie rozdielnosti v plánovaní ich úloh – líderkou a manažérkou. Vopred pripravené otázky o časovom usporiadaní úloh sme kládli respondentom a odpovede zaznamenávali. Na základe získaných informácií sme zhodnotili ich efektívnosť resp. neefektívnosť využitia času.
- spracovanie získaných údajov prostredníctvom grafov,
- pomocou dedukcie a syntézy sme v závere diplmonej práce zhrnuli výsledky a sformulovali odporúčania pre prax.

4 Výsledky práce a diskusia

Praktickú časť diplomovej práce sme aplikovali na konkrétnu spoločnosť - Adient Slovakia, s. r. o. V nasledujúcej kapitole si priblížime spoločnosť Adient, jej globálne pôsobenie a dcérsku firmu na Slovensku – bratislavské biznis centrum – kde bol realizovaný praktický výskum. Zamerali sme sa na opis organizačnej štruktúry, SWOT analýzu a určenie najväčších konkurentov. Poznatky o usporiadaní a využívaní techník časového manažmentu manažérov sme získali prostredníctvom dotazníka a štruktúrovaných rozhovorov s manažérmi rôznych úrovní. Zo zistených poznatkov sme vyvodili efektívnosť a odporúčania ako zlepšiť časový manažment jednotlivých manažérov v spoločnosti Adient, ktoré môžu využiť aj ostatní zamestnanci.

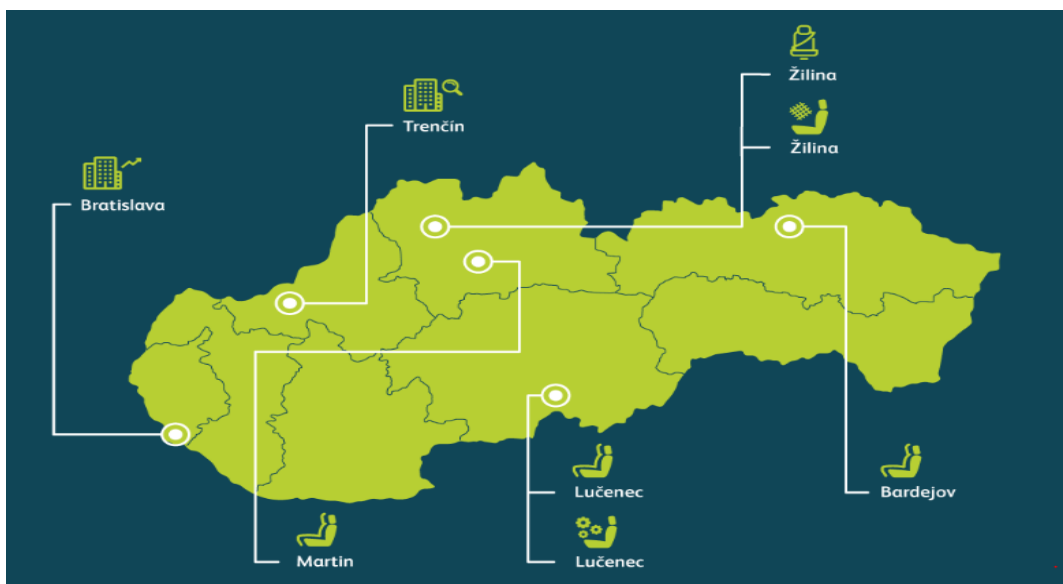
4.1 Charakteristika spoločnosti Adient, s. r. o.

Spoločnosť Adient vznikla ako nástupnícka organizácia po oddelení automobilovej divízie spoločnosti Johnson Controls International v roku 2016. Adient má globálnu pôsobnosť a jeho hlavným predmetom podnikania je výroba sedadiel a sedadlových komponentov pre automobily. Celosvetovo pôsobí v 34 krajinách sveta, kde prevádzkuje 238 výrobných závodov, vývojových centier a administratívnych centier.⁴⁸ Celkovo zamestnáva viac ako 85 000 zamestnancov po celom svete v rôznych oblastiach výroby, logistiky, riadenia, plánovania, financií, manažmentu, personalistiky atď. História spoločnosti siaha do roku 1985, kedy spoločnosť Johnson Controls vstúpila do automobilového priemyslu akvizíciou spoločnosti Hoover Universal. Odvtedy realizovala viaceré akvizície v tomto sektore, napr. Hammerstein group, Michel Thierry, Lander Automovite, Keiper atď. Spoločnosť prešla úspešným rebrandingom v roku 2016 a je aktuálne známa odbornej verejnosti. Forma podnikania je akciová spoločnosť. Akcie spoločnosti sa začali obchodovať na Newyorskej burze 30. októbra 2016 pod označením ADNT. Aktuálna hodnota akcie sa pohybuje okolo 17 USD za akciu. Víziou spoločnosti je zlepšovať zážitok vo svete pohybu (originálne z angl. „to improve the experience of a world in motion“). Misiou spoločnosti je byť svetovým automobilovým dodávateľom cez vodcovstvo v nákladoch, kvalite, uvádzaní na trh a zákazníckej spokojnosti; využitím schopnosti rásť, v rámci i nad rámec automobilového priemyslu. Ročne spoločnosť vyrobí sedadlá do viac ako 25 miliónov osobných automobilov.

⁴⁸ADIANT.com. 2019. *About-us*. [online]. [cit. 2019-12-02]. Dostupné na internete: <<https://www.adiant.com/about-us>>

Spoločnosť Adient Slovakia sa etablovala na slovenskom trhu v januári 2016 zápisom do Obchodného registra Slovenskej Republiky. Vznikla rovnako ako jej matka odčlenením automobilovej divízie spoločnosti Johnson Controls International, s. r. o. Počas rozdeľovania spoločností (z ang. spin-off) dočasne používala názov Johnson Controls Automotive Slovakia. Po oficiálnom zverejnení názvu spoločnosti sa organizácia premenovala na Adient a tento názov používa dodnes. Adient na Slovensku podniká formou spoločnosti s ručením obmedzeným. Na Slovensku pôsobí v piatich lokáciách a zamestnáva viac ako 4 000 ľudí. Zastúpenie má v Bratislave, Trenčíne, Martine, Žiline, Lučenci a Bardejove. V Bratislave prevádzkuje biznis centrum, v ktorom si bližšie priblížime prácu manažérov vybraných oddelení a zanalyzujeme ich využitie času. V ostatných spomenutých mestách sa nachádzajú výrobné závody, ktoré vyrábajú komponenty do sedadiel alebo kompletne sedadlá pre automobilový priemysel. Špecifické postavenie zo spomenutých má Trenčín, kde sa okrem výroby prevádzkuje aj technologické centrum. Pracujú tu kvalifikovaní technickí pracovníci, ktorí navrhujú technický dizajn, testujú airbagy do áut a vykonávajú vysoko odbornú a špecializovanú prácu. Na obrázku č. 3 môžeme vidieť grafické znázornenie usporiadania závodov na Slovensku.

Obrázok č. 3 Grafické znázornenie pobočiek spoločnosti Adient na Slovensku



Zdroj: ADIENT.sk. 2019. Slovakia. [online]. [cit. 2019-12-02]. Dostupné na internete: <<https://www.adient.com/slovakia>>

Bratislavské centrum zamestnáva približne 950 zamestnancov s pôsobnosťou od roku 2007. Okrem účtovníctva sa zaoberá aj predajom a nákupom, IT, personalistikou,

službami, správou daní a iných finančných služieb. Výskum bol realizovaný na zamestnancoch, ktorí pracujú vo finančnom sektore a venujú sa spracovávaniu účtovníctva v súlade s IFRS štandardmi a v súlade s lokálnymi zákonmi pre výrobné závody po celom svete. Toto oddelenie predstavuje najväčšiu časť biznis centra v Bratislave, aktuálne zamestnáva 500 účtovníkov, manažérov a špecializovaných odborníkov.

4.1.1 Organizačná štruktúra

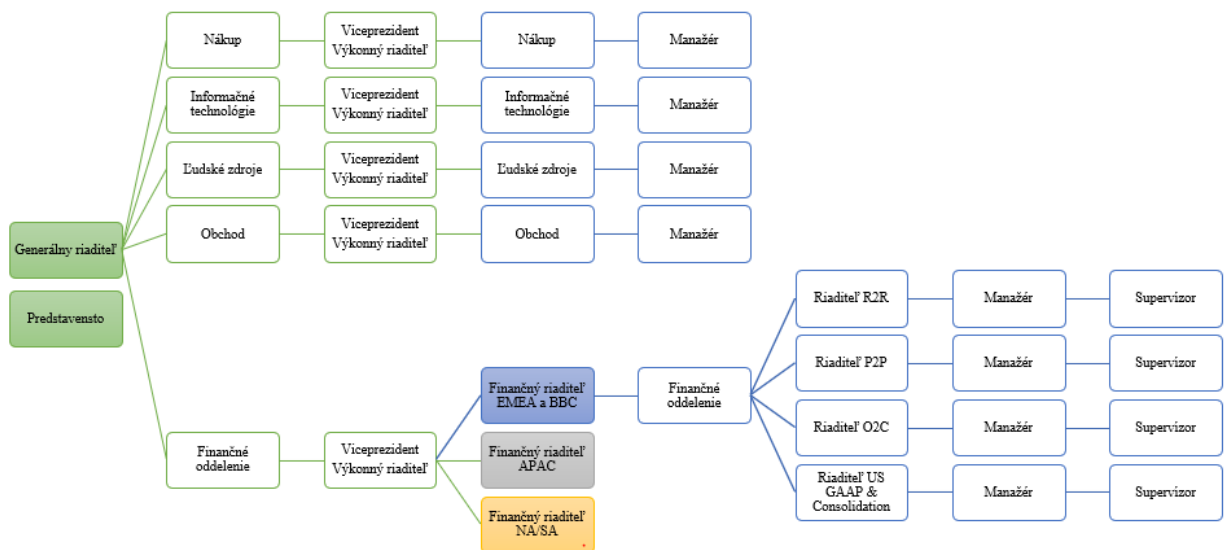
Keďže praktický výskum aplikujeme na spoločnosť Adient Slovakia, s. r. o. – bratislavské biznis centrum, je potrebné vysvetliť ako spoločnosť vníma pojem manažér, riaditeľ a vedúci pracovník. Manažérom sa rozumie každý vedúci pracovník, ktorý má podiel na vedení a rozvoji ľudí a prispieva tým k dosahovaniu cieľov. Supervízorom sa rozumie manažér prvého stupňa, ktorého náplňou práce je najmä vedenie ľudí a iba čiastočne sa podieľa na budovaní stratégie spoločnosti. Jeho kľúčovou úlohou je dohľad nad účtovníkmi a účtovnými špecialistami, dosahovanie kvantitatívnych cieľov spoločnosti a plnenie kľúčových výsledkových ukazovateľov. Takýto manažér zvyčajne riadi iba jedno oddelenie s počtom pracovníkov do 20. Manažérom sa nazýva manažér druhého stupňa - pracovník, ktorý ďalej rozvíja manažérov nižšieho stupňa a priamo sa podieľa na definovaní cieľov spoločnosti. Takýto manažér koordinuje a zodpovedá za viacero menších oddelení, ktoré sú samostatne vedené supervízormi. Riaditeľa spoločnosť definuje ako manažérskeho pracovníka tretieho stupňa, ktorému priamo zodpovedajú manažéri, v niektorých prípadoch aj supervízori (najmä pokiaľ zastávajú špecifickú rolu, prípadne špecifický proces). Riaditeľovi taktiež podliehajú aj odborní špecialisti, ktorí zodpovedajú napríklad za systém neustáleho zlepšovania sa, spĺňanie legálnych požiadaviek a požiadaviek interného a externého auditu. V tomto prípade ide o odborníkov - špecialistov, ktorí nie sú priamo zodpovední za rozvoj ľudí, nie sú teda manažermi v našom ponímaní. Manažérom v spoločnosti môže byť aj špecialista odborník, ktorý manažuje proces, nie ľudí. Takáto situácia je bežná na oddelení nákupu, informačných technológií, ľudských zdrojov alebo obchodu. Na finančnom oddelení spoločnosti sa tejto jav nevyskytuje.

Obrázok č. 4 znázorňuje organizačnú štruktúru bratislavského biznis centra, ktorú sme popísali vyššie v texte a prepojenie na materskú organizáciu v USA - Adient Plc (akciová spoločnosť). Zelená časť predstavuje materskú organizačnú štruktúru a modrou časťou je už znázornené odčlenenie bratislavského biznis centra, ktoré sa skladá z podobných oddelení ako americká časť. Oddelenie nákupu, informačných technológií,

Ľudských zdrojov a obchodu zodpovedajú priamo materským oddeleniam. Finančné oddelenie je rozčlenené na 3 časti: finančný riaditeľ EMEA - európskych štátov a bratislavského biznis centra, finančný riaditeľ APAC - ázijských štátov a finančný riaditeľ NA/SA – Severnej a Južnej Ameriky. Títo traja finanční riaditelia reportujú výkonnému riaditeľovi americkej časti finančného oddelenia.

Finančné oddelenie bratislavského biznis centra sa následne skladá zo 4 ďalších oddelení, ktoré riadi riaditeľ, manažér a na poslednej vedúcej úrovni sa nachádza supervízor/líder tímu.

Obrázok č. 4 Organizačná štruktúra Adient Plc (a. s.) a bratislavského biznis centra (BBC)



Zdroj: vlastné spracovanie na základe konzultácie s riaditeľom oddelenia R2R

4.1.2 SWOT analýza spoločnosti

SWOT analýza je nástroj strategického plánovania, ktorý môžu manažéri spoločnosti Adient využiť na situačnú analýzu spoločnosti. Je to užitočná technika na zmapovanie dnešných silných stránok (Strengths), slabostí (Weaknesses), príležitostí (Opportunities) a hrozieb (Threats), ktorým spoločnosť Adient čelí vo svojom súčasnom podnikateľskom prostredí.

Adient je jednou z popredných organizácií vo svojom odvetví. Spoločnosť si udržiava svoje dominantné postavenie na trhu detailným skúmaním SWOT analýzy na prijatie správnych strategických rozhodnutí.

SWOT analýza je mimoriadne interaktívny proces a vyžaduje efektívnu koordináciu medzi rôznymi oddeleniami v rámci organizácie, ako sú marketing, financie, operácie, manažérske informačné systémy a strategické plánovanie.⁴⁹

Rámec analýzy SWOT umožňuje organizácii identifikovať vnútorné strategické faktory, ako sú - silné a slabé stránky a vonkajšie strategické faktory, ako sú príležitosti a hrozby. To vedie k matici 2x2 - tiež nazývanej SWOT Matica, ktorá je graficky znázornená tabuľkou č. 1.

Tabuľka č. 1 SWOT Matica

Interné	Silné stránky	Slabosti
Externé	Príležitosti	Hrozby

Zdroj: vlastné spracovanie na základe FERNFORTUNIVERSITY.com. *Adient plc SWOT Analysis/Matrix*. [online]. [cit. 2019-12-02]. Dostupné na internete: <<http://fernfortuniversity.com/term-papers/swot/nyse/7-adient-plc.php>>

Matica SWOT analýzy pomáha manažérom pri tvorbe 4 typov stratégií:

- stratégie silných stránok/príležitostí (SO) - zahŕňa využitie vnútorných silných stránok na využitie príležitostí,
- stratégie slabých stránok/príležitostí (WO) - zahŕňa zlepšenie nedostatkov spoločnosti tým, že využíva príležitosti,
- stratégie silných stránok/hrozieb (ST) - zahŕňa využitie silných stránok na minimalizáciu hrozieb,
- stratégie slabých stránok/hrozby (WT) - odstránenie nedostatkov v boji proti hrozbám.⁵⁰

Hlavným cieľom analýzy SWOT je pomôcť pri identifikácii stratégií, ktoré môže spoločnosť využiť na to, aby vychádzala z jej silných stránok, eliminovala jej slabé miesta a súčasne čo najviac využila príležitosti a bojovala proti hrozbám.

Silné stránky spoločnosti Adient - vnútorné strategické faktory

- Distribúcia a dosah - Adient disponuje veľkým počtom predajní v takmer každom štáte a podporuje silnú distribučnú sieť, ktorá zabezpečuje, aby jej produkty boli včas dostupné veľkému množstvu zákazníkov.

⁴⁹LESÁKOVÁ, Dagmar a kol. *Strategický marketing*. Braitslava: Sprint2, 2014. 350 s. ISBN 978-80-897-1007-2.

⁵⁰ FERNFORTUNIVERSITY.com. *Adient plc SWOT Analysis/Matrix*. [online]. [cit. 2019-12-02]. Dostupné na internete: <<http://fernfortuniversity.com/term-papers/swot/nyse/7-adient-plc.php>>

- Štruktúra nákladov - štruktúra nízkorozpočtových nákladov spoločnosti Adient pomáha vyrábať za nízke náklady a predávať za nízku cenu, čo spôsobuje cenovo dostupné výrobky pre zákazníkov.
- Komunita predajcov - silné vzťahy s predajcami, ktorí nielen poskytujú dodávky, ale sú zameraní aj na propagáciu produktov.
- Návratnosť kapitálových výdavkov - spoločnosti sa podarilo priniesť pozitívne výnosy z kapitálových výdavkov, ktoré vznikli v minulosti v súvislosti s rôznymi projektmi.
- Automatizácia rôznych štádií výroby umožnila efektívnejšie využívanie zdrojov a zníženie nákladov.
- Skúsená pracovná sila - Adient investoval do výcviku svojich zamestnancov, čoho výsledkom bolo zamestnanie veľkého počtu kvalifikovaných zamestnancov.
- Vstup na nové trhy - inovatívne tímy umožnili prísť s novými produktmi a vstúpiť na nové trhy.
- Sociálne médiá - Adient má silnú účasť na sociálnych médiách s viac ako miliónmi sledovateľov na troch najznámejších platformách sociálnych médií: Facebook, Twitter a Instagram. Má vysokú úroveň angažovanosti zákazníkov na týchto platformách s nízkou dobou odozvy zákazníkov.
- Portfólio produktov - veľké produktové portfólio s niekoľko unikátnymi produktmi, ktoré konkurencia neposkytuje.
- Geografická poloha a umiestnenie spoločnosti Adient jej poskytujú nákladovú výhodu pri obsluhu svojich zákazníkov v porovnaní s konkurenciou.
- Adient má zavedený informačný systém, ktorý zaisťuje efektívnosť vo svojich interných a externých operáciách.
- Spoločnosť Adient vlastní množstvo práv duševného vlastníctva, ktoré zahŕňajú ochranné známky a patenty. Tieto umožňujú exkluzivitu svojich produktov a konkurenti ich nemôžu kopírovať alebo spätne vyrobiť.
- Výrobky si udržiavajú kvalitu v priebehu rokov a sú stále cenené zákazníkmi, ktorí ju považujú za dobrú hodnotu za sumu peňazí, ktorú zaplatia.
- Partnerstvá - strategické partnerstvá vytvára spoločnosť Adient so svojimi dodávateľmi, predajcami, maloobchodníkmi a inými zainteresovanými stranami.

Slabé stránky spoločnosti Adient - vnútorné strategické faktory

- Výskum a vývoj - napriek tomu, že spoločnosť Adient investuje do výskumu a vývoja nemalé finančné prostriedky, zaostáva za svojimi konkurentmi.
- Vysoké zásoby na konci dňa - čas potrebný na zakúpenie a predaj produktov je vyšší ako priemer v odvetví, čo znamená, že spoločnosť Adient vytvára zásoby, ktoré pre podnik prinášajú zbytočné náklady.
- Prenajímaný majetok - významná časť majetku, ktorý vlastní spoločnosť Adient sa prenajíma a nie je zakúpená - musí zaplatiť veľké sumy nájomného.
- Spoločnosť má nízku úroveň obežných aktív v porovnaní s bežnými záväzkami, čo môže v prevádzke spôsobiť problémy s likviditou.
- Integrácia - súčasná štruktúra a kultúra spoločnosti viedla k zlyhaniu rôznych fúzií zameraných na vertikálnu integráciu.
- Výskum trhu - spoločnosť Adient neuskutočnila prieskum trhu už 2 roky. V dôsledku toho sa rozhoduje na základe 2-ročných údajov, kým potreby zákazníkov sa môžu časom vyvíjať.
- Vysoká miera fluktuácie zamestnancov - znamená to, že z práce odíde viac ľudí a v dôsledku toho venuje viac výdavkov na odbornú prípravu a rozvoj.
- Kontrola kvality - Adient má nižší rozpočet pre oddelenie kontroly kvality ako konkurencia. To vedie k nedostatku konzistencie a možnosti poškodenia kvality v rôznych predajniach.
- Nedostatok právnej praxe, zamestnanci právneho oddelenia nie sú vysoko kvalifikovaní.
- Niektoré výrobky majú vysoký podiel na trhu, zatiaľ čo väčšina výrobkov má nízky podiel na trhu. Toto spoliehanie sa na niekoľko výrobkov robí Adient zraniteľným voči vonkajším hrozbám, ak tieto produkty utrpia z akéhokoľvek dôvodu.
- Kvalifikovaní zamestnanci opúšťajú organizáciu v posledných rokoch, čo by mohlo znamenať nedostatok talentov pre spoločnosť v nadchádzajúcich rokoch.
- Rozhodovanie je veľmi centralizované a rozhodnutia tímov musia byť schválené určitými úradníkmi. Tým sa znižuje efektívnosť operácií.

Príležitosti pre spoločnosť Adient - vonkajšie strategické faktory

- E-commerce - nový trend a rast predaja pomocou e-commerce, kde spoločnosť Adient môže získať príjmy a nových zákazníkov.
- Sociálne médiá - Spoločnosť Adient môže využívať sociálne médiá na propagáciu svojich produktov, komunikáciu so zákazníkmi a získavanie spätnej väzby od nich.
- Technologický vývoj - operácie môžu byť automatizované, aby sa znížili náklady. Technológia umožňuje získavať lepšie údaje o zákazníkoch a zlepšuje marketingové úsilie.
- Obyvateľstvo - populácia rastie a očakáva sa, že v nadchádzajúcich rokoch bude rásť pozitívne, čo je prospešné pre spoločnosť, pretože sa zvýši počet potenciálnych zákazníkov, na ktorých sa môže zamerať.
- Inflácia - miera inflácie bola nízka a v nasledujúcich dvoch rokoch sa očakáva, že zostane nízka. Toto je príležitosť pre spoločnosť, pretože jej náklady na vstupy zostanú na nízkej úrovni počas nasledujúcich dvoch rokov.
- Úroková sadzba - nízke úrokové sadzby v porovnaní s predchádzajúcimi rokmi poskytujú spoločnosti Adient možnosť podstúpiť expanzné projekty, ktoré sú financované z úverov s nižšou úrokovou sadzbou.
- Dopravný priemysel - odvetvie dopravy v posledných rokoch prekvitá a ukazuje potenciál rastu v budúcnosti.
- Daňová politika - zníženie sadzby dane zo strany vlád, dotácie na ekologické automobily a produkty.
- Kvalifikovaní pracovníci - zvýšenie vzdelania a odbornej prípravy v mnohých inštitúciách zvýšilo množstvo kvalifikovanej pracovnej sily v krajine. To znamená, že ak spoločnosť Adient bude môcť zamestnať kvalifikovanú pracovnú silu, bude musieť minúť menej na vzdelávanie a rozvoj, a tým ušetriť náklady.
- Zvýšilo sa množstvo nových trhových oblastí. Spoločnosť Adient môže predávať produkty na týchto trhoch a využiť ich.
- Globalizácia - môže rozšíriť svoju činnosť aj do iných krajín, vstúpiť na tieto trhy a využiť príležitosti, ktoré ležia na týchto trhoch.
- Obchodné bariéry sa znížili pri dovoze tovaru. Tým sa znížia náklady na vstupy na výroby.

Hrozby pre spoločnosť Adient - vonkajšie strategické faktory

- Technologický vývoj konkurencie - technologický vývoj niekoľkých konkurentov v rámci odvetvia predstavuje hrozbu, pretože zákazník sa môže rozhodnúť pre konkurenčný produkt
- Dodávatelia - vyjednávací sila dodávateľov sa v priebehu rokov zvýšila, čo znamená, že náklady na vstupy by sa mohli zvýšiť.
- Zvyšujúca sa konkurencia - došlo k nárastu hospodárskej súťaže v rámci odvetvia, čo spôsobuje tlak na znižovanie cien.
- Výmenný kurz - výmenný kurz sa stále pohybuje a to ovplyvňuje spoločnosť, ktorá má medzinárodný predaj, zatiaľ čo jej dodávatelia sú lokálni.
- Politické neistoty v krajine sa preukázali ako prekážka v podnikaní, občas brzdia výkonnosť a spôsobujú zbytočné náklady na podnikanie.
- Kolísajúce úrokové sadzby v krajine neposkytujú stabilné finančné a ekonomické prostredie.
- Spotrebiteľský vkus sa mení, čo vyvíja tlak na spoločnosti, aby neustále menili svoje produkty tak, aby vyhovovali potrebám týchto zákazníkov.
- Predpisy o medzinárodnom obchode sa stále menia a to si vyžaduje súlad spoločností, ak majú pôsobiť celosvetovo.
- Dostupné náhradné produkty tiež narastajú, čo ohrozuje kolektívne celý priemysel, pretože spotreba súčasných výrobkov klesá.
- Neustály technologický vývoj si vyžaduje, aby bola pracovná sila vyškolená, pretože neschopnosť udržať krok s týmito zmenami môže viesť k strate podnikania.⁵¹

Na základe uvedených silných/slabých stránok, príležitostí a hrozieb môžeme navrhnúť použitie nasledujúcich stratégií, ktoré sú zhrnuté v tabuľke č. 2.

⁵¹ESSAY48.com. *Adient plc SWOT Analysis*. [online]. [cit. 2019-12-02]. Dostupné na internete:<<https://www.essay48.com/term-paper/2221-Adient-plc-Swot-Analysis>>

Tabuľka č. 2 Stratégie SWOT analýzy

	Silné stránky	Slabé stránky
Príležitosti	<p>Stratégia SO</p> <ul style="list-style-type: none"> • zvýšenie marketingu na prilákanie nových spotrebiteľov • prilákanie zákazníkov na webovú stránku pomocou sociálnych médií • vytváranie eko produktov prostredníctvom inovácií s nízkymi nákladmi • zvýšiť objem predaja prostredníctvom produktov s nízkymi cenami a zľavami 	<p>Stratégia WO</p> <ul style="list-style-type: none"> • zvýšiť podiel vlastníctva majetku prostredníctvom nízkeho úroku v porovnaní s prenášaným majetkom • zvýšenie miezd, poskytovanie motivačných balíkov a výhod zamestnancom na zníženie fluktuácie zamestnancov
Hrozby	<p>Stratégia ST</p> <ul style="list-style-type: none"> • použitie silnej distribučnej siete na oslovenie nových zákazníkov a zamedzenie vstupu na trh novým konkurentom • využitie silnej finančnej pozície na investovanie do práv duševného vlastníctva • využitie inovatívnych tímov na analýzu zníženia nákladov 	<p>Stratégia WT</p> <ul style="list-style-type: none"> • zvýšenie výdavkov na výskum a vývoj = vyššia konkurencieschopnosť • poskytnutie motivácie, zvýšenie angažovanosti a priaznivé pracovné prostredie na udržanie talentov

Zdroj: vlastné spracovanie na základe ESSAY48.com. *Adient plc SWOT Analysis*. [online]. [cit. 2019-12-02].

Dostupné na internete: <<https://www.essay48.com/term-paper/2221-Adient-plc-Swot-Analysis>>

4.1.3 Najväčší konkurenti

Ekonomovia predpokladajú, že na trhu existuje veľké množstvo rôznych kupujúcich a predávajúcich na každý tovar alebo službu, ktorá je k dispozícii. To znamená konkurenciu na trhu, ktorá umožňuje zmenu cien v závislosti od zmien ponuky a dopytu. Napríklad, ak je cena tovaru veľmi vysoká a niektoré firmy dosahujú v danom odvetví mimoriadne zisky, ostatné firmy chcu taktiež vyrábať takýto produkt v konkurencii s ostatnými - čo zvýši ponuku a zníži predajnú cenu. Navyše pre takmer každý výrobok existujú substitúty, takže ak sa jeden výrobok stane príliš drahým, kupujúci si môže namiesto toho vybrať lacnejšiu náhradu. Na trhu s mnohými

kupujúcimi a predávajúcimi má spotrebiteľ aj dodávateľ rovnakú schopnosť konkurovať na cene.⁵²

Konkurenčný trh je trh, v ktorom existuje mnoho výrobcov, ktorí si navzájom konkurujú v nádeji, že poskytnú tovary a služby, ktoré my ako spotrebiteľia chceme a potrebujeme. Inými slovami ani jeden výrobca nemôže diktovať trh. Rovnako ako výrobcovia, ani jeden spotrebiteľ nemôže diktovať trh. Tento pojem platí aj v prípade ceny a množstva tovaru. Jeden výrobca a jeden spotrebiteľ nemôže rozhodnúť o cene tovaru alebo rozhodnúť o množstve, ktoré bude vyrobené.⁵³

Ako sme spomínali v úvodnej časti, Adient podniká v oblasti výroby automobilových sedačiek a sedadlových komponentov. Tento trh sa skladá zo 6 nasledujúcich častí:

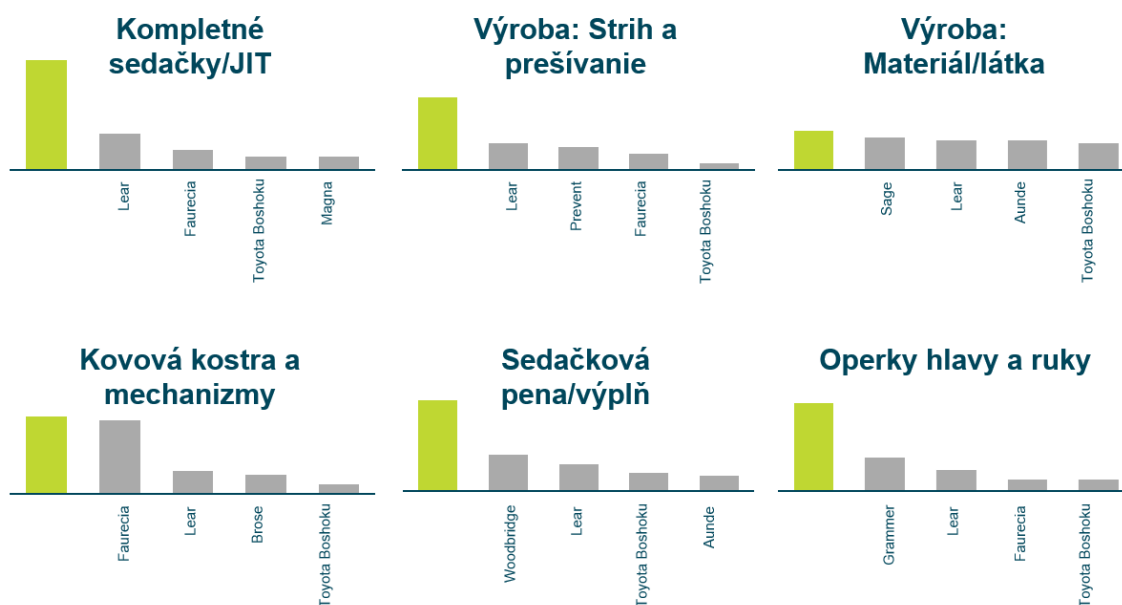
- kompletne sedačky/JIT systém,
- výroba: strih a prešívanie,
- výroba: materiál/látka,
- kovová kostra a mechanizmy,
- sedačková pena/výplň,
- opierky hlavy a ruky.

Obrázok č. 5 znázorňuje vedúcu pozíciu Adientu vo všetkých šiestich častiach odvetvia v porovnaní s najväčšími konkurentmi, ktorými sú spoločnosti Lear, Faurecia a Toyota Boshoku.

⁵² INVESTOPEDIA.com. *Economic Basics: Competition, Monopoly and Oligopoly*. [cit. 2019-20-02]. Dostupné na internete: <<https://www.investopedia.com/university/economics/competition.asp>>

⁵³STUDY.com. 2018. *Competitive market: Definition, Characteristics & Examples*. [cit. 2019-20-02]. Dostupné na internete: <<https://study.com/academy/lesson/competitive-market-definition-characteristics-examples.html>>

Obrázok č. 5 Porovnanie firmy Adient v jednotlivých častiach odvetvia s konkurentmi



Zdroj: vlastné spracovanie na základe podkladov z oddelenia ľudských zdrojov spoločnosti Adient – prezentácia Company overview

V minulosti, keď automobilová divízia bola súčasťou Johnson Controls, mala neohrozenú pozíciu na trhu, čo sa však zmenilo výmenou na pozícii generálneho riaditeľa. Rozhodnutie sústrediť pozornosť a zdroje spoločnosti na budovanie kontrolných systémov a batérií spôsobilo obmedzenie kapitálových investícií v posledných 2 rokoch do automobilovej časti o 3 – 3,5 mld. USD ročne.

Aj keď si Adient zachoval 34 percentný podiel na celosvetovom trhu, zníženie investícií materskej firmy dovolilo konkurentom ako Faurecia, Lear Corporation a Magna International agresívny postup pri získavaní väčšieho podielu na trhu.⁵⁴ Tabuľka č. 3 znázorňuje zoznam najväčších konkurentov Adientu. Ako môžeme vidieť v tabuľke č. 3, najväčšie tržby dosiahla spoločnosť Camacao - až 200 mld. USD, čím výrazne prebehla ostatné firmy. Adient sa umiestnil až na 7. pozícii s výnosmi 17,4 mld USD.

⁵⁴WERNLE, Bradford. 2016. *Adient begins life as world's No. 1 seat maker*. In: Automotive News. [online]. [cit. 2019-20-02]. Dostupné na internete: <<https://www.autonews.com/article/20161031/OEM10/310319977/adient-begins-life-as-world-s-no-1-seat-maker>>

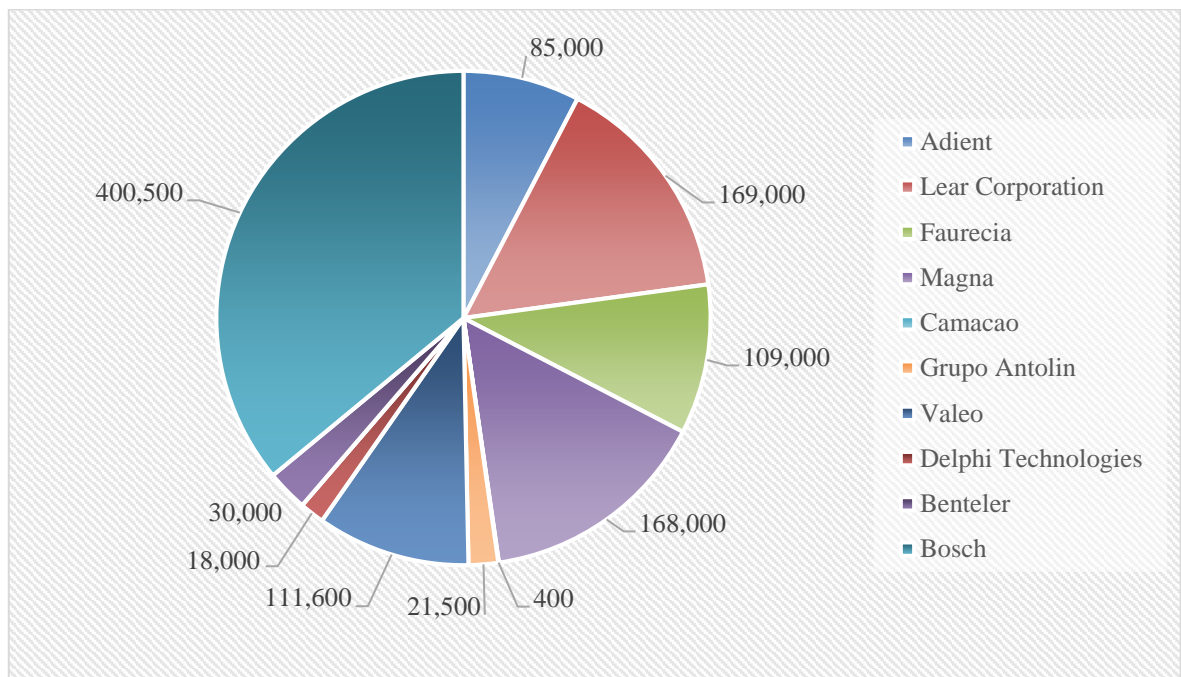
Tabuľka č. 3 Najväčší konkurenti Adientu zoradení podľa výšky výnosov za 3. kvartál 2018 v mld. USD

Poradie	Názov firmy	Výnosy za 3. kvartál 2018 v mld. USD
1.	Camacao	200
2.	Bosch	87,3
3.	Magna	41,1
4.	Valeo	23,8
5.	Lear Corporation	20,7
6.	Faurecia	20,3
7.	Adient	17,4
8.	Benteler	7,8
9.	Delphi Technologies	7,7
10.	Grupo Antolin	5,5

Zdroj: vlastné spracovanie na základe OWLER.com. 2019. *Adient's Competitors, Revenue, Number of Employees, Funding and Acquisitions*. [cit. 2019-20-02]. Dostupné na internete: <<https://www.owler.com/company/adient>>

Spoločnosť Adient má v súčasnosti 85 000 zamestnancov a je umiestnená na 6. mieste v porovnaní s ostatnými konkurentmi. Priemerný počet zamestnancov za všetky firmy je 111 300. Graf č. 1 znázorňuje počet zamestnancov v porovnaní s najväčšími konkurentmi. Najväčší počet zamestnancov má firma Bosch, ktorá ako druhá v poradí generovala najväčšie zisky 87,3 mld. USD. Spoločnosť Adient so svojimi 85 000 zamestnancami dokázala vygenerovať 17,4 mld. USD.

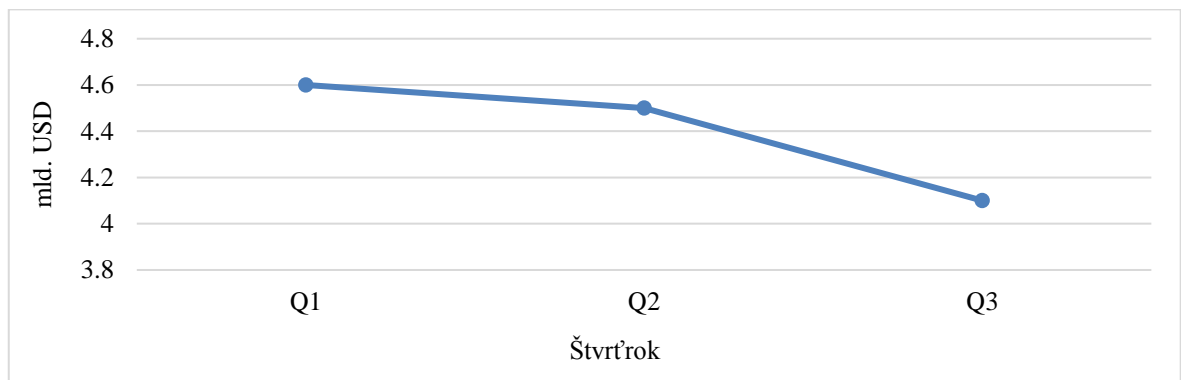
Graf č. 1 Porovnanie počtu zamestnancov firmy Adient s najväčšími konkurentmi



Zdroj: vlastné spracovanie na základe OWLER.com. 2019. *Adient's Competitors, Revenue, Number of Employees, Funding and Acquisitions*. [cit. 2019-20-02]. Dostupné na internete: <<https://www.owler.com/company/adient>>

Za posledné tri štvrťroky sa príjmy spoločnosti Adient znížili o 9,8 %. Konkrétne v 3. štvrťroku tržby dosiahli 4,1 mld. USD, v 2. štvrťroku 2018 to bolo 4,5 mld. USD a v 1. štvrťroku 2018 to bolo 4,6 mld. USD. Na grafe č. 2 môžeme pozorovať grafický vývoj tržieb za posledné tri štvrťroky roku 2018.

Graf č. 2 Vývoj výnosov spoločnosti Adient za prvé tri kvartály roku 2018



Zdroj: vlastné spracovanie na základe OWLER.com. 2019. *Adient's Competitors, Revenue, Number of Employees, Funding and Acquisitions*. [cit. 2019-20-02]. Dostupné na internete: <<https://www.owler.com/company/adient>>

Keďže trh s autosedačkami je presýtený a na trhu existuje veľmi veľa konkurentov, Adient sa rozhodol rozšíriť svoju pôsobnosť investovaním do inovatívnych produktov a technológií ako je napr. autonómna jazda, elektrifikácia, štíhlejšie a ľahšie sedačky a personalizácia spotrebiteľov. Okrem toho sa spoločnosť rozhodla zaoberať aj príležitosťami na nových trhoch mimo tradičných - automobilových, ako napríklad v úžitkových vozidlách, osobných vlakoch a sedadlách lietadiel, kde sa môže stať lídrom v odvetví a generovať ďalšie zisky.

4.2 Vyhodnotenie dotazníka zameraného na problematiku časového manažmentu v spoločnosti Adient

Ako bolo spomenuté v predošlej časti, výskum pomocou dotazníka bol organizovaný v spoločnosti Adient Slovakia, s. r. o., konkrétne v bratislavskom biznis centre, kde pracuje 950 zamestnancov na finančnom oddelení. Keďže sa diplomová práca zameriava na organizáciu riadiacej práce manažéra, vzorka sa zúžila na štyridsať zamestnancov a predstavuje manažérov druhého stupňa, ktorých hlavnou náplňou práce je rozvíjanie manažérov nižšieho stupňa a priame podieľanie sa na definovaní cieľov spoločnosti. Takýto manažéri koordinujú a zodpovedajú za viacero menších oddelení, ktoré sú samostatne vedené supervízormi.

Zamestnancom v Adiente zabezpečuje vzdelávanie externá firma Maxman Consultant, ktorá ponúka aj školenie „Časový manažment“ v trvaní 2 dní. Toto školenie je dobrovoľné a môže sa ho zúčastniť ktorýkoľvek zamestnanec. Zameriava sa na zlepšenie manažovania času prostredníctvom predstavenia delegovania úloh, TO DO LISTu a predstavením 2 techník časového manažmentu - Eisenhowerovho okna a GET IT DONE metódy. Najskôr sa školiaci pracovník sústreďuje na zistenie rutiny a usporiadania času jednotlivcov. Postupným objasňovaním a predstavovaním techník sa snaží zmeniť zmýšľanie a organizáciu úloh/času stráveným nad úlohami naučením delegovať, prioritizovať a rozoznaním či úlohy sú určené pre jednotlivca.

Dotazník bol vyhotovený v angličtine nakoľko sa vo firme nachádzajú aj manažéri z Mexika alebo Brazílie a v jeho distribúcii pomohlo oddelenie ľudských zdrojov prostredníctvom mejlu.

Dotazník bol tvorený devätnástimi otázkami, ktoré sa zaoberali roztriedením zamestnancov podľa pohlavia, dĺžky pôsobenia na vedúcej pozícii, identifikáciou zlodejov času, plánovaním alebo neplánovaním pracovného času, zistením používania techník časového manažmentu, využitím voľného času a nakoniec zhodnotením plnenia úloh na základe využívania času. Celý dotazník sa nachádza v prílohe č. 1. Číselné údaje z dotazníka boli spracované v programe MS Excel.

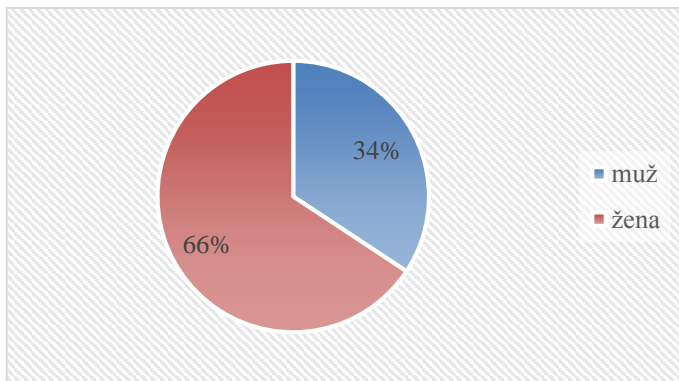
Z celkového počtu štyridsať dotazníkov bola ich návratnosť 87,5 percenta, čo môžeme hodnotiť ako pozitívne a reálny podklad pre zhodnotenie daného cieľa diplomovej práce.

Otázkou č. 1 sme zisťovali pohlavie respondentov, kde 34 % tvorili muži a 66 % ženy. Tento výsledok hovorí o tom, že manažérsky post vo firme Adient zastávajú hlavne ženy, keďže aj podľa interných štatistík väčšinu zamestnancov (až 60 %) tvoria ženy.

1. Pohlavie

- a. muž
- b. žena

Graf č. 3 Určenie pohlavia



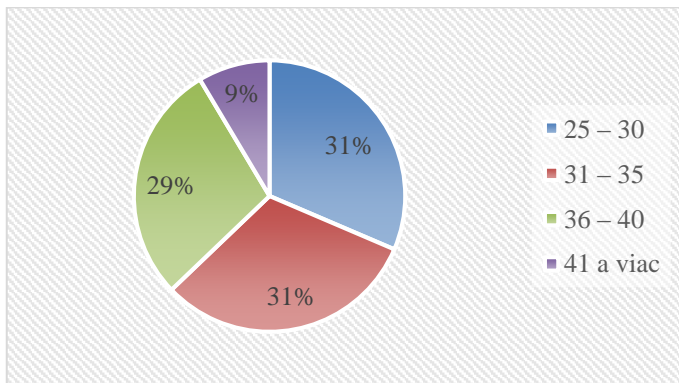
Zdroj: vlastné spracovanie

Otázkou č. 2 sme určili vekové rozmedzie manažérov, kde mali najväčšie zastúpenie respondenti medzi 25 až 35 rokov. Menšiu časť tvorili respondenti vo veku 36 - 40 rokov – 29 % a najmenšiu časť tvorili respondenti nad 41 rokov, iba 9 %. Tento výsledok svedčí opäť o internej štatistike spoločnosti, podľa ktorej priemerný vek zamestnancov je 31 rokov.

2. Vek

- a. 25 – 30
- b. 31 – 35
- c. 36 – 40
- d. 41 a viac

Graf č. 4 Určenie veku



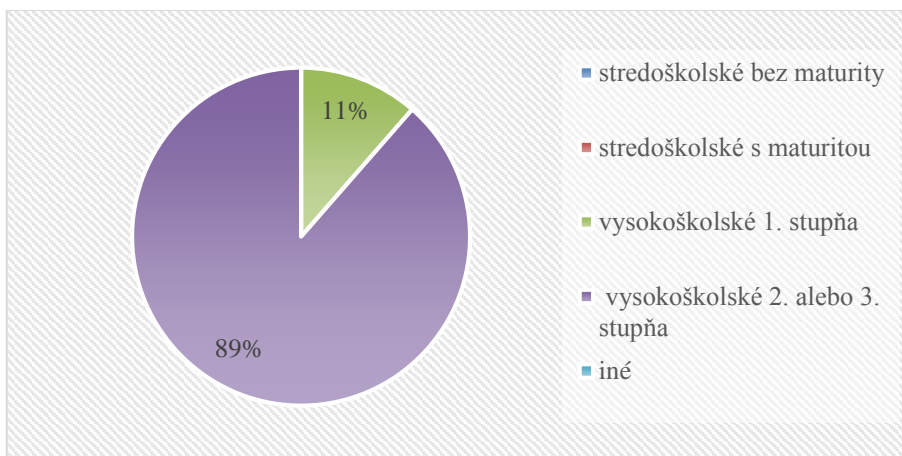
Zdroj: vlastné spracovanie

Otázkou č. 3 sme zisťovali dosiahnuté vzdelanie manažérov, kde sme zistili, že až 89 % má vysokoškolské vzdelanie 2. alebo 3. stupňa a 11 % vysokoškolské vzdelanie 1. stupňa, ktoré je potrebné na vykonávanie pozície manažéra aj v požiadavkách spoločnosti Adient.

3. Najvyššie dosiahnuté vzdelanie

- stredoškolské bez maturity
- stredoškolské s maturitou
- vysokoškolské 1. stupňa
- vysokoškolské 2. alebo 3. stupňa
- iné

Graf č. 5 Najvyššie dosiahnuté vzdelanie



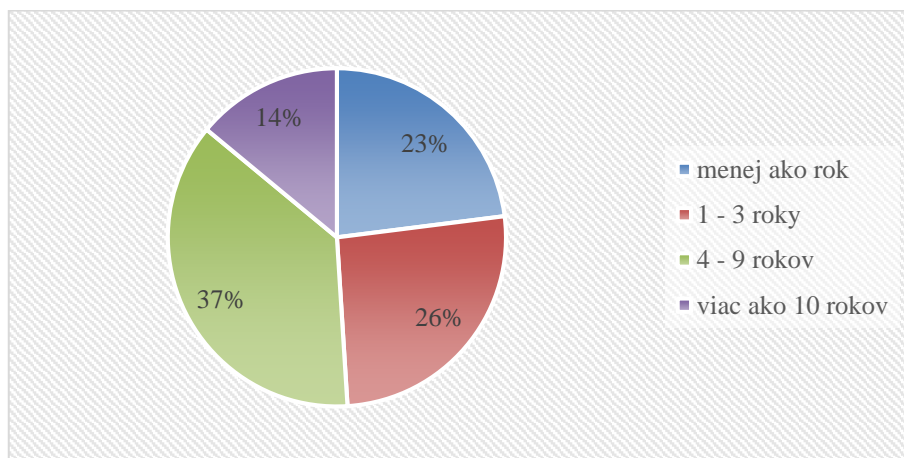
Zdroj: vlastné spracovanie

Otázkou č. 4 sme zisťovali ako dlho respondenti pôsobia v oblasti manažmentu. Najviac – 37 % opýtaných pôsobí v manažmente 4 – 9 rokov a najmenej respondentov, len 14 %, pôsobí na pozícii manažéra viac ako 10 rokov, čo môže byť spôsobené nízkym vekovým priemerom v spoločnosti.

4. Ako dlho pôsobíte v manažmente?

- a. menej ako rok
- b. 1 - 3 roky
- c. 4 - 9 rokov
- d. viac ako 10 rokov

Graf č. 6 Ako dlho pôsobíte v manažmente?



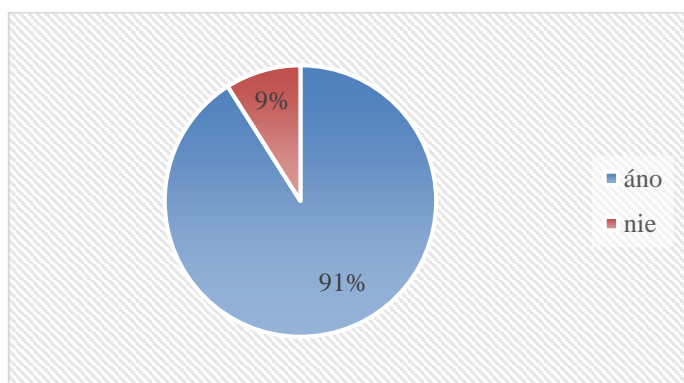
Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 5 bola zameraná na zistenie, či manažéri plánujú svoje denné aktivity. Pozitívnym výsledkom je, že až 91 % opýtaných plánuje svoje úlohy a vyhýba sa tým improvizácii a strate času a len 9 % neplánuje pracovný čas. Tento jav môže byť spôsobený pôsobením na menšom oddelení, ktoré nemusí plniť veľa úloh.

5. Plánujete si pracovné aktivity?

- a. áno
- b. nie

Graf č. 7 Plánujete pracovné aktivity?



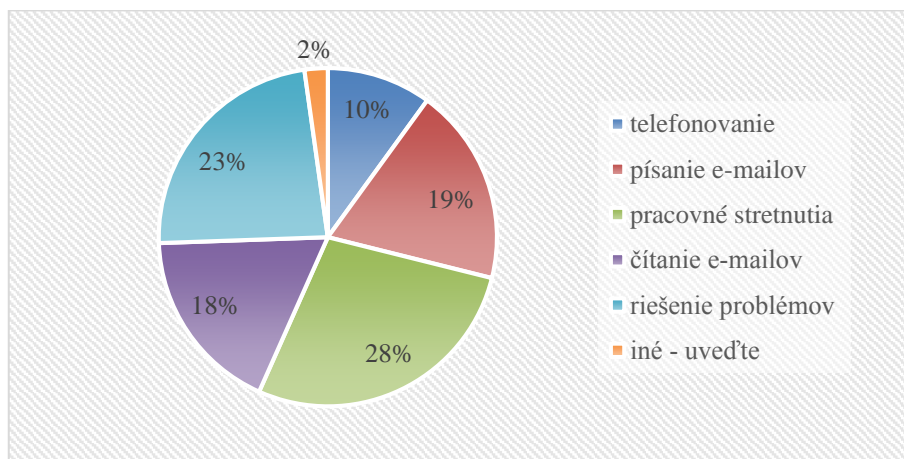
Zdroj: vlastné spracovanie

Pri identifikácii zlodějov času sme zistili, že manažérom zaberajú najviac času pracovné stretnutia, riešenie problémov, písanie a čítanie mejlov. Týmto aktivitám je možné predísť použitím niektorej z techník časového manažmentu ako napr. delegovanie, sústredenie sa na jednu/dve veľké úlohy denne, roztriedenie mejlov podľa dôležitosti na začiatku dňa, určenie medzi dôležitým a urgentným.

6. Ktoré aktivity vám zaberajú najviac času?

- telefonovanie
- písanie e-mailov
- pracovné stretnutia
- čítanie e-mailov
- riešenie problémov
- iné – uveďte

Graf č. 8 Ktoré aktivity vám zaberajú najviac času?



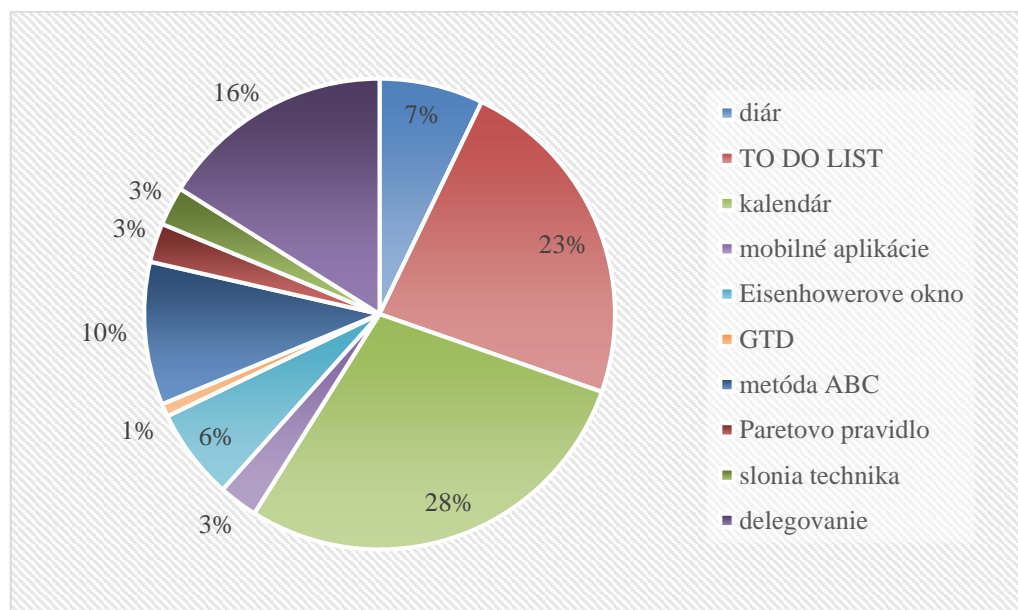
Zdroj: vlastné spracovanie

Dôležitou súčasťou plánovania pracovného času sú techniky časového manažmentu. V tejto otázke mali manažéri možnosť výberu viacerých odpovedí, z ktorých vyplýva, že najčastejšie používajú kombináciu kalendára a TO DO LISTu. Keďže najčastejšie trávia čas pri počítači, je efektívne naplánovať stretnutia a hraničný termín úloh priamo do kalendára v Outlooku, kde si môžu nastaviť pripomenutie splnenia. TO DO LIST v papierovej alebo elektronickej forme slúži na určenie poradia dôležitosti úloh. Taktiež využívajú delegovanie úloh, avšak podiel 16 % vytvára priestor pre zlepšenie.

7. Používate niektorú z uvedených techník časového manažmentu?

- a. diár
- b. TO DO LIST
- c. kalendár
- d. mobilné aplikácie
- e. Eisenhowerove okno
- f. GTD
- g. metóda ABC
- h. Paretovo pravidlo
- ch. slonia technika
- i. delegovanie

Graf č. 9 Používate niektorú z uvedených techník časového manažmentu?



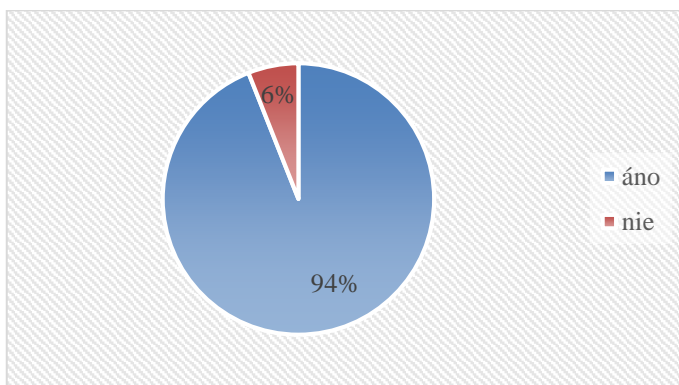
Zdroj: vlastné spracovanie

Až 94 % percent opýtaných uviedlo, že deleguje svoje aktivity na svojich podriadených. Otázne však ostáva, ktoré aktivity delegujú a či je delegovanie efektívne nakoľko z predchádzajúcej otázky vyplýva, že delegovanie nepatrí k najčastejším technikám.

8. Delegujete úlohy na svojich podriadených?

- a. áno
- b. nie

Graf č. 10 Delegujete úlohy na svojich podriadených?



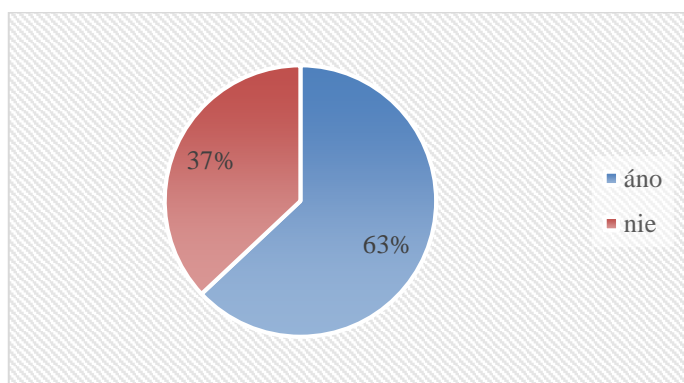
Zdroj: vlastné spracovanie

Nasledujúcou otázkou sme chceli zistiť, či sa manažéri zúčastnili na školení o časovom manažmente, a teda sú oboznámení s rôznymi technikami ako organizovať pracovný čas efektívnejšie. Nadpolovičná väčšina – 63 % - sa zúčastnila na tomto školení a môžeme predpokladať, že si osvojili predstavené metódy. 37 % opýtaných sa nezúčastnilo na tomto školení, čo by sme im odporúčali do budúcnosti, nakoľko sa môžu poradiť s odborníkom ako sa zbaviť nadčasov a organizovať prácu účinnejšie.

9. Zúčastnili ste sa školení o časovom manažmente?

- a. áno
- b. nie

Graf č. 11 Zúčastnili ste sa školení o časovom namažmente?



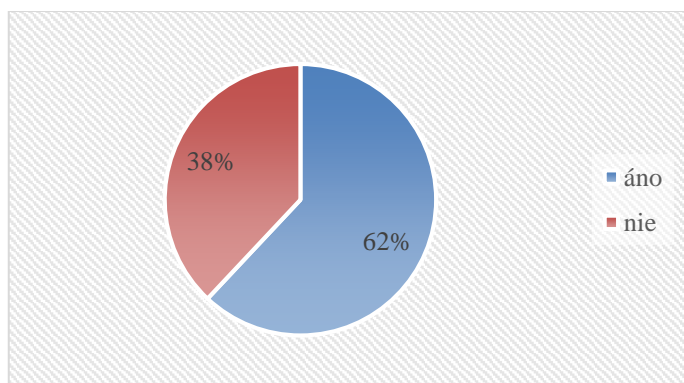
Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 10 nadväzovala na predošlú, kde sme chceli zistiť, či by mali manažéri záujem o školenie časového manažmentu. 62 % odpovedalo pozitívne, avšak našli sa aj takí, ktorí nemajú záujem a predpokladáme, že svoje pracovné aktivity zvládajú načas.

10. Ak nie, mali by ste záujem o takéto školenie?

- a. áno
- b. nie

Graf č. 12 Ak nie, mali by ste záujem o takéto školenie?



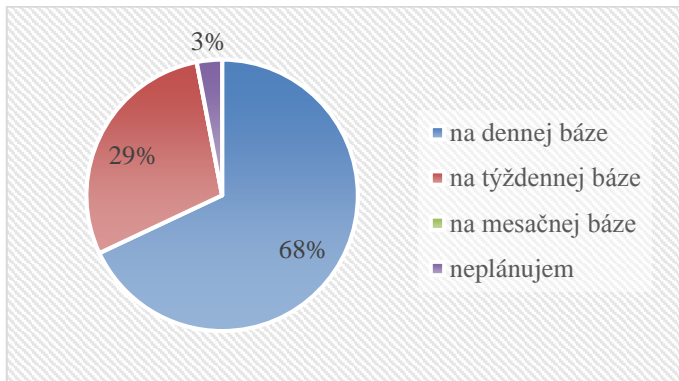
Zdroj: vlastné spracovanie

Jedenásta otázka bola zameraná na dĺžku časového horizontu, v ktorom manažéri plánujú svoje úlohy. Najvyššiu mieru – až 68 % - dosiahlo plánovanie na dennej báze, čo hodnotíme ako vysoko pozitívne nakoľko majú manažéri prehľad v aktivitách, ktoré je potrebné vykonať a vyhýbajú sa strate času. Na týždennej báze plánuje 29 % manažérov, nakoľko musíme zobrať do úvahy neplánované stretnutia, úlohy, prerušenia od podriadených, atď. Prekvapujúce je, že sa v spoločnosti nájdu 3 % manažérov, ktorí neplánujú svoje aktivity.

11. Ako často plánujete svoje aktivity?

- a. na dennej báze
- b. na týždennej báze
- c. na mesačnej báze
- d. neplánujem

Graf č. 13 Ako často plánujete svoje aktivity?



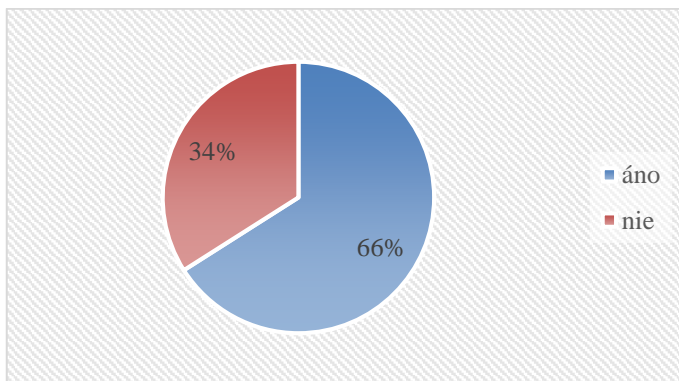
Zdroj: vlastné spracovanie

Dvanásta otázka bola zameraná na zistenie, či manažérom vznikajú v priebehu mesiaca nadčasy. Nakoľko je výskum organizovaný na finančnom oddelení, väčšina oddelení čelí mesačným uzávierkam, kedy každému zamestnancovi vzniká nadčas. Taktiež firma slúži ako podpora pre amerických zákazníkov, ktorí kontaktujú manažérov v popoludňajších hodinách alebo v čase odchodu z práce.

12. Vznikajú vám v priebehu mesiaca nadčasy?

- a. áno
- b. nie

Graf č. 14 Vznikajú vám v priebehu mesiaca nadčasy?

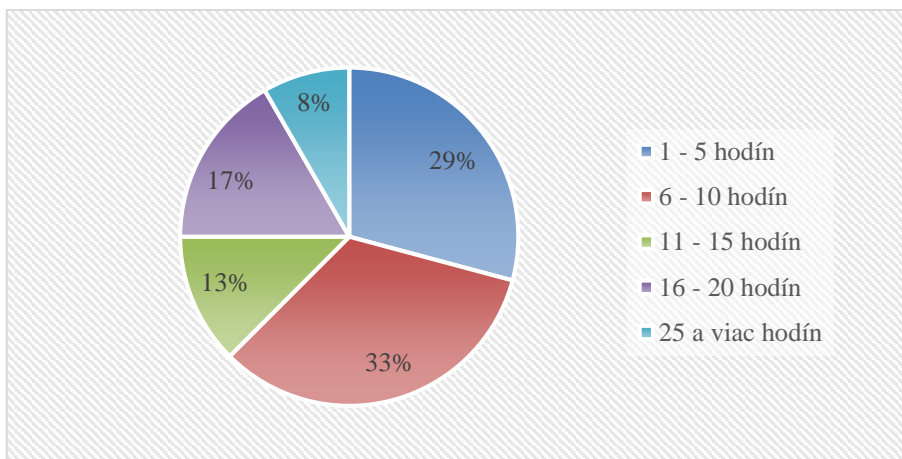


Zdroj: vlastné spracovanie

Nasledujúcou otázkou sme chceli zistiť koľko nadčasov manažérom počas mesiaca vzniká. Najčastejšie sa vyskytla hodnota 6 – 10 hodín, čo nehodnotíme ako vysoké číslo, a preto si myslíme, že manažéri používaním techník časového manažmentu využívajú pracovný čas naozaj efektívne. Iba 8 % uviedlo, že majú nadčasy v hodnote 25 a viac hodín, kde vidíme priestor na osvojenie efektívnejších alebo iných techník.

13. Ak áno, uveďte počet hodín nadčasov

Graf č. 15 Ak áno, uveďte počet hodín nadčasov



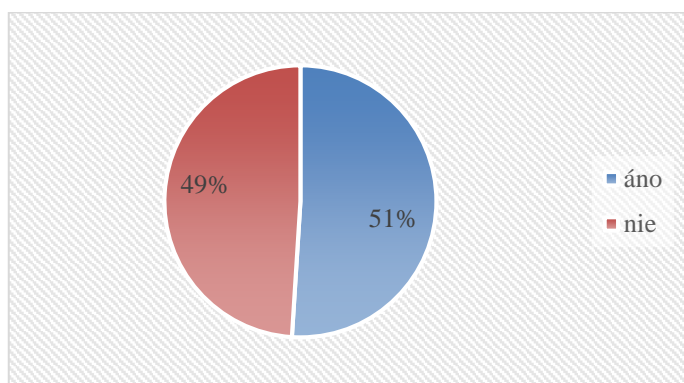
Zdroj: vlastné spracovanie

Nakoľko sú manažéri veľmi vyťažení, chceli sme vedieť, či niektorú z techník časového manažmentu využívajú aj v súkromnom živote. Odpovede áno/nie sú takmer na rovnakej úrovni – rozdiel tvoria iba 2 percentá. Tento výsledok dokazuje, že manažéri musia plánovať aj voľný čas, aby dosiahli rovnováhu ako v súkromnom, tak aj v pracovnom živote.

14. Aplikujete niektorú z techník časového manažmentu aj v súkromnom živote?

- a. áno
- b. nie

Graf č. 16 Aplikujete niektorú z techník časového manažmentu aj v súkromnom živote?



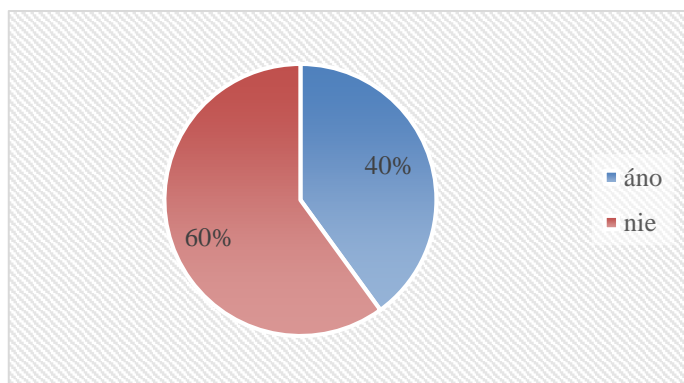
Zdroj: vlastné spracovanie

Väčšina manažérov nezaraďuje do diára úlohy súkromného charakteru, nakoľko majú dostatok voľného času a nepotrebujú si značiť úlohy takéhoto charakteru do pracovnej časti.

15. Zaraďujete do svojho diára aj úlohy súkromného charakteru- (rodina, priatelia, koníčky)?

- a. áno
- b. nie

Graf č. 17 Zaraďujete do svojho diára aj úlohy súkromného charakteru (rodina, priatelia, koníčky)?

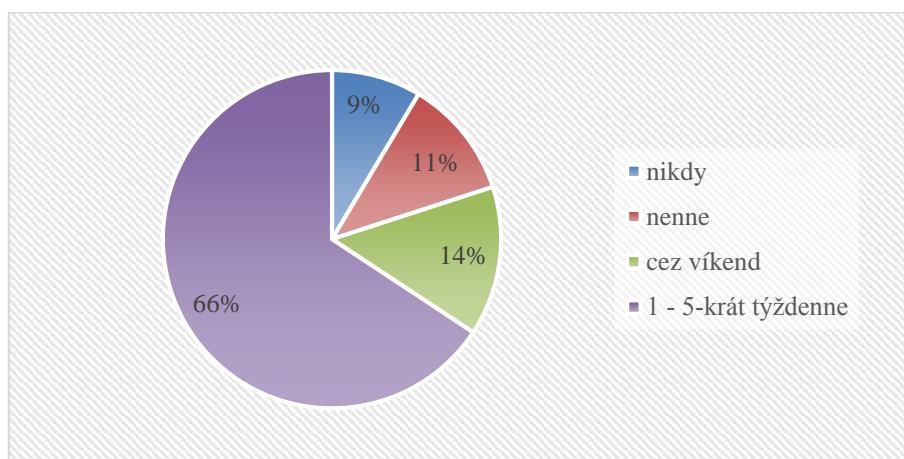


Zdroj: vlastné spracovanie

Až 66 % respondentov uviedlo, že sa voľnočasovým aktivitám venujú 1 – 5-krát do týždňa, čo hodnotíme ako pozitívny ukazovateľ. 14 % opýtaných sa venuje svojim koníčkom iba cez víkend, 11 % každý deň a 9 % sa nevenuje voľnému času nikdy. Je možné, že sú to práve respondenti, ktorí sa vyjadrili, že neplánujú svoje aktivity a nevyužívajú techniky časového manažmentu.

16. Ako často sa venujete voľnočasovým aktivitám (v priebehu týždňa)

Graf č. 18 Ako často sa venujete voľnočasovým aktivitám (v priebehu týždňa)?



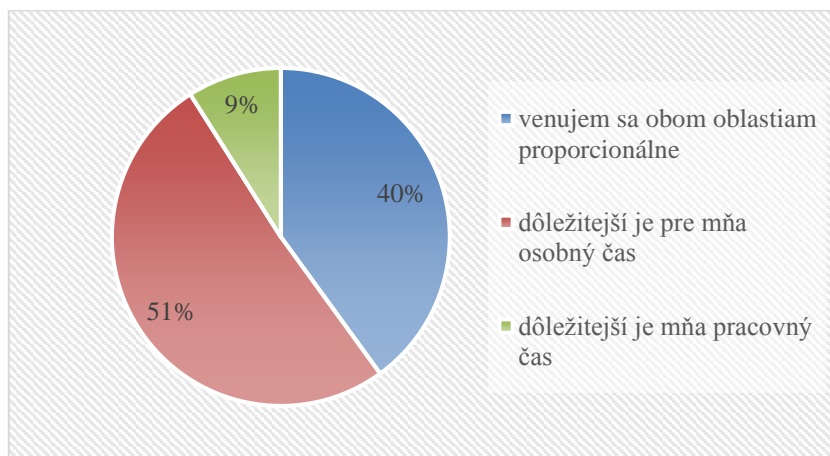
Zdroj: vlastné spracovanie

V ďalšej otázke sme chceli vedieť, ako manažéri vnímajú dôležitosť pracovného a osobného času. 51 % uviedlo, že dôležitejší je pre nich osobný čas, 40 % sa venuje obom oblastiam proporcionálne a pre 9 % opýtaných je pracovný čas dôležitejší. Tento jav môže byť spôsobený ambicióznosťou jednotlivca, nadobudnutím pocitu, že výsledky v práci reprezentujú jeho (ne)úspešnosť v živote.

17. Myslíte si, že je dôležité venovať sa pracovnému aj osobnému času proporcionálne alebo je jeden z nich pre vás dôležitejší?

- a. venujem sa obom oblastiam proporcionálne
- b. dôležitejší je pre mňa osobný čas
- c. dôležitejší je mňa pracovný čas

Graf č. 19 Myslíte si, že je dôležité venovať sa pracovnému aj osobnému času proporcionálne alebo je jeden z nich pre vás dôležitejší?



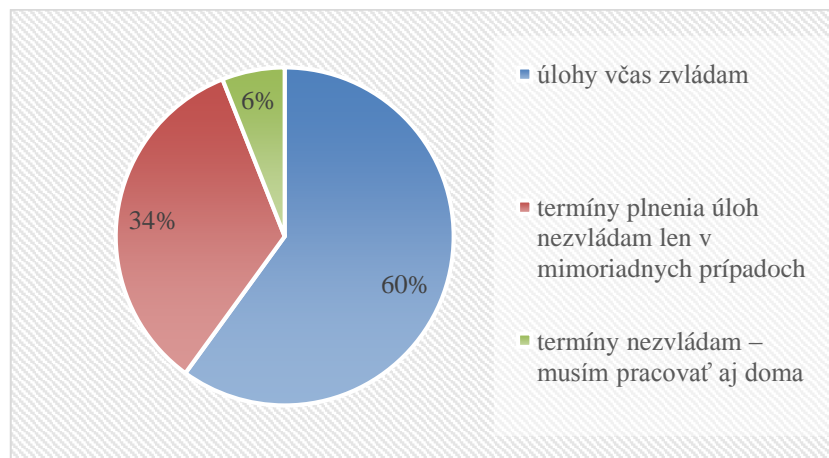
Zdroj: vlastné spracovanie

V predposlednej otázke, sme sa respondentov spýtali na zhodnotenie ich schopnosti využiť pracovný čas. 60 % respondentov uviedlo, že zvládajú pracovné úlohy na čas, čo je žiadaný jav nakoľko väčšina manažérov uviedlo, že plánujú svoje úlohy a používajú rôzne techniky. 34 % uviedlo, že termíny nezvláda len v mimoriadnych prípadoch a 6 % respondentov uviedlo, že termíny nezvládajú. Opäť to môžu byť práve respondenti, ktorí uviedli, že neplánujú svoje aktivity.

18. Zhodnoťte svoju schopnosť využívania pracovného času

- a. úlohy včas zvládam
- b. termíny plnenia úloh nezvládam len v mimoriadnych prípadoch
- c. termíny nezvládam – musím pracovať aj doma

Graf č. 20 Zhodnoťte svoju schopnosť využívania pracovného času



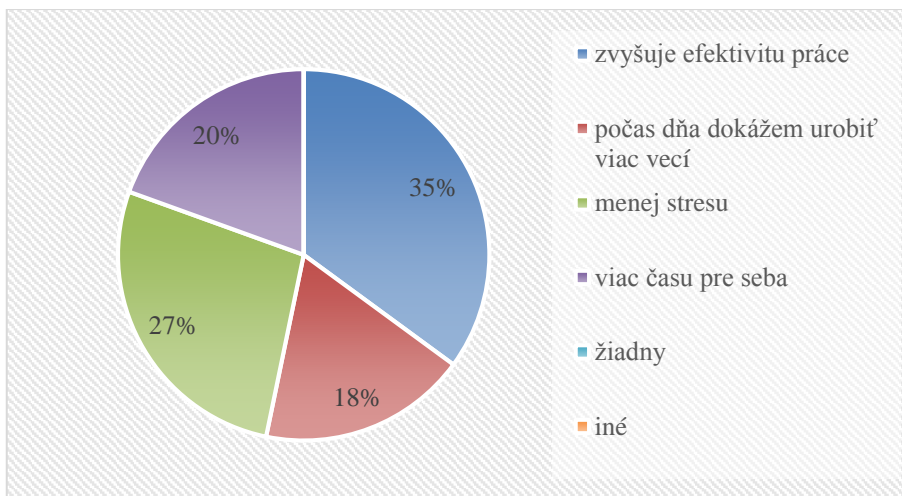
Zdroj: vlastné spracovanie

Poslednou otázkou sme chceli zistiť v čom vidia manažéri prínos organizácie pracovného času. 35 % sa vyjadrilo, že pozitívom je zvyšovanie efektivity práce, 27 % si myslí, že znižuje stres, nakoľko aktivity aj s hraničnými termínami sú presne naplánované, 20 % vidí pozitívum vo viac času pre seba a 18 % dokáže počas dňa splniť viac úloh. Žiadny respondent si nemyslí, že by plánovanie času nemalo zmysel.

19. V čom je podľa vás prínos riadenia času?

- a. zvyšuje efektivitu práce
- b. počas dňa dokážem urobiť viac vecí
- c. menej stresu
- d. viac času pre seba
- e. žiadny
- f. iné

Graf č. 21 V čom je podľa vás prínos riadenia času?



Zdroj: vlastné spracovanie

4.3 Vyhodnotenie štruktúrovaných rozhovorov s vedúcimi pracovníkmi v spoločnosti Adient

Ďalej sme sa rozhodli realizovať kvalitatívny výskum prostredníctvom personalizovaných štruktúrovaných rozhovorov, kde sme si priblížili problematiku organizácie času manažérov na rôznom stupni riadenia. Štruktúrovaný rozhovor pozostával z ôsmich otázok, ktoré sa zameriavali na identifikáciu využitia času manažéra počas pracovného dňa.

4.3.1 Štruktúrovaný rozhovor s lídrom tímu

Líderka (prvý stupeň manažmentu) tímu štrnástich reconcilierov na oddelení R2R⁵⁵, ktorej pôsobnosť na tejto pozícii je jeden rok, ale prácu vedúceho vo firme zastáva už štyri roky. Prešla rôznymi tímami v rámci oddelenia dodávateľov ako napr. spracovanie faktúr európskeho a amerického regiónu. Hlavnou náplňou práce je riadenie tímu, plnenie stanovených cieľov, vyhotovovanie rôznych reportov. Pracovný čas tvorí štyridsať hodín týždenne – osem hodín denne. Nadčasy vznikajú prevažne v období mesačnej uzávierky, približne štyri hodiny do mesiaca.

1. Popíšte priebeh svojho pracovného dňa – aký čas strávite pri každej úlohe?

Príchod do práce – prezretie mejlov a následné roztriedenie na jednoduché a zložitejšie.

Jednoduché – riešenie ihneď, zložitejšie – odloženie na neskôr v ten deň alebo na iný deň, záleží od dôležitosti. Toto roztriedenie trvá asi 1,5 hod.

Následne pracovanie na úlohách, ktoré musia byť v daný deň splnené: pripraviť reporty, schváliť účtovné doklady/vytvorenie dodávateľov, zákazníkov/dochádzku, príprava na míting.

Neskôr počas dňa (po mítingu) riešenie zložitejších úloh – zhromažďovanie informácií, riešenie problémov, odpovedanie na nové mejly, ktoré prišli počas dňa, presun aktivít na iné dni, ak nestíham v daný deň. Ak úlohy zaberú dlhší čas alebo sa pravidelne opakujú, naplánujem si ich do kalendára. Celé načasovanie závisí aj od počtu mítingov počas dňa, nakoľko jedno stretnutie zaberie asi hodinu.

⁵⁵ Skratka pre oddelenie Record to Report konsolidácia a finálne reportovanie výsledkov, ktoré predstavuje proces riadenia financií a účtovníctva a zahŕňa zber, spracovanie a poskytovanie relevantných, včasných a presných informácií použitých na poskytovanie strategickej, finančnej a operačnej spätnej väzby na pochopenie toho, ako podnik funguje.

2. Viete identifikovať svojich zlodejov času? Ak áno, snažili ste sa ich eliminovať? Ako?

*Nakoľko Adient ponúka open office, rušiteľom je **okolitý hluk** a teda sústredenie sa na dané úlohy. Riešením je oslovenie dotýčaných ľudí, avšak nie je to vždy vhodné nakoľko ľudia sú aj z iných tímov a majú svojich vedúcich.*

***Upravovanie reportov** kvôli nesprávnym alebo chýbajúcim údajom – osвета tímu, hľadanie zlepšení ako mať dáta kompletne ihneď.*

***Zasielanie opakovaných pripomienok** ľuďom v rámci tímu alebo zákazníkom, ktorí neodpovedajú načas.*

Čo sa týka páuz na kávu, nevnímam ich ako zlodeja času, nakoľko je to v rámci prestávky a oddychu medzi zložitými úlohami.

3. Zúčastnili ste sa školenia Time Management, ktoré ponúka spoločnosť Adient?

Áno absolvovala som ho pred 4 rokmi. Zaujalo ma, ale už si nespomínam na presné metódy, ktoré boli predstavené.

4. Ak áno, skúsili ste aplikovať niektorú z metód? Ak nie, mali by ste o toto školenie záujem?

Využívam prioritizáciu úloh podľa dôležitosti (Eisenhowerove okno), najskôr si vytypujem dôležité veci, ktoré musia byť splnené v daný deň a potom riešim ostatné.

5. Plánujete denné aktivity? Ak áno, kedy? Ak nie, prečo?

Áno plánujem, ale nie 100 % času, nakoľko sa môže vyskytnúť nepredvídaná udalosť. Plánujem si iba tie úlohy, ktoré musia byť hotové a majú svoje hraničné termíny. Aktivity si plánujem v daný deň, málokedy premýšľam deň vopred. Ak sú to úlohy, ktoré sa pravidelne opakujú, mám ich už naplánované v kalendári v Outlooku.

6. Môžete zhodnotiť či využívate pracovný čas efektívne a stíhate všetky naplánované úlohy?

Myslím si, že využívam svoj pracovný čas efektívne, nakoľko sa snažím plniť všetky úlohy tak, aby som nemusela ostať v práci navyše. Ak viem, že budem musieť ostať v práci dlhšie

kvôli mítingu alebo telefonickému hovoru s americkým tímom, tak si prispôsobím príchod do práce na neskôr.⁵⁶

7. Poznáte a využívate aj iné metódy časového manažmentu, než boli predstavené na školení? Využívate ich vo svojej práci? Hodnotíte ich ako účinné?

Používam prevažne kalendár, čo hodnotím ako dostačujúcu metódu pre mňa a prioritizáciu úloh. Keď mám úlohu poznačenú v kalendári, viem že musí byť hotová a neodsúvam ju na neskôr. Zriedkakedy využívam aj TO DO LIST v papierovej forme, napr. ak idem na dovolenku a musím stihnúť veľké množstvo aktivít v krátkom čase.

8. Myslíte si, že popri vašej práci máte dostatok priestoru aj na voľnočasové aktivity? Ako často sa im venujete?

Mám dostatok voľného času. Keďže sa snažím využiť pracovný čas naplno a neostávať navyše mám čas na svoje záujmy každý deň.

Podľa odpovedí líderky na jednotlivé otázky, môžeme zhodnotiť, že napriek riadeniu tímu pätnástich ľudí a čeleniu množstvu úloh počas pracovného dňa, zvláda svoje aktivity na čas a s prehľadom. Priebeh pracovného dňa je prevažne rovnaký - na začiatku dňa roztriedi úlohy na dôležité a menej dôležité, ktorým sa môže venovať neskôr. Pravidelne sa opakujúce úlohy ako je sťahovanie rôznych reportov a posielanie mejlov má naplánované v kalendári, takže na ne nezabudne. Vie identifikovať svojich zlodejov času aj potenciálne riešenia. Zúčastnila sa školenia o časovom manažmente, kde si osvojila hlavne techniky TO DO LISTu, prioritizovania a rozlišovania medzi dôležitým a naliehavým. Taktiež si vie prispôbiť pracovný čas, ak musí ostať v práci dlhšie, príde neskôr ráno, aby jej nevznikali zbytočné nadčasy. Každý deň má čas na seba, svoju rodinu a koníčky čo hodnotí ako veľmi pozitívne a nemyslí, že by mala problém s organizovaním pracovného času.

⁵⁶ Pracovný čas v Adiente je flexibilný, najneskôr je možné prísť do práce na 9.00.

4.3.2 Štruktúrovaný rozhovor s manažérom

Finančná manažérka (druhý stupeň manažmentu) taktiež pracuje na R2R oddelení, ktorej sa zodpovedajú dva tímy:

- tím centrálného účtovníctva, ktorý tvorí dvadsaťtri ľudí z čoho dvaja sú lídri a
- tím riadenia devízového rizika, ktorý tvoria dvaja ľudia.

Vo firme pôsobí deväť rokov, z toho sedem na vedúcej pozícii. Úlohu manažéra spomenutých tímov zastáva tri roky. Počas svojho pôsobenia v Adiente prešla rôznymi pozíciami v rámci vnútro podnikového účtovníctva ako napr. inventarizácia vnútro podnikových účtov, oddelenie hlavnej knihy a centrálné účtovníctvo, kde získala svoje vedomosti. Hlavnou náplňou práce je zabezpečenie aktivít centrálného účtovníctva a očakávaných výsledkov a riadenie tímov. Pracovný čas tvorí štyridsať hodín týždenne – osem hodín denne. Nadčasy vznikajú prevažne v období mesačnej uzávierky, približne tri hodiny do mesiaca alebo pri špeciálnych príležitostiach, kedy je potrebné dokončiť úlohy, prípadne vyriešiť ad-hoc problémy alebo zadania.

1. Popíšte priebeh svojho pracovného dňa – aký čas strávite pri každej úlohe?

*Ráno po príchode do práce si prezriem mejly, čo mi zaberie asi hodinu. Ak prídem ráno na 7.00 stihnem vyriešiť viac úloh ako keď prídem neskôr. Doobeda mám vždy míting, ktorý organizujem ja alebo dostanem pozvánku. Potom idem na **obed**, ktorý trvá hodinu.*

Poobede ma čaká opäť míting a po ňom sa zameriavam na analýzu dát, špeciálnym úlohám, delegovaniu aktivít, konzultáciám s lídrami o problémoch v tíme alebo úlohách, ktoré treba vykonať. Taktiež riešim veľa problematiky spojenej s ľudskými zdrojmi – konzultácie o spokojnosti, nespokojnosti zamestnanca, jeho ďalší profesijný rozvoj, atď.

Káva na oddýchnutie a regeneráciu.

*Asi hodinu **pred odchodom** z práce kontrolujem mejly, ktoré prišli počas dňa, či je potrebné na ne odpovedať v daný deň alebo ich môžem vyriešiť nasledovný. Dôležité je spomenúť, že podporujem taktiež amerických zákazníkov, takže sa čas môjho odchodu oddiali ak potrebujú pomôcť.*

2. Viete identifikovať svojich zlodejov času? Ak áno, snažili ste sa ich eliminovať? Ako?

Prezeranie mejlov, konverzácie na Skype - odpovedanie na mejly, vyrušenie skypovými konverzáciami, ktoré sa vzťahujú k práci alebo aj mimo práce.

Získanie, spracovanie a analýza dát – niektoré aktivity delegujem, ale niektoré musím spraviť sama, aby som ďalej rozumela výsledkom a vedela ich prezentovať svojim nadriadeným. Tieto dáta ma zaujímajú aj keď by som ich nemusela sama analyzovať.

Vyrušenia od Pudi – konzultácie o práci, úlohách, správnom porozumení úlohy, osobné.

Mítingy - ak sa dá, delegujem pretože si nemyslím, že sa musím zúčastňovať na všetkých. Ak je debata na mítingu príliš dlhá, snažím sa držať problematiky a usmerniť aj ostatných, aby riešili predmetnú vec.

Skúmanie minulosti problému – najskôr potrebujem porozumieť problému ja (záleží od koho požiadavka pochádza) a potom sa rozhodnem, či môžem úlohu delegovať alebo odpoviem sama. Uvedomujem si že delegujem menej, ale snažím sa triediť úlohy čo najviac.

Odkladanie vecí – potrebujem dostatok faktov na vyjadrenie sa, občas mi informácie chýbajú a preto odkladám odpoveď na neskôr. Taktiež ak je úloha nepríjemná, odložím ju na neskôr v snahe nájsť najvhodnejší spôsob jej vyriešenia. Ak je požiadavka menej dôležitá, odložím ju viackrát a následne sa z nej stane urgent, ktorý je potrebný vyriešiť v daný deň a tak ju delegujem. Uvedomujem si to a preto sa snažím posunúť ju človeku, ktorý je schopný spracovať požiadavku ihneď. Chcem na tom ešte zapracovať.

Ďalším zlodejom času je **nefungujúca technika** (PC, programy v PC) - musím čakať na niekoho, aby mi opravil PC alebo pri veľkých súboroch, s ktorými potrebujem pracovať pomaly načítava dáta.

3. Zúčastnili ste sa školenia Time Management, ktoré ponúka spoločnosť Adient?

Áno zúčastnila som sa, ale pred siedmymi rokmi v rámci začiatníckych líderských školení, takže si už veľmi nepamätám celý obsah.

4. Ak áno, skúsili ste aplikovať niektorú z metód? Ak nie, mali by ste o toto školenie záujem? (priblíženie metód, ktoré sú na školení prezentované)

Áno, používam TO DO LIST, rozlíšenie medzi naliehavým a dôležitým - Eisenhowerove okno, delegovanie a kalendár v Outlooku a jeho pomôcky na notifikáciu urgentov.

Z mojej osobnej praxe sa mi najviac osvedčila technika plánovania si jednej max. dvoch úloh na splnenie v daný deň. Naučila som sa, že v riadiacej pozícii je veľmi dôležitá flexibilita a rozlišovanie medzi naliehavosťou a dôležitosťou úlohy.

5. Plánujete denné aktivity? Ak áno, kedy? Ak nie, prečo?

Neplánujem všetky svoje aktivity, držím sa bodov v Oulooku – mítingov v kalendári. Často sa stane, že dostanem úlohu od nadriadeného, ktorá je veľmi dôležitá a musí byť splnená ihneď. Vtedy dostanú mejly menšiu pozornosť. Ak sú obe dôležité tak opäť delegujem. Robím si TO DO LIST, čo všetko mám spraviť, napíšem si hraničné termíny a potom sa rozhodnem či úlohu vykonám ja alebo niekto iný. V pondelok sa pozriem na celý týždeň ako bude vyzerat' a podľa toho prispôsobím svoje aktivity.

6. Môžete zhodnotiť či využívate pracovný čas efektívne a stíhate všetky naplánované úlohy?

Vždy to môže byť lepšie, ale myslím, že využívam pracovný čas naplno. Záleží aj koľko mám naplánované - dôležité požiadavky musia byť splnené, pomoc tímu je veľkou výhodou. Myslím, že som sa zlepšila v porovnaní keď som začala vykonávať pozíciu manažéra.

7. Poznáte a využívate aj iné metódy časového manažmentu, než boli predstavené na školení? Využívate ich vo svojej práci? Hodnotíte ich ako účinné?

Ku koncu roku obdržiam rozsiahle úlohy, nakoľko je potrebné nastaviť účtovacie procesy na nasledujúce obdobie. Vtedy sa úlohy rozdelia jednotlivým členom tímu a stanoví sa harmonogram, kedy musia byť úlohy splnené – slonia technika.

Ďalej používam kalendár v Oulooku – veľké množstvo technických nastavení.

A nakoniec selektujem úlohy podľa dôležitosti – veľmi dôležité úlohy od nadriadených riešim ja a ostatné posudzujem či ich môžem delegovať na svojich podriadených - ABC metóda.⁵⁷

8. Myslíte si, že popri vašej práci máte dostatok priestoru aj na voľnočasové aktivity? Ako často sa im venujete?

V pondelok sa pozriem na celý týždeň ako bude vyzerat' a podľa toho prispôsobím prácu aj osobný čas. Voľného času mám viac oproti minulosti, nakoľko sa stabilizovali oba tímy. Viem delegovať svoje aktivity. Samozrejme, že by som si želala viac voľného času, ale som spokojná. Chcem pre seba niečo robiť – 2-krát do týždňa cvičím, idem von. Samozrejme sú aj obdobia keď sa rieši projekt alebo ročná/kvartálna uzávierka, kedy musím ostať veľmi dlho v práci a nemám čas na svoje aktivity.

⁵⁷ Manažérka nevedela, že sa techniky takto nazývajú, ale používa ich v praxi bežne.

Podľa odpovedí manažérky, je zrejmé, že vykonáva a spracováva veľmi veľa úloh. Ako sama uviedla, je spokojnejšia s organizovaním času, ako keď začala vykonávať funkciu manažéra. Vie identifikovať svojich zlodejov času a snaží sa ich eliminovať čo najviac. Je zrejmé, že je svedomitá a chce poznať pôvod všetkých problémov a často vykonáva úlohy, ktoré by mohla delegovať svojim podriadeným. Najviac času jej zaberú mítingy, analýza dát a konzultácie s členmi tímu. Zúčastnila sa školenia o časovom manažmente a osvojila si metódu prioritizovania a rozlišovania medzi dôležitým a urgentným, čo jej pomáha zefektívňovať pracovný čas. Uvedomuje si, že je priestor na zlepšenie hlavne pri delegovaní úloh alebo pri vykonávaní koncoročných zadaní, kedy je veľmi vyťažená a musí ostať v práci nadčas, ale celkovo je spokojná s organizáciou pracovného aj voľného času.

4.3.3 Zhodnotenie platnosti hypotéz

Na základe výsledkov z predošlých častí sme zhodnotili platnosti stanovených hypotéz nasledovne:

Hypotéza č. 1 90 % manažérov plánuje svoje aktivity.

Táto hypotéza sa nám potvrdila. Z otázky č. 7 v dotazníku o časovom manažmente, kde sme sa pýtali či respondenti plánujú svoje úlohy, až 91 % označilo odpoveď áno. Tento jav vnímame ako vysoko pozitívny, nakoľko ľudia pracujúci na pozícii stredného manažmentu čelia mnohým úlohám zo strany svojich nadriadených, podriadených, kolegov a zákazníkov. Preto je potrebné používať aspoň niektorú z techník časového manažmentu. Podľa ďalších odpovedí až 63 % opýtaných sa zúčastnilo školenia o časovom manažmente ponúkaných firmou Adient a osvojilo si predstavené techniky. 68 % plánuje svoje aktivity na dennej báze, čo zvyšuje efektivitu vykonávania úloh. 51 % manažérov aplikuje metódy časového manažmentu aj v osobnom živote a na základe týchto výsledkov 60 % respondentov hodnotí, že termíny zvládajú na čas a nemusia ostávať v práci dlhšie ako pracovný čas.

Hypotéza č. 2 Pre 60 % manažérov je pracovný čas dôležitejší, než osobný čas.

Táto hypotéza sa nepotvrdila. Z dotazníku vyplýva, že iba pre 9 % opýtaných manažérov je pracovný čas dôležitejší ako osobný. Náš predpoklad sa zakladal na štatistických údajoch firmy, kde je nízky vekový priemer – 31 rokov – a súčasnom trende, kedy sa mladí ľudia viac sústreďujú na kariéru ako na zakladanie rodiny. 51 % manažérov

označilo, že je pre nich dôležitejší voľný čas a pre 40 % sú tieto oblasti rovnocenné. Z výsledkov je zrejmé, že napriek budovaniu úspešnej kariéry si manažéri dokážu zachovať odstup od pracovných činností a dávajú prednosť duševnej rovnováhe a vzdelávaniu vo svojom voľnom čase.

Hypotéza č. 3 Je rozdiel v organizácii času medzi manažérmi na rôznych úrovniach riadenia.

Táto hypotéza sa nám potvrdila. Na základe rozhovorov s líderkou tímu, ktorá reprezentuje najnižší stupeň riadenia a manažérkou, ktorá predstavuje stredný stupeň riadenia sme zistili nasledovné rozdiely:

- Líderka tímu plánuje aktivity denne - hneď po príchode do práce. Dôležité úlohy má poznačené v kalendári, aby na ne nezabudla a boli splnené na čas. Ak ju v daný deň čaká stretnutie alebo telefonát v neskorších popoludňajších hodinách prispôsobí si čas príchodu do práce, aby jej nevznikali nadčasy. Taktiež navštevuje menej mítingov, čo vytvára viac času na splnenie úloh. Vie presne identifikovať svojich zlodejov času, ktorých je menej ako u manažérky a vie definovať ich riešenie. Používa základné techniky časového manažmentu ako napr. kalendár v Outlooku, občas TO DO LIST, prioritizáciu a Eisenhowerove okno. Neplánuje 100 % pracovného dňa, aby získala čas v nepredvídaných situáciách. Celkovo hodnotí, že je spokojná s organizáciou a dĺžkou pracovného času. Na svoje koničky má čas každý deň.
- Manažérka bola pri hodnotení svojho časového manažmentu zhovievavejšia a priznala, že je určite miesto pre zlepšenie. Okrem základných techník sa snaží delegovať úlohy na svojich podriadených podľa náročnosti a postavenia osoby, od ktorej pochádza požiadavka. Identifikovala viac zlodejov času ako líderka a pri niektorých iba odhadovala ako by ich mohla eliminovať, nakoľko sa nad nimi predtým nezamýšľala. Aktivity plánuje iba raz za týždeň podľa mítingov v kalendári a podľa toho prispôsobí aj voľný čas. Je dôležité spomenúť, že tvorí podporu aj pre amerických zákazníkov, ktorí sa kvôli časovému posunu prihlasujú až v popoludňajších hodinách, kedy môžu vzniknúť nadčasy. Taktiež čelí rôznym projektom a rozsiahlym úlohám na konci roka, kedy s tímom využíva sloniu techniku alebo ABC metódu. Uvedomuje si, že má menej voľného času akoby chcela, ale

oceňuje pomoc tímu, ktorý sa stabilizoval a vie splniť viac úloh, ktoré rozdelí. Určite vníma svoju pozíciu pozitívne a chce sa ďalej zlepšovať v organizovaní pracovného času.

4.3.4 Návrhy na zlepšenie

Po vyhodnotení jednotlivých otázok dotazníka a štruktúrovaných rozhovorov sme zistili, že povedomie manažérov v skúmanej spoločnosti o časovom manažmente je viac než uspokojujúce a takmer všetci manažéri plánujú svoj pracovný čas a využívajú niektoré z techník časového manažmentu.

Avšak aj pri takýchto pozitívnych výsledkoch vidíme možnosti na zlepšenie:

A. Využívanie rozličných techník časového manažmentu

Podľa výskumu sme zistili, že najviac využívanými metódami sú práve kalendár, TO DO LIST a delegovanie. Tieto techniky hodnotíme ako základné, ktoré je schopný používať každý jednotliviec. Manažéri by sa mali oboznámiť so zložitejšími technikami, ktorými si zlepšia efektivitu práce. Užitočnou by pre manažérov mohla byť práve metóda ABC, kde si manažér roztriedi úlohy podľa dôležitosti a ihneď vie, ktoré musí vykonať sám a ktoré môže delegovať na svojich podriadených. Ďalej je to Eisenhowerove okno, ktoré prináša riešenie, kde sa manažér naučí zatriedovať jednotlivé aktivity a rozlíšiť medzi naliehavým a dôležitým. Taktiež je potrebné vytypovať najdôležitejšie úlohy, ktorým je potrebné venovať najväčšiu pozornosť a čas. Ak manažér začne svoj deň splnením najmenej príjemnej úlohy, zostatok dňa si môže užívať pocit spokojnosti a dobrá nálada taktiež napomáha k lepšiemu plneniu úloh.

B. Propagovanie školenia o časovom manažmente

Napriek tomu, že skúmaná spoločnosť poskytuje školenie o časovom manažmente, jeho ponuka prichádza v hromadných mejloch spolu s ostatnými školeniami o MS Exceli, SAPe a inými zaujímavými programami a tak akoby zanikla jeho dôležitosť. Taktiež v minulosti bolo toto školenie povinné v rámci základných líderských školení, kde si budúci manažéri osvojovali techniky časového manažmentu od prvého stupňa.

Momentálne školenie o časovom manažmente nie je ich súčasťou. Riešením by preto mohlo byť opätovné zavedenie tohto školenia do začiatočníckych líderských kurzov, posielanie samostatného mejlu práve o tomto školení s detailnejším popisom a významom alebo ak sa ho manažéri nezúčastnili na začiatku svojej kariéry, zaviesť povinnú účasť

v priebehu daného fiškálneho roku. Zo štruktúrovaných rozhovorov vyplynulo, že sa ich manažéri zúčastnili v minulosti a nepamätajú si ich obsah. Krátke jednodňové preškolenie o najnovších metódach časového manažmentu, by taktiež mohlo pomôcť k zlepšeniu organizácie práce.

C. Efektívne delegovanie

Z výskumu ďalej vyplýva, že až 94 % manažérov deleguje svoje povinnosti na zamestnancov. Otázkou ostáva, či delegujú dostatok úloh, aká je povaha delegovanej úlohy a komu túto úlohu prisúdia. Ak sa raz manažér rozhodne delegovať úlohy na zamestnanca mali by sa určiť nasledujúce ciele:

- čo je potrebné spraviť,
- kto by to mal spraviť,
- prečo by to mal spraviť,
- ako by to mal spraviť,
- dokedy je potrebné, aby to bolo spravené.

Delegovanie potom šetrí čas manažéra a zároveň rozvíja schopnosti podriadených.

D. Eliminácia najväčších zlodejov času – pracovných stretnutí, riešenie problémov, písanie a čítanie mejlov

Pracovné stretnutia sa vo výskume potvrdili ako najväčší zlodej času. Manažér by sa pri obdržaní pozvánky na stretnutie mal rozhodnúť, či sa na danom mítingu musí zúčastniť osobne alebo môže toto stretnutie delegovať na svojho podriadeného. Inokedy by mal byť manažér naozaj kritický a poprípade zamietnuť účasť na stretnutí, ktoré mu nepomáha v riešení najväčších úloh. Ak sa daného stretnutia musí zúčastniť, mal by dbať na to, aby mal míting stanovenú presnú agendu, ktorá sa plánuje prediskutovať a držať aj ostatných účastníkov mítingu stanovenej štruktúry.

Riešenie problémov býva často zdĺhavé kvôli chýbajúcim odpovediam a údajom zo strany zákazníka alebo iného oddelenia. Podľa interných noriem spoločnosti Adient, by všetci mali odpovedať do 2 pracovných dní, avšak táto lehota sa často nedodržiava a čaká sa na odpoveď. Riešením by malo byť včasné pripomienkovanie alebo konfrontácia pomocou telefonického rozhovoru. Možnosťou taktiež môže byť predchádzanie opakovanému problému včasným zamedzením, ak sa už daný problém vyskytol vieme ho

vyriešiť rýchlejšie. Taktiež ak daný problém riešil kolega v minulosti, vie nám poskytnúť postup riešenia.

Písanie a čítanie mejlov. Odporúča sa prejsť mejlov na konci dňa a spraviť zoznam, ktoré úlohy musia byť splnené nasledujúci deň alebo v blízkej budúcnosti. Nasledovné ráno sa začne práve s úlohou, ktorá je prvá na zozname a až po dokončení úloh prečítanie mejlov, ktoré prišli v daný deň. Ak sa sústredíme iba na jednu úlohu, vieme si premyslieť koncept mejlu/riešenia, získať informácie pre vyriešenie mejlu. Týmto spôsobom sa nerozrušujeme úvahou ako vyriešime nasledovné množstvo mejlov čakajúcich v prichádzajúcej pošte. Americká softvérová spoločnosť SCORO dokonca odporúča pravidelne organizovať dni v „režime lietadlo“, kedy sa má manažér odpojiť zo siete a sústrediť sa na naplánované úlohy.

Záver

Hlavným cieľom diplomovej práce bolo zistiť a zhodnotiť mieru používania časového manažmentu v práci manažéra v spoločnosti Adient Slovakia, s. r. o., vyhodnotiť výsledky výskumu a navrhnúť zlepšenia organizácie pracovného času manažérov pomocou nástrojov časového manažmentu.

Najskôr bol vysvetlený pojem manažment a manažér, na lepšie porozumenie v prepojení s časovým manažmentom. Ekonómovia definujú manažment rôzne, ale vo všeobecnosti možno povedať, že manažment je dokonalé spojenie riadenia a spolupráce ľudí na splnenie cieľov organizácie. Na toto usmerňovanie je potrebný práve človek – manažér s predurčenými vlastnosťami, ktorý je schopný v podniku vytvoriť podmienky a motivovať zamestnancov na vykonanie stanovených cieľov. Manažment ako systém je nielen dôležitým prvkom organizovanej spoločnosti, ale aj integrálnou súčasťou života. Rovnako ako dobre riadený život je oveľa lepšie organizovaný, cieľovo orientovaný a úspešný, dobré riadenie organizácie robí rozdiel medzi úspechom a zlyhaním organizácie.

Ďalším dôležitým prvkom na dosiahnutie úspechu je práve časový manažment manažéra. Zaoberá sa hospodárením s časom, kladie dôraz na dosiahnuté činnosti, teda realizovanie a dokončenie úloh, ktoré chce manažér vykonať. Správne rozdelenie času umožňuje pracovať šikovnejšie, nie ťažšie. Z organizácie pracovného času vyplývajú výhody ako vyššia produktivita práce, lepšia profesionálna reputácia, menej stresu, zvýšené príležitosti na pokrok a väčšie príležitosti na dosiahnutie dôležitých životných a kariérnych cieľov.

Aj keď sa manažéri snažia vykonávať svoju prácu svedomito, väčšina priznala, že má problém so zlodejmi času ako napr. internet a telefón, neohlásené návštevy, pracovné stretnutia, neochota delegovať, odkladanie nepríjemných úloh a mnohé ďalšie. Na odstárnenie rušivých elementov je možné využiť postupy alebo pomôcky ako upravený pracovný stôl, eliminácia rušivých prvkov, riadenie spontánnych priorít, zvládnutie neohlásených návštev či optimálne zvládnutie byrokracie.

Praktickú časť diplomovej práce sme aplikovali na konkrétnu spoločnosť - Adient Slovakia, s. r. o. Jej hlavným predmetom podnikania je výroba sedadiel a sedadlových komponentov pre automobily. Výskum sme organizovali na konkrétnej pobočke v bratislavskom finančnom centre. Vzorku respondentov tvorilo štyridsať manažérov na druhom stupni riadenia, ktorých hlavnou náplňou práce je rozvíjanie manažérov nižšieho stupňa a priame podieľanie sa na definovaní cieľov spoločnosti. Takýto manažéri

koordinujú a zodpovedajú za viacero menších oddelení, ktoré sú samostatne vedené supervízormi. Dotazník bol vyhotovený v angličtine nakoľko sa vo firme nachádzali manažéri z Mexika alebo Brazílie a v jeho rozšírení pomohlo oddelenie ľudských zdrojov prostredníctvom mejlu.

Dotazník bol tvorený devätnástimi otázkami, ktoré sa zaoberali roztriedením zamestnancov podľa pohlavia, dĺžky pôsobenia na vedúcej pozícii, identifikáciou zlodejov času, plánovaním alebo neplánovaním pracovného času, zistením používania techník časového manažmentu, využitím voľného času a nakoniec zhodnotením plnenia úloh na čas. Z celkového počtu štyridsať dotazníkov nadobudla ich návratnosť 87,5 percenta, čo môžeme hodnotiť ako pozitívne a reálny podklad pre zhodnotenie daného cieľa diplomovej práce.

Ďalej sme sa rozhodli organizovať výskum prostredníctvom personalizovaných štruktúrovaných rozhovorov, kde sme si priblížili problematiku organizácie času manažérov na rôznom stupni riadenia. Štruktúrovaný rozhovor pozostával z ôsmich otázok, ktoré sa zameriavali na identifikáciu využitia času manažéra počas pracovného dňa.

Po vyhodnotení jednotlivých otázok dotazníka a štruktúrovaných rozhovorov sme zistili, že povedomie manažérov v skúmanej spoločnosti o časovom manažmente je viac než uspokojujúce a takmer všetci manažéri plánujú svoj pracovný čas a využívajú niektoré z techník časového manažmentu. Avšak stále sa vytvára priestor na zlepšenie v oblastiach ako:

- využívanie rozličnejších techník časového manažmentu nakoľko manažéri v dotazníku uviedli najmä TO DO LIST, kalendár a delegovanie. Tieto techniky sme zhodnotili ako základné a manažéri by pri svojej práci mohli využívať taktiež ABC metódu, Eisenhowerove okno či sloniu techniku pri plnení veľkých úloh.
- propagovanie školenia o časovom manažmente, nakoľko je informácia o tomto školení komunikovaná v hromadných mejloch spolu s ostatnými školeniami, manažéri si ju nevšimnú a navštívia radšej školenie o exceli alebo SAPe. Oddelenie ľudských zdrojov by malo popremýšľať o posielaní samostatného mejlu s podrobným popisom školenia alebo ho zahrnúť do začiatočníckych líderských školení.
- efektívne delegovanie - ak sa raz manažér rozhodne delegovať úlohy na zamestnanca, mali by sa určiť nasledujúce ciele: čo je potrebné spraviť, kto

by to mal spraviť, prečo by to mal spraviť, ako by to mal spraviť, dokedy je potrebné, aby to bolo spravené. Delegovanie potom šetrí čas manažéra a zároveň rozvíja schopnosti podriadených.

- eliminácia najväčších zlodějov času – podľa výskumu sú najväčšími zlodějmi času manažérov v spoločnosti pracovné stretnutia, riešenie problémov, písanie a čítanie mejlov. Ku každému problému je potrebné pristupovať samostatne. Manažér by mal pri obdržaní pozvánky na stretnutie vyhodnotiť či je potrebné zúčastniť sa daného stretnutia alebo je ho možné delegovať, či má stanovenú agendu, ktorá je pre neho dôležitá. Riešenie problémov v spoločnosti je často zdĺhavé kôli chýbajúcim informáciám. Preto je potrebné konfrontovať človeka, od ktorého potrebujeme odpoveď ihneď pomocou telefónu. Taktiež je možné sa opakovaným problém vyhnúť alebo riešiť rýchlejšie ak sa vyskytol v minulosti. Písanie a čítanie mejlov nie je efektívne. Odporúča sa prezrieť mejly na konci dňa, stanoviť postupnosť riešenia a na ďalší deň začať s týmito úlohami. Agentúra SCORO taktiež odporúča organizovať dni v režime lietadlo, kedy sa manažér odpojí zo siete a rieši iba pracovné úlohy.

Zoznam použitej literatúry

Knižné zdroje

1. ADAIR, John. *Jak řídit druhé i sám sebe*. Brno: Compter Press, a. s. 2005. 172 s. ISBN 978-80-251-0784-1.
2. CAUNT, John. 2007. *Time management: Jak hospodářit s časem*. Praha: Computer Press. 128 s. ISBN 978-80-247-2691-5.
3. COVEY, STEPHEN R. – MERRILL, ROGER A. – MERRILL, REBECCA R. *To nejdůležitější na první místo*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008, 374 s. ISBN 978-80-7261-187-4.
4. COVEY, STEPHEN R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. Vyd. 2. Praha: Management Press, 2011, 342 s. ISBN 978-80-7261-241-3.
5. ČEPELOVÁ, Anna. *Manažment zmien a času riadiaceho pracovníka*. Bratislava: Ekonomická knižnica, 2003. 133 s. ISBN 978-80-2251-2621.
6. ČIHOVSKÁ, Viera – MATUŠOVIČOVÁ, Monika. 2016. *Obchodný manažment*. 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. 266 s. ISBN 978-80-8168-515-6.
7. DOBROVIČ, Ján. *Manažment II. Manažérske spôsobilosti*. 2012. Prešov: Bookman, s. r. o. 207 s. ISBN 978-80-555-0338-7.
8. DRUCKER, Peter. *The practice of management*. New York: Routledge Taylor & Francis Group, 2011. 345 s. ISBN 978-0-7506-8504-7.
9. GRUBER, David. *Time management – Efektivní hospodaření s časem – klíčová součást beneopedie*. 3. rozšírené a doplnené vydanie Praha: Management Press, 2009. 232 s. ISBN 978-80-7261-211-6.
10. KOONTZ, Harold – WEIHRICH, Heinz. *Essentials of Management*. New York: McGraw-Hill College, 1990. 530 s. ISBN 978-0070356054.
11. LADOVÁ, Janka. et al. 2010. *Celostní management*. 4. prepracované a doplnené vydanie. IRIS: Bratislava 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8.
12. LESÁKOVÁ, Dagmar a kol. *Strategický marketing*. Bratislava: Sprint2, 2014. 350 s. ISBN 978-80-897-1007-2.
13. MESÁROŠOVÁ, Margita et al. *Manažérske kompetencie pre znalostnú spoločnosť*. Košice: Vydavateľstvo VÚSI, spol. s r.o. 2010. 297 s. ISBN 978-80-89338-06-1.

14. MOSLEY, Donald – MEGGINSON, Leon – PIETRI, Paul. *Management: Leadership in Action*. 5. vyd. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1997. 752 s. ISBN 978-0673992642.
15. PACOVSKÝ, Petr. *Time management IV. generace*. 2. aktualizované vyd. Praha : GradaPublishing, 2006. ISBN 80-247-1701-8.
16. SEIWERT, Lothar. *Jak si zorganizovat čas*. BETA – Dobrovský. 2014. 96 s. ISBN 978-80-730-6579-9.
17. SOJKA, Ladislav. 2009. *Manažment 1 Základy manažmentu*. 2. aktualizované a rozšírené vydanie. Prešov: Bookman, s. r. o. 134 s. ISBN 978-80-8165-054-3.
18. ŠULEŘ, Oldřich. 2003. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, 2003. 152 s. ISBN 80-85839-89-X.
19. TUMA, Miroslav. *Imidž predstaviteľa samosprávy*. 1. vyd. Martin: Zduženie obcí regionálne vzdelávacie centrum, 2010. 189 s. ISBN 978-80-9697-378-1.
20. UHLIG, Beatris. *Time management – Staňte se pánem svého času*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-2661-8.
21. VAN FLEET, David. *Contemporary management*. 3. vyd. Boston: Houghton Mifflin (Academic), 1994. 686 s. ISBN978-0395673423.

Elektronické zdroje:

22. ADIENT.com. 2019. *About-us*. [online]. [cit. 2019-12-02]. Dostupné na internete: <<https://www.adiant.com/about-us>>
23. ADIENT.sk. 2019. *Slovakia*. [online]. [cit. 2019-12-02]. Dostupné na internete: <<https://www.adiant.com/slovakia>>
24. ARTOFMANLINESS.com. 2013. *The Eisenhower Decision Matrix: How to distinguish between urgent and important tasks and make real progress in your life*. October 2013. [cit. 2018-25-05]. Dostupné na internete: <<https://www.artofmanliness.com/articles/eisenhower-decision-matrix/>>
25. BIZFLUENT.com. 2017. *10 roles that managers perform in organizations*. In: bizfluent.com [online]. 26.09.2017. [cit. 2018-25-05]. Dostupné na internete: <<https://bizfluent.com/list-5481326-roles-managers-perform-organizations.html>>
26. CCU.edu. 2017. *10 Characteristics of an Effective Manager*. [cit. 2019-20-01]. Dostupné na internete: <<https://www.ccu.edu/blogs/cags/2017/06/10-characteristics-of-an-effective-manager/>>
27. ESSAY48.com. *Adient plc SWOT Analysis*. [online]. [cit. 2019-12-02]. Dostupné na internete: <<https://www.essay48.com/term-paper/2221-Adient-plc-Swot-Analysis>>

28. FERNFORTUNIVERSITY.com. *Adient plc SWOT Analysis/Matrix*. [online]. [cit. 2019-12-02]. Dostupné na internete: <<http://fernfortuniversity.com/term-papers/swot/nyse/7-adiant-plc.php>>
29. FLOW-E.com. 2018. *What is GTD method?* [cit. 2018-25-05]. Dostupné na internete: <<https://flow-e.com/gtd/method/>>
30. INVESTOPEDIA.com. *Economic Basics: Competition, Monopoly and Oligopoly*. [cit. 2019-20-02]. Dostupné na internete: <<https://www.investopedia.com/university/economics/competition.asp>>
31. INVIVOMAGAZIN.sk. 2016. *Čo je vlastne čas? Mýlil sa Einstein?* In: *invivomagazin.sk* [online]. 14.12.2016. [cit. 2019-20-01]. Dostupné na internete: <https://invivomagazin.sk/co-je-vlastne-cas-mylil-sa-aj-einstein_520.html>
32. JÍRA, STANISLAV – HUMLEROVÁ, VERONIKA. 2013. *TIME-MANAGEMENT*. České Budejovice: Občanské združení CHANCE IN NATURE – LOCAL ACTION, 2013. 59 s. ISBN 978-80-7394-408-7. Dostupné na internete: <http://www.massumavsko.cz/files/articles_files/TIME-MANAGEMENT.pdf>
33. JULIEDESK.com. 2018. *Getting Things Done: A New Productivity Method*. [cit. 2019-21-01]. Dostupné na internete: <<https://www.juliedesk.com/blog/getting-things-done-productivity-method/>>
34. LUMENLEARNING.com. *An introduction to Management*. [cit.2015-25-05]. Dostupné na internete: <<https://courses.lumenlearning.com/boundless-business/chapter/an-introduction-to-management/>>
35. MANAGEMENTMANIA.com. 2016. *Riadenie (Management)*. [cit. 2019-20-01]. Dostupné na internete: <<https://managementmania.com/sk/riadenie-management>>
36. MANAGEMENTSTUDYHQ.com. 2018. *What is management?* [cit. 2018-25-05]. Dostupné na internete: <<https://www.managementstudyhq.com/what-is-management.html>>
37. MINDTOOLS.com. *What is time management?* [cit. 2018-25-05]. Dostupné na internete: <https://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_00.htm>
38. OWLER.com. 2019. *Adient's Competitors, Revenue, Number of Employees, Funding and Acquisitions*. [cit. 2019-20-02]. Dostupné na internete: <<https://www.owler.com/company/adiant>>
39. PODNIKAM.sk. 2011. *Henry Ford a jeho príbeh*. In: *podnikam.sk*. [online]. 08.06.2011. [cit. 2019-20-01]. Dostupné na internete: <<https://podnikam.sk/henry-ford-a-jeho-pribeh/>>

40. RMPOR.T.sk. 2017. *MBO, či taylorizmus v odmeňovaní*. In: rmpor.t.sk. [online]. 26.05.2017. [cit. 2019-20-01]. Dostupné na internete: <<https://www.rmpor.t.sk/mbo-ci-taylorizmus-v-odmenovani/>>
41. SODA.O2.sk. 2018. *Odborník na time management: Nesnažte sa robiť všetko*. In: SODA.O2.sk. [online]. 04.04.2018. [cit. 2018-23-10]. Dostupné na internete: <<https://soda.o2.sk/pribehy/rozhovor/odbornik-na-time-managment-nesnazte-sa-robit-vsetko/>>
42. STUDY.com. 2018. *Competitive market: Definition, Characteristics & Examples*. [cit. 2019-20-02]. Dostupné na internete: <<https://study.com/academy/lesson/competitive-market-definition-characteristics-examples.html>>
43. STUDY.com. 2018. *What is a manager? – Definition, goals & responsibilities*. [cit. 2015-25-05]. Dostupné na internete: <<https://study.com/academy/lesson/what-is-a-manager-definition-goals-responsibilities.html>>
44. TELEGRAPH.co.uk. 2016. *Traits of successful managers*. December 2016. [cit. 2018-25-05]. Dostupné na internete: <<https://jobs.telegraph.co.uk/article/traits-of-successful-managers/>>
45. TIMEMANAGEMENT.sk. 2018. *Ako by mal vyzerat' dobre naplánovaný deň? S čím a ako začat'?* [cit. 2018-23.10]. Dostupné na internete: <<https://www.timemanagement.sk/dobre-naplanovany-den/>>
46. TIMEMANAGEMENT.sk. 2018. *Ako mat' úspešný deň*. [cit. 2018-23-10]. Dostupné na internete: <<https://www.timemanagement.sk/ako-mat-uspesny-den/>>
47. WERNLE, Bradford. 2016. *Adient begins life as world's No. 1 seat maker*. In: Automotive News. [online]. [cit. 2019-20-02]. Dostupné na internete: <<https://www.autonews.com/article/20161031/OEM10/310319977/adient-begins-life-as-world-s-no-1-seat-maker>>

Prílohy

Príloha č. 1 Vzor dotazníku o časovom manažmente v spoločnosti Adient Slovakia, s. r. o.