

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**  
**FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 104003/I/2021/36097107976804356

**ČASOVÝ MANAŽMENT V PRÁCI MANAŽÉRA**

Diplomová práca

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**  
**FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

**ČASOVÝ MANAŽMENT V PRÁCI MANAŽÉRA**

Diplomová práca

**Študijný program:** Personálny manažment podniku

**Študijný odbor:** Ekonómia a manažment

**Školiace pracovisko:** Katedra manažmentu

**Vedúci záverečnej práce:** Mgr. Hana Gažová-Adamková, PhD.

**Bratislava 2021**

**Bc. Patrícia Chromiaková**



Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu

## ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

**Meno a priezvisko študenta:** Bc. Patrícia Chromiaková  
**Študijný program:** personálny manažment podniku (Jednoodborové štúdium, inžiniersky II. st., denná forma)  
**Študijný odbor:** ekonómia a manažment  
**Typ záverečnej práce:** Inžinierska záverečná práca  
**Jazyk záverečnej práce:** slovenský  
**Sekundárny jazyk:** anglický

**Názov:** Časový manažment v práci manažéra

**Anotácia:** Efektivita využívania pracovného času u manažérov a zamestnancov. Typológia podľa prístupu k plánovania – výhody a nevýhody. Spôsoby určovania pracovných cieľov a priorít. Analýza využívania časového plánu, Eisenhowerov princíp pri zostavovaní plánovaných aktivít podľa dôležitosti a naliehavosti pracovných úloh. Identifikovanie „zlodejov času“ a možnosti časovej rezervy. Metódy denného, týždenného, mesačného plánovania času. Elektronická podoba plánovania času.

**Vedúci:** Mgr. Hana Gažová-Adamková, PhD.  
**Oponent:** doc. Ing. Marta Matulčíková, PhD.  
**Katedra:** KM FPM - Kat. manažmentu FPM  
**Vedúci katedry:** doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD.  
**Dátum zadania:** 31.08.2020

**Dátum schválenia:** 06.02.2020

doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD.  
vedúci katedry

## **Čestné prehlásenie**

Prehlasujem, že diplomovú prácu Časový manažment v práci manažéra som vypracovala samostatne pod vedením Mgr. Hany Gažovej-Adamkovej, PhD. a uviedla som všetky zdroje, ktoré boli použité v záverečnej práci.

V Bratislave dňa 21. apríla 2021

.....

Vlastnoručný podpis autora

## **Pod'akovanie**

Touto cestou by som sa chcela pod'akovať Mgr. Hane Gažovej-Adamkovej, PhD. za ochotu a trpezlivosť, cenné rady a odbornú pomoc pri písaní záverečnej práce.

## **ABSTRAKT**

CHROMIAKOVÁ, Patrícia: *Časový manažment v práci manažéra*. – Ekonomická Univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: Mgr. Hana Gažová-Adamková, PhD. – Bratislava: FPM, 2021, 77 s.

Cieľom záverečnej práce je vytvorenie konceptu pre efektívne využívanie a riadenie času manažérov. Práca je rozdelená do 5 kapitol. Obsahuje 6 ilustrácií, 23 grafov a 1 prílohu. Prvá kapitola je venovaná definovaniu manažéra a manažérskych funkcií, taktiež teoretickému vymedzeniu časového manažmentu. Dôležitou súčasťou sú techniky časového manažmentu a zlodeji času, ktoré vplyvajú na manažérsku prácu. Súčasťou kapitoly je plánovanie spolu s časovým plánom, nástrojmi a celkovým vplyvom riadenia času na podnik. V ďalšej časti sa charakterizuje hlavný cieľ záverečnej práce spolu s čiastkovými cieľmi, ktoré sú východiskom pre navrhovaný koncept. Tretia kapitola je zameraná na metodiku práce, metódy skúmania a objekt skúmania, podnik z praxe. Záverečná kapitola sa zaoberá výsledkom výskumu v tematike časového manažmentu na základe interpretácie dotazníka. Výsledkom riešenia danej problematiky je navrhovaný koncept, ktorý slúži na zefektívnenie a skvalitnenie časového manažmentu v spoločnosti prostredníctvom niekoľkých čiastkových návrhov, ktoré spoločnosť môže implementovať. Prínosom pre spoločnosť je efektívnejšie plánovanie, prehľadnosť, vyššia vzdelanosť manažérov o téme časového manažmentu a taktiež menšia miera stresu a nátlaku vznikajúceho z veľkého množstva úloh.

**Kľúčové slová:** manažér, časový manažment, plánovanie, priority, zlodeji času

## **ABSTRACT**

CHROMIAKOVÁ, Patrícia: *Time management in managerial work*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of Management. – Thesis supervisor: Mgr. Hana Gažová-Adamková, PhD. – Bratislava: FPM, 2021, 77 p.

The aim of the final work is to create a concept for the effective use and time management of managers. The work is divided into 5 chapters. It contains 6 illustrations, 23 graphs and 1 appendix. The first chapter is dedicated to the definition of manager and managerial functions, as well as the theoretical definition of time management. An important part are time management techniques and time thieves, which affect managerial work. Part of the chapter is planning together with the time schedule, tools and the overall impact of time management on the company. The next part characterizes the main goal of the final work together with the partial goals that are the starting point for the proposed concept. The third chapter is focused on the methodology of work, research methods and the object of researching, the company from practice. The final chapter deals with the result of research in the field of time management based on the interpretation of the questionnaire. The result of solving the problem is a proposed concept, which serves to streamline and improve time management in the company through several partial proposals that the company can implement. The benefit for the company is more effective planning, clarity, higher education of managers on the topic of time management and also less stress and pressure arising from a large number of tasks.

**Keywords:** manager, time management, planning, priority, time thieves

# OBSAH

|                                                                        |           |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Úvod .....</b>                                                      | <b>10</b> |
| <b>1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....</b>    | <b>11</b> |
| 1.1 Manažér a jeho funkcie .....                                       | 11        |
| 1.2 Časový manažment .....                                             | 13        |
| 1.2.1 Generácie časového manažmentu .....                              | 15        |
| 1.3 Techniky časového manažmentu .....                                 | 16        |
| 1.3.1 Paretovo pravidlo .....                                          | 16        |
| 1.3.2 Eisenhowerova matica časového manažmentu .....                   | 18        |
| 1.3.3 ABC analýza .....                                                | 20        |
| 1.3.4 Iné zaujímavé techniky časového manažmentu .....                 | 22        |
| 1.4 Zlodeji času .....                                                 | 25        |
| 1.5 Plánovanie a pracovný čas .....                                    | 28        |
| 1.5.1 Časový plán.....                                                 | 28        |
| 1.5.2 Metódy plánovania času .....                                     | 29        |
| 1.5.3 Nástroje časového manažmentu.....                                | 33        |
| 1.6 Efektivita využívania pracovného času a jej vplyv na podnik.....   | 35        |
| <b>2 Cieľ práce .....</b>                                              | <b>39</b> |
| <b>3 Metodika práce a metódy skúmania .....</b>                        | <b>40</b> |
| 3.1 Charakteristika objektu skúmania .....                             | 40        |
| 3.2 Pracovné postupy .....                                             | 42        |
| 3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje.....                         | 43        |
| 3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov .....        | 44        |
| 3.5 Štatistické metódy .....                                           | 45        |
| <b>4 Výsledky práce .....</b>                                          | <b>46</b> |
| 4.1 Identifikačná časť .....                                           | 46        |
| 4.2 Všeobecná informovanosť manažéra o téme riadenia času .....        | 48        |
| 4.3 Plánovanie a nástroje využívané pri plánovaní a riadení času ..... | 50        |
| 4.4 Techniky riadenia času.....                                        | 54        |
| 4.5 Zlodeji času .....                                                 | 58        |
| <b>5 Diskusia.....</b>                                                 | <b>63</b> |
| <b>Záver .....</b>                                                     | <b>71</b> |
| <b>Zoznam použitej literatúry .....</b>                                | <b>73</b> |
| <b>Prílohy.....</b>                                                    | <b>77</b> |

## **Zoznam ilustrácií, grafov a príloh**

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Obrázok 1</b> Manažérske funkcie podľa úrovni organizácie.....                        | 12 |
| <b>Obrázok 2</b> Princípy časového manažmentu podľa L. Seiwerta J. ....                  | 14 |
| <b>Obrázok 3</b> Paretovo pravidlo riadenia času.....                                    | 17 |
| <b>Obrázok 4</b> Eisenhowerova matica časového manažmentu.....                           | 18 |
| <b>Obrázok 5</b> ABC analýza.....                                                        | 21 |
| <b>Obrázok 6</b> Organizačná štruktúra spoločnosti.....                                  | 41 |
| <br>                                                                                     |    |
| <b>Graf 1</b> Veková štruktúra.....                                                      | 46 |
| <b>Graf 2</b> Úroveň riadenia manažérov.....                                             | 47 |
| <b>Graf 3</b> Počet odpracovaných rokov na riadiacej pozícii .....                       | 47 |
| <b>Graf 4</b> Postoj manažéra k časovému manažmentu .....                                | 48 |
| <b>Graf 5</b> Možnosti vzdelávania v téme časový manažment v spoločnosti .....           | 48 |
| <b>Graf 6</b> Účasť na vzdelávaní v oblasti časového manažmentu .....                    | 49 |
| <b>Graf 7</b> Spôsoby plánovania využívané v spoločnosti .....                           | 50 |
| <b>Graf 8</b> Denné plány úloh.....                                                      | 50 |
| <b>Graf 9</b> Písomnosť denných plánov .....                                             | 51 |
| <b>Graf 10</b> Tvorba denného plánu .....                                                | 51 |
| <b>Graf 11</b> Časová rezerva.....                                                       | 52 |
| <b>Graf 12</b> Dostatočnosť časovej rezervy.....                                         | 52 |
| <b>Graf 13</b> Priorizovanie dôležitých úloh.....                                        | 53 |
| <b>Graf 14</b> Nástroje využívané manažérmi v spoločnosti .....                          | 53 |
| <b>Graf 15</b> Preferencia využívaných nástrojov.....                                    | 54 |
| <b>Graf 16</b> Techniky riadenia času .....                                              | 55 |
| <b>Graf 17</b> Stanovovanie kľúčových aktivít.....                                       | 56 |
| <b>Graf 18</b> Delegovanie úloh.....                                                     | 56 |
| <b>Graf 19</b> Správanie zamestnanca, ktorému bola delegovaná úloha .....                | 57 |
| <b>Graf 20</b> Dôvody menej častého delegovania .....                                    | 57 |
| <b>Graf 21</b> Zlodeji času.....                                                         | 58 |
| <b>Graf 22</b> Vykonávanie nepríjemnej úlohy.....                                        | 59 |
| <b>Graf 23</b> Postoj manažérov ku pracovnému tempu, vlastnému časovému manažmentu ..... | 60 |
| <br>                                                                                     |    |
| <b>Príloha 1</b> Dotazník.....                                                           | 77 |

## Úvod

Témou diplomovej práce je časový manažment v práci manažéra, ktorého úlohou je efektívne plánovanie a riadenie času seba a svojich podriadených tak, aby boli naplnené ciele podniku v stanovenom čase. V dnešnej dynamickej a rýchlej dobe prichádza téma časového manažmentu do popredia. Riadenie času je prepojené na výsledky podniku, ktoré sa priamo odvíjajú od dodania práce včas, kvality práce, spokojnosti a zdravia zamestnancov. Na základe poznatkov z teórie možno taktiež zdôrazniť navýšenie zisku a znižovanie nákladov v dôsledku efektívneho riadenia času. Prostredníctvom využívania techník a nástrojov časového manažmentu sú manažéri schopní pracovať efektívnejšie, stanoviť si priority a vytvoriť plány, ktoré zodpovedajú požadovaným výsledkom.

Hlavným cieľom záverečnej práce je vytvorenie konceptu pre efektívne využívanie a riadenie času manažérov. Koncept je tvorený viacerými návrhmi, ktoré podnik môže implementovať čiastočne, prípadne komplexne do existujúceho systému časového manažmentu. Prínosom konceptu pre spoločnosť je vyššia efektivita plánovania manažérov, jednoduchosť a prehľadnosť cieľov a priorít, taktiež narastajúca vzdelanosť manažérov o plánovanie a riadenie času. Uvedené prínosy budú mať priamy vplyv na zníženie miery stresu a nátlaku vznikajúceho z veľkého množstva úloh, ktoré v súčasnosti manažéri vykonávajú.

Teoretická časť práce je zameraná na vymedzenie základných pojmov v súvislosti s časovým manažmentom a pochopenie súčasných trendov v danej problematike. Praktická časť práce pozostáva z výskumu, ktorý bol vykonaný prostredníctvom dotazníka a osobného rozhovoru s vedúcim obchodného domu v nemenovanej spoločnosti, ktorá na Slovensku pôsobí ako maloobchodný predajca spotrebnej elektroniky. Záver práce je venovaný analýze súčasného stavu a navrhovanému konceptu, ktorý pozostáva z čiastkových návrhov zameraných na zefektívnenie a skvalitnenie plánovania a riadenia času manažérmi.

# 1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Pri slovnom spojení časový manažment častokrát dostávame mylný dojem, že čas je možné riadiť. Avšak samotný čas plynie bez ohľadu na nás, našu vôľu a prania a preto je s ním možné len lepšie alebo horšie nakladať. Ako najlepšie využívať čas? Odpoveď na otázku hľadal aj rímsky filozof Lucius Annaeus Seneca, ktorý sa vo svojich spisoch *De brevitae vitae* zaoberal obmedzeným množstvom času, cenou času a následne jeho neefektívnym využívaním a plytvaním. Bol názoru, že život je krátky a čas je jedna z vecí, ktoré treba šetriť.<sup>1</sup> V súčasnosti hovoríme o čase ako o jedinom skutočne neobnoviteľnom zdroji, ktorého hodnota je zrejmá až po tom, ako ň prideme. Preto je jeho efektívne využívanie na podnikovej úrovni zásadné a je úlohou manažéra, aby prostredníctvom svojich vedomostí a zručností riadil svojich podriadených a sám seba.

## 1.1 Manažér a jeho funkcie

Manažér je dôležitou a neodmysliteľnou súčasťou každého podniku a je nositeľom manažérskych funkcií. Podľa M. Majtána: „Manažér je predovšetkým profesia – jej nositeľ pomocou manažérskych funkcií usmerňuje aktivity organizačnej jednotky na dosiahnutie stanovených cieľov.“<sup>2</sup> Autor G. Yukla definuje manažéra ako osobu, ktorá je v organizačnej štruktúre vo vedúcom postavení, teda sa od neho očakáva výkon riadenia, no bez akýchkoľvek predpokladov, že k tomuto procesu skutočne dochádza.<sup>3</sup> Základné činnosti, ktoré manažér vykonáva v procese manažmentu nazývame manažérske funkcie. Sú to vzájomne prepojené činnosti, ktoré sú pre podnik zásadné a bez ich výkonu by nebolo možné fungovať.

M. Sedlák hovorí, že manažér v užšom slova zmysle je osoba, ktorá vykonáva manažérsky proces a pri definovaní manažérskej práce existujú dva prístupy: funkčný prístup založený na manažérskych funkciách a prístup zameraný na manažérske roly.<sup>4</sup> Autor preferuje širšiu definíciu manažéra, ktorí nie je len pracovníkom, ktorý vykonáva proces manažmentu, no „možno ho definovať ako človeka, ktorého primárnymi aktivitami sú manažérskej funkcie.“<sup>5</sup> Z toho dôvodu je dôležité priblížiť funkcie manažéra, ktorými sa

---

<sup>1</sup> URBAN, Jan. *Jak lépe naložit s časem: 50 odporúčení pro ty, jejichž čas je vzácný*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2015. s. 9. ISBN 978-80-247-5752-0.

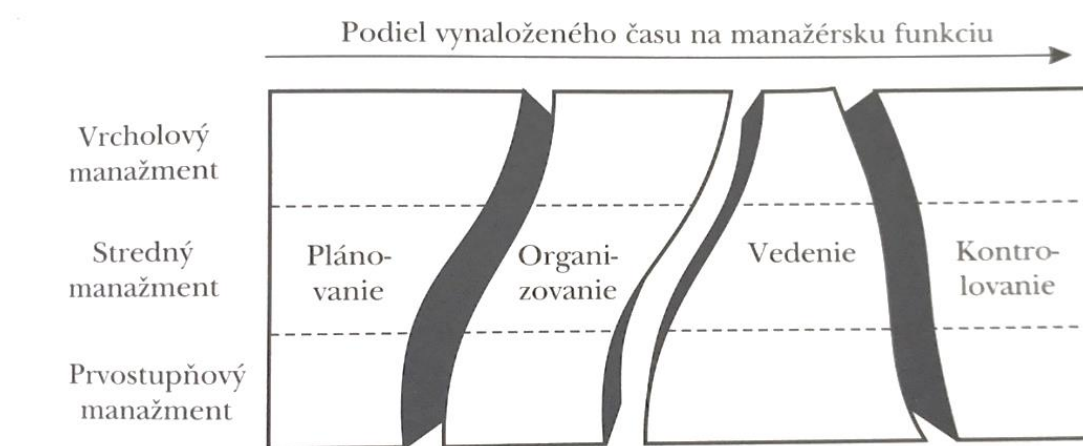
<sup>2</sup> MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. 5. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2009. s. 15. ISBN 978-80-89393-07-7.

<sup>3</sup> FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. s.15. ISBN 978-80-247-3067-7.

<sup>4</sup> SEDLÁK, Mikuláš. *Manažment*. 4. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2009. s. 369. ISBN 978-80-8078-283-2.

<sup>5</sup> Tamže s. 371.

podieľa na správnom chode organizácie. Poznáme základné manažérske funkcie a tie sú: plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrola a to najmä finančných, informačných a ľudských zdrojov. Jednotlivé funkcie sú vykonávané na všetkých stupňoch riadenia. Každý stupeň predstavuje určitú kombináciu zodpovednosti a kompetencií, ktoré si vyžadujú určitý čas. Riadenie času je zásadné pre všetky stupne manažmentu, no potreba času pre výkon jednotlivých funkcií je rozdielna. Autor M. Sedlák graficky spracoval svoju myšlienku v publikácii Manažment a pre objasnenie problematiky je uvedená nižšie.



**Obrázok 1** Manažérske funkcie podľa úrovni organizácie

*Zdroj: SEDLÁK, Mikuláš. Manažment. 4. vyd. Bratislava : Iura edition, 2009. s. 373. ISBN 978-80-8078-283-2.*

Na obrázku 1 autor poukazuje, že vrcholový manažment zväčša plánuje, pričom sa jedná najmä o strategické a dlhodobé plány spoločnosti. Z toho dôvodu poznáme vrcholový manažment pod pojmom strategický manažment. Časovo náročnou činnosťou top manažérov je aj kontrolovanie nižších stupňov manažmentu a celkových výkonov podniku. Stredný manažment, prípadne taktický manažment, plánuje strednodobo na dobu kratšiu ako vrcholový manažment a taktiež venuje veľké množstvo času na vedenie najnižšieho stupňa manažérov. Prvostupňový manažment, nazývaný ako operatívny manažment, vedie výkonných pracovníkov a to predstavuje najväčšie množstvo času. Na každom stupni manažmentu sú vykonávané všetky manažérske funkcie, no v rozdielnych podieloch. Preto sa predpokladá, že správne zadelenie času na jednotlivé funkcie je základom pre ich úspešné zvládnutie.

## 1.2 Časový manažment

Časový manažment a riadenie času, pri ktorom sa často používa anglický pojem time management, vychádza z faktu, že hranice akéhokoľvek výkonu sú dané používaným zdrojom, ktorého je najväčší nedostatok. Peter F. Drucker, popredný mysliteľ 20. storočia, považuje za nedostatkový zdroj práve čas, ktorý je jedinečný, nie je možné si ho prenajať, kúpiť ani zamestnať, prípadne inak získať väčšie množstvo.<sup>6</sup> Dnešná dynamická a rýchla doba vyžaduje čo najefektívnejšie riadenie a plánovanie času pre úspešnosť celého podniku. Z. Stacho a K. Stachová definujú časový manažment nasledovne. „Manažment využívania času je moderná vedná disciplína, ktorá skúma človeka z hľadiska jeho činností v čase. Predstavuje súbor psychologických poznatkov, vďaka ktorým si vieme určiť priority a zadeliť čas.“<sup>7</sup>

Tematikou sa zaoberal aj L. Seiwert v roku 1991, ktorý v oblasti riadenia času uviedol: „Časový manažment znamená ovládnutie vlastného času a práce namiesto toho, aby ony ovládali nás.“<sup>8</sup> Autor sa pričínal k riešeniu problematiky časového manažmentu prostredníctvom prehľadného a jednoduchého programu činností, ktoré sú jeho základom. Súčasťou boli činnosti spojené s odstránením zlodejov času, definovaním cieľov, písomným plánovaním, taktiež kládol dôraz na denné plány a stanovenie si priorít. Za dôležité považoval začínať s činnosťou pozitívne, dbať na výkonnostnú krivku a taktiež využívať delegovanie práce a zodpovednosti na zamestnancov, v neposlednom rade využívať pracovný plán a plánovať dôkladne.<sup>9</sup> Potrebu jednotlivých činností premietol do niekoľkých princípov, ktoré uvádzam v obrázku nižšie.

Na obrázku 2 možno vidieť, že úspech v riadení času je podľa L. J. Seiwerta založený na dvoch základných aspektoch, ktorými sú:

- Vedenie knihy časového plánu – v zmysle písomných záznamov, ktoré manažérovi pripomenú, ktoré úlohy treba vykonať, tak sa dodrží princíp písomnosti,

---

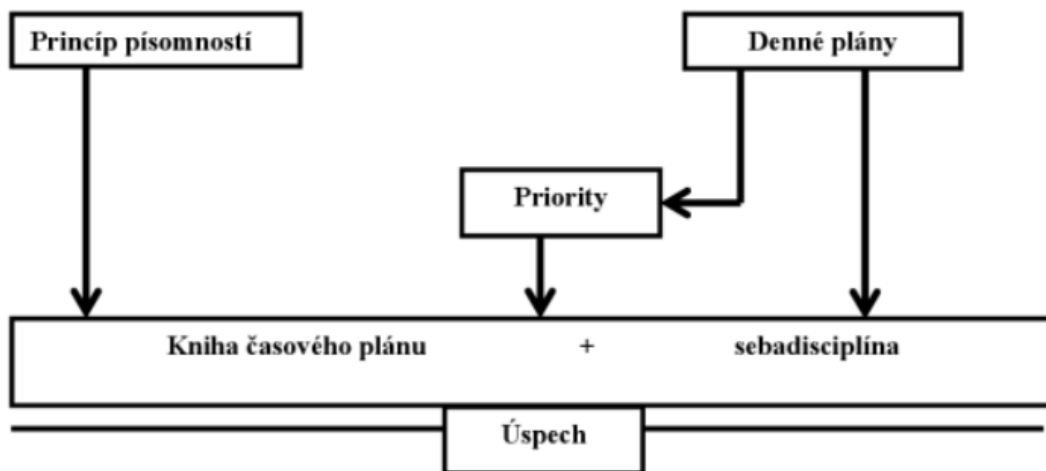
<sup>6</sup> STACHO, Zdenko – STACHOVÁ, Katarína. *Organizácia manažérskej práce*. 1. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer s.r.o., 2017. s. 103. ISBN 978-80-8168-719-8.

<sup>7</sup> Tamže s. 103.

<sup>8</sup> SEIWERT, Lothar J. *Opreteky s časom : Časový manažment*. 1. vyd. Bratislava : Alfa, 1991. s. 13. ISBN 80-05-00923-2.

<sup>9</sup> Tamže s. 13.

- Sebadisciplína – manažér by mal vytvoriť a dodržiavať denný plán, ktorý je zostavený na základe priorít.



**Obrázok 2** Princípy časového manažmentu podľa L. Seiwerta J.

Zdroj: SEIWERT, Lothar J. *Opreteky s časom : Časový manažment*. 1. vyd. Bratislava : Alfa, 1991. s. 54. ISBN 80-05-00923-2.

Autor považuje kombináciu aspektov za dobrý základ pre prehľadnosť plánovania a kontroly v podniku, taktiež za zdroj kvalitného života s menším množstvom stresu a väčšou pohodou.<sup>10</sup>

Gustav Grossmann, ktorý je jedným z najznámejších predstaviteľov časového manažmentu, objavil časový plán ako pracovný nástroj a prvý pomenoval „Šťastný denník“. Definoval, že využívanie časového plánu je predpokladom pre úspech a preto je potrebné ho využívať a správne s ním zaobchádzať.<sup>11</sup> Viacerí autori sa stotožňujú s myšlienkou, že základnou podmienkou efektívnosti a úspešnosti manažérskej práce je zvládnutie času. Podstatou časového manažmentu je dôležitosť poznania vlastného času a jeho efektívne riadenie. „Časový manažment je základom každej pracovnej metodiky ako aj úspešného vlastného manažmentu.“<sup>12</sup> Vlastný manažment, známy pod pojmom sebariadenie, je určitým postupom prípadne zručnosťou, ktorá si vyžaduje správne riadenie času. Jeho využívanie je dôležité pri aplikácii techník časového manažmentu, ktorými sa bližšie zaoberáme v kapitole 1.3.

<sup>10</sup> SEIWERT, Lothar J. *Opreteky s časom : Časový manažment*. 1. vyd. Bratislava : Alfa, 1991. s. 13. ISBN 80-05-00923-2.

<sup>11</sup> THOMASOVÁ, Elena. *Organizovanie: Teória a prax organizovania podniku*. 1. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2013. s. 270. ISBN 978-80-89393-93-0.

<sup>12</sup> STRAČÁR, Vladislav a kol. *Organizácia manažérskej práce*. 1. vyd. Bratislava: Ekonomická Univerzita v Bratislave, 1994. s. 96. ISBN 80-225-0502-1.

### 1.2.1 *Generácie časového manažmentu*

Časový manažment sa postupom času vyvíjal ako aj veličiny, ktoré naň vplývajú a spôsoby, akými je s nimi možné pracovať. Na samotný vývin poukazujú štyri generácie časového manažmentu, ktoré sa po vzniku prispôbovali aktuálnym veličinám, taktiež vždy stavali na poznatkoch predchádzajúcej generácie.

Prvá generácia sa sústreďuje na odpovedanie na otázku: „Čo sa má robiť“, pričom si zakladá na využívaní zápisníkov. Tie sú používané na zapisovanie budúcich úloh a povinností. Cieľom samotného zapisovania je prenesenie povinností z hlavy na papier, pričom si manažér môže späťne pozrieť úlohy, prekontrolovať ich splnenie a teda sa predpokladá, že predchádza zabúdaniu. Daný postup má eliminovať stres manažéra a zvýšiť efektívnosť výkonu jednotlivých úloh.

Druhá generácia zistila, že samotné zapisovanie je v určitých prípadoch nedostačujúce a teda je potrebná príprava a začiatkové plánovanie. Generácia poukazuje, že dôležité a zložité činnosti je potrebné plánovať vopred a presne stanoviť, kedy je potrebné ich dokončenie. Z uvedeného vyplýva, že zodpovedajú otázku: „Kedy sa to má robiť“, čím sa zabezpečí vyššia výkonnosť a osobná zodpovednosť manažérov.

Tretia generácia nadviazala na druhú generáciu a ku plánovaniu zaradila aj určovanie priorít a kontrolu. Nakoľko otázky ako „Čo sa má robiť“ a „Kedy sa to má robiť“ boli zodpovedané predchádzajúcimi generáciami, úlohou tretej generácie bolo zodpovedať otázku: „Ako sa to má robiť“. Tu sú typické plánovacie kalendáre a zložitejšie záznamníky. Z pohľadu priorít je dôležité rozdelenie cieľov na krátkodobé, strednodobé a dlhodobé ciele a následné určenie úloh a činností, ktoré sú dôležité a menej dôležité. Tu generácia poukazuje na priestor pre efektívne využívanie času s možnosťou časových rezerv.

Štvrtá generácia spojila všetky predchádzajúce vedomosti o plánovaní a riadení času a pridala zameranie na jednotlivca. Je dôležité, ako jednotlivec trávi čas a spôsob, akým ho riadi. Štvrtá generácia využila poznatky z vedy, ktorá sa od existencie prvej generácie výrazne rozvinula. V oblasti obchodu a podnikania nastali zmeny, doba sa zrýchlila a to najmä v dôsledku zvyšujúcemu sa rozmachu informatizácie a digitalizácie. Generácia poukázala na nedostatky minulých generácií ako napríklad potreba zložitejšieho plánovania, nutnosť akceptovať prirodzené vlastnosti ľudí a to najmä v oblasti mysle, emócií a prípadne

v situáciách, kde je prítomný stres.<sup>13</sup> Autor P. Pacovský zdôrazňuje, že je dôležitejšie uspokojovanie každodenných ľudských potrieb, priateľské vzťahy v kolektíve a dobré zážitky na pracovisku. Kombinácia spomenutých faktorov má priniesť zaslúžené výsledky viac ako dogmatické sledovanie času a dosahovanie cieľov.<sup>14</sup> Pri klasickom dogmatizme teda narábame s dogmami, nemennými faktormi bez toho, aby sa akokoľvek prihliadalo na nové podmienky miesta a času a bez ohľadu na ich správnosť.<sup>15</sup> V dnešnej dynamickej a rýchlo sa meniacej dobe teda môžeme usudzovať, že by takéto myslenie nemalo úspech.

### 1.3 Techniky časového manažmentu

Existuje niekoľko dôvodov, ktoré sú príčinou nedostatku času. Zväčša sa jedná o nesprávne riadenie a zlú organizáciu práce, nedostatočný systém práce, slabú predvídavosť a prípadne zle fungujúci informačný systém, či veľké množstvo podriadených. Z týchto uvedených a rôznych ďalších skutočností sa rozvinulo niekoľko techník, ktorých úlohou je správne riadenie času a teda zabránenie negatívnym vplyvom v prípade jeho nesprávneho využitia. Súčasťou tejto kapitoly je niekoľko známych a zaujímavých techník, ktoré sa v súčasnosti používajú v oblasti časového manažmentu.

#### 1.3.1 Paretovo pravidlo

Technika Paretoho pravidlo, označovaná ako Paretov zákon, prípadne pravidlo 80/20, bola pomenovaná podľa talianskeho ekonóma V. F. D. Pareta na prelome 19. a 20. storočia.<sup>16</sup> Zaoberal sa otázkami bohatstva, príjmov a pozemkov, pričom si uvedomil, že práve 20% obyvateľstva vlastní až 80% bohatstva.<sup>17</sup> Jeho myšlienka sa používa dodnes a je možné ju aplikovať aj do tematiky riadenia času. Uvedenú skutočnosť graficky približuje obrázok nižšie.

---

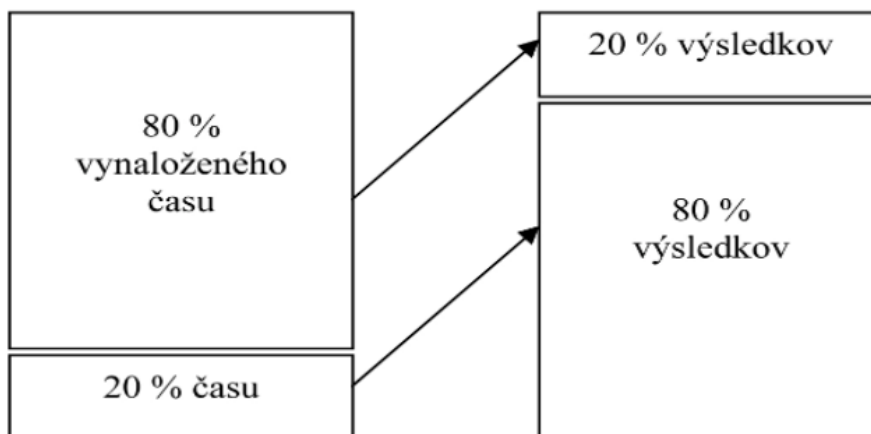
<sup>13</sup> PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas - time management IV. generace*. 1. vyd. Tábor : Time Expert, 2000. s. 28-29. ISBN 80-902783-0-2.

<sup>14</sup> Tamže s.36.

<sup>15</sup> *Slovník cudzích slov online : Významy odborných termínov a výrazov prevzatých z cudzích jazykov* [elektronický zdroj]. 2020. [cit. 2020-11-22]. Dostupné na: <http://slovníkcudzichslov.sk/slovo/dogmatizmus>

<sup>16</sup> STACHO, Zdenko – STACHOVÁ, Katarína. *Organizácia manažérskej práce*. 1. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer s.r.o., 2017. s. 105. ISBN 978-80-8168-719-8.

<sup>17</sup> KNOBLAUCH, Jörg – WÖLTJE, Holger. *Time management : Jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2006. s. 23. ISBN 978-80-247-1440-0.



**Obrázok 3** Paretovo pravidlo riadenia času

Zdroj: OLEXOVÁ, Cecilia. *Buďte manažérmi svojho času [elektronický zdroj]*. 2007. s. 2. [cit. 2020-11-29]. Dostupné na: <https://www.epi.sk/cely/odborny-clanok/Budte-manazeremi-svojho-casu.htm>

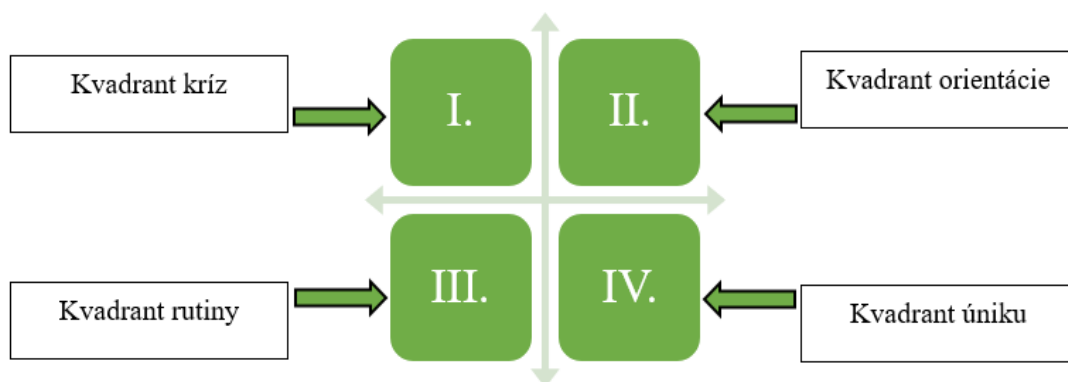
Obrázok 3 znázorňuje, že až 80% prínosov v podniku je zabezpečených činnosťami, ktoré trvajú len 20% času. Práve naopak, 80% času je venované činnostiam, ktoré prinášajú iba 20% úspechu. To v praxi znamená, že podiel dôležitých činností tvorí pomerne malú časť v porovnaní s ostatnými činnosťami podniku.<sup>18</sup> Je nutné si určiť priority, ktoré z činností sú naozaj dôležité a je potrebné sa nimi zaoberať a práve naopak, ktoré nie sú dôležité a netreba im venovať veľké množstvo času. J. Urban taktiež vyzdvihuje fakt, že v prípade zoznamu úloh ľudia často začnú vykonávať tie najjednoduchšie, menej významné úlohy a tie zložité, významnejšie, si nechávajú na koniec. Tu sa môže stať, že v prípade výkonu dôležitých úloh na záver neostane dostatočné množstvo času a úloha bude nesplnená. Autor zdôrazňuje, že efektívnejšie je vybrať si niekoľko rozhodujúcich a dôležitých úloh, pričom každej bude pridelené potrebné množstvo času na úspešné dokončenie. Následne sa treba sústrediť na vybrané úlohy a dokončiť ich ako prvé.<sup>19</sup> V prípade nestihnúť všetkých úloh budú najdôležitejšie a pre spoločnosť najprínosnejšie úlohy dokončené a manažér nemusí mať pocit viny za nestihnutie menej dôležitých úloh, ktoré môžu byť vykonané neskôr.

<sup>18</sup> URBAN, Jan. *Jak lépe naložit s časem : 50 doporučení pro ty, jejichž čas je vzácný*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2015. s. 69. ISBN 978-80-247-5752-0.

<sup>19</sup> Tamže s. 69-70.

### 1.3.2 Eisenhowerova matica časového manažmentu

Jednou z najznámejších techník časového manažmentu je matica zostavená na základe Eisenhowerovho princípu, ktorý je pomenovaný podľa bývalého amerického prezidenta D. D. Eisenhowera. Názov Eisenhowerovej matice je v literatúre uvádzaný aj pod pojmom Coveyho matica časového manažmentu podľa Stephena R. Coveyho<sup>20</sup>, prípadne ako matica N/D, teda naliehavosti a dôležitosti.<sup>21</sup>



**Obrázok 4** Eisenhowerova matica časového manažmentu

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa STACHO, Zdenko – STACHOVÁ, Katarína. Organizácia manažérskej práce. 1. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer s.r.o., 2017. s. 106. ISBN 978-80-8168-719-8.*

Matica je rozdelená na dve osi. Vodorovná os definuje súrnosť, prípadne naliehavosť a zvislá os predstavuje dôležitosť. Na obrázku 4 vidíme, že osi rozdelili maticu na štyri kvadranty a tými sú:

- 1. kvadrant – dôležité a naliehavé úlohy,
- 2. kvadrant – dôležité a nenaliehavé úlohy,
- 3. kvadrant – nedôležité a naliehavé úlohy,
- 4. kvadrant – nedôležité a nenaliehavé úlohy.<sup>22</sup>

Prvý kvadrant, známy aj ako kvadrant kríz, zahŕňa činnosti, ktoré je potrebné vykonávať osobne a okamžite ako napríklad končiacie projekty, akútne problémy, porady

<sup>20</sup> STACHO, Zdenko – STACHOVÁ, Katarína. *Organizácia manažérskej práce*. 1. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer s.r.o., 2017. s. 105. ISBN 978-80-8168-719-8.

<sup>21</sup> PLAMÍNEK, Jiří. *Sebepoznání, seberízení a stres : Praktický atlas sebezvládnání*. 3. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2013. s. 110. ISBN 978-80-247-4751-4.

<sup>22</sup> STACHO, Zdenko – STACHOVÁ, Katarína. *Organizácia manažérskej práce*. 1. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer s.r.o., 2017. s. 106. ISBN 978-80-8168-719-8.

a terminované úlohy.<sup>23</sup> Svoj názov nesie na základe skutočnosti, že dôležité činnosti sú spravidla vykonávané pod tlakom a s obmedzeným množstvom času a preto môže dochádzať ku krízam. V prvom kvadrante manažéri trávajú približne 15 – 25% pracovného času. Autor J. Plamínek tu zdôrazňuje potrebu znižovania uvedených percent na hodnoty medzi 0 – 5% a to najmä z dôvodu potreby časovej rezervy, ktorá môže byť potrebná pri nepredvídateľných udalostiach.<sup>24</sup>

Druhý kvadrant, kvadrant orientácie, obsahuje aktivity a činnosti, ktoré sú dôležité, no nie sú naliehavé a preto je možné ich čiastočne delegovať. Patria sem činnosti ako tvorba prezentácií, plánovanie, tvorba vízií a sebazvedľávanie manažéra.<sup>25</sup> Kvadrant orientácie je typický sebariadením manažérov, pričom vykonávanie jednotlivých úloh nie je pod tlakom, práve naopak, predpokladá sa postupnosť, dostatočný predstih vo výkone a pokojná atmosféra. Manažéri sa úlohami, ktoré sú dôležité a nenaliehavé, zaoberajú do 10% svojho pracovného času.

Tretí kvadrant, kvadrant rutiny, predstavuje nedôležité, no naliehavé úlohy. Sú to úlohy, ktoré musia byť vykonané okamžite, no vzhľadom na ich nenáročnosť je možné ich úplne delegovať. Môže sa jednať o telefonáty, poštu, rutinné porady, interné aktivity ako reporty, prognózy a podobne.<sup>26</sup> Manažéri sa nachádzajú v kvadrante rutiny približne 50 – 80% pracovného času. Predpokladom pre úspešné riadenie podniku je znižovanie množstva času stráveného v uvedenom kvadrante na minimum, ktoré je možné práve prostredníctvom delegovania, ktoré bude bližšie definované v podkapitole 1.3.4.

Štvrtý kvadrant, kvadrant úniku, prípadne kvadrant zábavy, je poslednou súčasťou matice a manažéri tu trávajú približne 10 – 30% pracovného času. Názov kvadrantu úniku je založený na fakte, že manažéri „uniknú“ spomedzi náročných a naliehavých úloh do tých menej podstatných a istou formou ani nemajú dôvod z daného kvadrantu „unikat“, nakoľko to môžu považovať za formu relaxu a oddychu.<sup>27</sup> Činnosti, ktoré patria do nedôležitých a nenaliehavých sú napríklad zbytočná pošta, e-maily – v ktorých je manažér uvedený

---

<sup>23</sup> STACHO, Zdenko – STACHOVÁ, Katarína. *Organizácia manažérskej práce*. 1. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer s.r.o., 2017. s. 106. ISBN 978-80-8168-719-8.

<sup>24</sup> PLAMÍNEK, Jiří. *Sebezpoznaní, sebeřízení a stres : Praktický atlas sebezvládnání*. 3. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2013. s. 110. ISBN 978-80-247-4751-4.

<sup>25</sup> POHLUDKA, Michal. *Jak zvládnout práci manažera : Čeští lídři a zajímavé osobnosti poodkrývají tajemství svého úspěchu*. 1. vyd. Praha : Marmer Media, 2018. s. 175. ISBN 978-80-270-3105-4.

<sup>26</sup> Tamže s. 175.

<sup>27</sup> PLAMÍNEK, Jiří. *Sebezpoznaní, sebeřízení a stres : Praktický atlas sebezvládnání*. 3. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2013. s. 110. ISBN 978-80-247-4751-4.

v kópii, nedôležité telefonáty, drobné operatívne aktivity, sociálne siete a iné únikové relaxačné aktivity.<sup>28</sup>

Rozdelenie úloh, resp. činností, do matice prebieha na základe stanovenia priorít. Priority by mali byť spravidla stanovené podľa cieľov daného podniku a teda dôležitosť a naliehavosť úloh podľa ich vplyvu na dosahovanie podnikových cieľov. V prípade, že si manažér uvedomuje, ktoré úlohy sú menej dôležité, môže zabezpečiť ich delegovanie. Taktiež v prípade dôležitých úloh bude manažér vedieť, ktoré úlohy spomedzi všetkých treba vykonať ako prvé, teda bude pracovať efektívnejšie.

### 1.3.3 ABC analýza

Pri riadení času možno využiť jednoduchý a efektívny nástroj, ktorý umožňuje podniku matematicky exaktné sústredenie sa na dôležité aktivity, ktorým je ABC analýza. Nástroj je možné využiť v oblasti riadenia ľudských zdrojov, riadenia záväzkov a pohľadávok, predaja, zásob a podobne.<sup>29</sup>

Technika ABC analýzy je založená na rozdelení priorít jednotlivých aktivít. Úlohy sa delia do troch skupín:

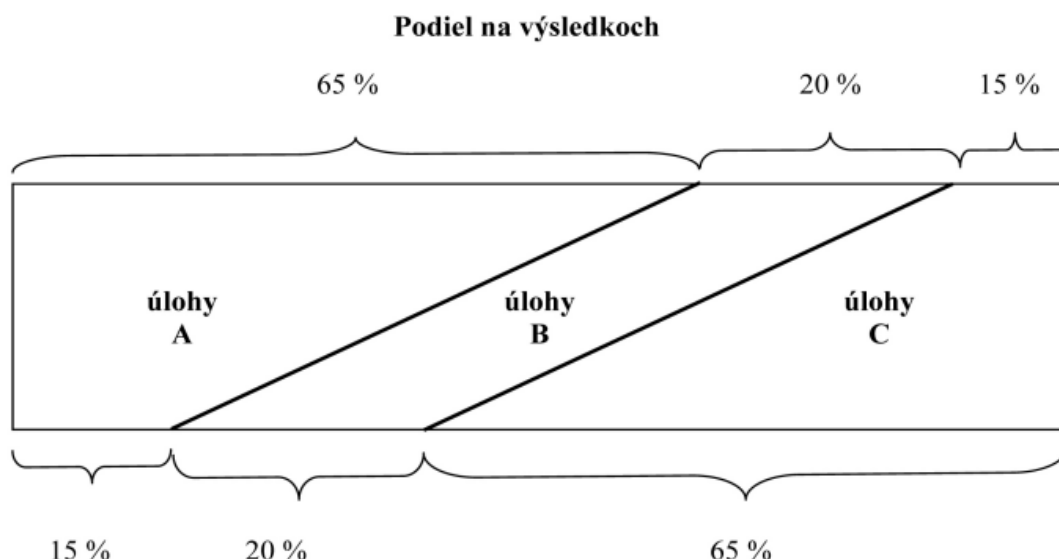
- A – veľmi dôležité a naliehavé úlohy,
- B – dôležité, no nenaliehavé úlohy,
- C – nedôležité a nenaliehavé úlohy.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> POHLUDKA, Michal. *Jak zvládnout práci manažera : Čeští lídři a zajímavé osobnosti poodkrývají tajemství svého úspěchu*. 1. vyd. Praha : Marmer Media, 2018. s. 175. ISBN 978-80-270-3105-4.

<sup>29</sup> JÍRA, Stanislav – HUMLEROVÁ, Veronika. *Time-management*. 1. vyd. České Budějovice : Chance in nature – Local action group a Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2013. s. 36. ISBN 978-80-7394-408-7.

<sup>30</sup> STACHO, Zdenko – STACHOVÁ, Katarína. *Organizácia manažérskej práce*. 1. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer s.r.o., 2017. s. 105. ISBN 978-80-8168-719-8.



**Podiel z množiny všetkých úloh**

**Obrázok 5** ABC analýza

*Zdroj: OLEXOVÁ, Cecília. Bud'te manažérmi svojho času [elektronický zdroj]. 2007. s. 2. [cit. 2020-11-29]. Dostupné na: <https://www.epi.sk/cely/odborny-clanok/Budte-manazermi-svojho-casu.htm>*

Na obrázku 5 možno vidieť, že úlohy A manažér vykonáva približne 15% času, no prinesú až 65% z celkových výsledkov podniku. Jedná sa o dôležité úlohy, ktoré nemožno delegovať. Môžu to byť napríklad personálne a strategické úlohy. Na úlohy v skupine B manažér vynaloží 20% pracovného času a prinášajú približne 20% výsledkov. Nakoľko sú úlohy v skupine B stredne dôležité, je možné ich čiastočne delegovať. Poslednou skupinou sú úlohy C, na ktoré manažér spotrebuje až 65% pracovného času a prinesú len 15% výsledkov. Úlohy v uvedenej skupine možno plne delegovať na nižšie stupne riadenia, prípadne podriadených zamestnancov a zväčša sa jedná o rutinné a správne úlohy. Podľa C. Olexovej sú percentuálne podiely dôležitých a menej dôležitých úloh všeobecne konštantné a prostredníctvom zadelenia úloh do uvedených skupín možno dosahovať osobné a pracovné ciele. Autorka zdôrazňuje, že počas pracovného dňa je potrebné začať s výkonom dôležitých úloh v skupine A, ktoré zabezpečujú plnenie dlhodobých cieľov podniku a v prípade nesplnenia uvedených úloh hrozia najvýraznejšie negatívne následky.<sup>31</sup>

<sup>31</sup> OLEXOVÁ, Cecília. Bud'te manažérmi svojho času [elektronický zdroj]. 2007. s. 2. [cit. 2020-11-29]. Dostupné na: <https://www.epi.sk/cely/odborny-clanok/Budte-manazermi-svojho-casu.htm>

### 1.3.4 Iné zaujímavé techniky časového manažmentu

V odbornej literatúre existuje niekoľko ďalších techník, ktoré sú zamerané na časový manažment a správne riadenie času. Postavenie manažéra v podnikovej hierarchii mu zabezpečuje možnosti rozhodovania, ako bude využívať čas on sám a jeho podriadení a preto je správny výber techniky časového manažmentu zásadný.<sup>32</sup>

Pri riadení času možno využiť techniku Pohľad z helikoptéry. Prostredníctvom techniky sa činnosti delia do šiestich úrovní, ktoré určujú ich prioritu. Úrovne slúžia ako určitá forma nadhľadu na jednotlivé činnosti, ktoré manažér vykonáva, v závislosti od cieľov podniku a konkrétneho manažéra. Poznáme:

- Úroveň 1 – činnosti, ktoré sa vykonávajú operatívne a priebežne počas daného pracovného dňa,
- Úroveň 2 – činnosti, ktoré je potrebné vykonať ihneď na základe stanovených priorít,
- Úroveň 3 – činnosti, ktoré budú vykonané v najbližších hodinách,
- Úroveň 4 – činnosti, ktoré je potrebné vykonať v horizonte niekoľkých dní, prípadne týždňov,
- Úroveň 5 – činnosti, ktoré sa vykonávajú dlhodobo počas najbližších mesiacov,
- Úroveň 6 – činnosti, ktoré vykonávame ako celok za podnik, tím alebo pracovnú skupinu, jedná sa o prvok širšieho okolia.<sup>33</sup>

Využitím techniky dostáva manažér výborný nadhľad nad činnosťami, ktoré ho čakajú v najbližšom období a preto sa predpokladá, že sa môže lepšie pripraviť na potenciálne problémy.

Ďalšou technikou časového manažmentu je Pomodoro technika, ktorej autorom je Francesco Cirillo. Názov techniky je z talianskeho slova „pomodoro“, teda paradajka, pričom v talianskej kuchyni sa často používa časovač v uvedenom prevedení. Práve prostredníctvom neho nastalo prepojenie nápadu autora s časovým manažmentom. Využitie techniky je vhodné po uplatnení Eisenhowerovho princípu, teda po riadnom rozdelení činností podľa ich dôležitosti a naliehavosti. Cieľom je pomôcť manažérovi sústrediť sa a dosiahnuť maximálnu koncentráciu, tým dokončiť úlohy včas a čo najefektívnejšie

---

<sup>32</sup> URBAN, Jan. *Jak lépe naložit s časem: 50 doporučení pro ty, jejichž čas je vzácný*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2015. s. 89. ISBN 978-80-247-5752-0.

<sup>33</sup> PORVAZNÍK, Ján – LADOVÁ, Janka. *Celostní management*. 4. vyd. Bratislava : Iris, 2010. s. 163. ISBN 978-80-89256-48-8.

prostredníctvom organizácie času. Technika je založená na 25 minútových sekvenciách práce, po ktorých nasleduje krátka prestávka. Počas nej manažér spracuje všetky informácie spolu s oddychom pred výkonom ďalšej úlohy. Autor zdôrazňuje, že prestávka je potrebná, nakoľko človek sa dokáže plne sústrediť len určitý obmedzený čas. V prípade, že by pravidelná prestávka nebola zavedená, hrozí zníženie výkonnosti manažéra v dôsledku mentálnej únavy. Po štyroch absolvovaných sekvenciách práce nastane väčšia prestávka, v rozmedzí približne 15 – 20 minút, určená na regeneráciu a oddych po vykonaní niekoľkých úloh.

Použitím techniky manažér získa okrem plného sústredenia aj čas klľudu a väčšiu kontrolu nad vykonávanými aktivitami. Taktiež bude mať jasný prehľad o trvaní plánovaných činností, ktorý bude v intervale 25 minút. Podľa M. Kozejovej Palkechovej existuje niekoľko ďalších výhod techniky, ako napríklad:

- zníženie chybovosti v dôsledku nízkej koncentrácie,
- zníženie úrovne stresu z množstva nedokončených úloh,
- väčšie množstvo voľného času,
- rozdelenie cieľa na jednoduchšie a menšie ciele a tým zvýšenie motivácie na dokončenie jednotlivých úloh.<sup>34</sup>

Autori Z. Stacho a K. Stachová uvádzajú techniku s názvom Slonia technika, ktorá sa často používa pri zložitejších úlohách, akými sú napríklad vývoj nového produktu, učenie sa novej znalosti, prípadne nepríjemný telefonát alebo stretnutie. Podľa nich sa manažér môže zľaknúť náročnej úlohy a môže dôjsť k jej odkladaní až po problémy so začatím. Podľa autorov je potrebné zložitú úlohu rozdeliť na menšie a menej zložité činnosti, ktoré budú vykonané každý deň, prípadne každý týždeň. Poukazujú na fakt, že je jednoduchšie prekonať „slona“, teda tú najťažšiu úlohu, postupnými a pravidelnými činnosťami, ktoré pre manažéra nebudú natoľko náročné a budú ľahko zvládnuteľné.<sup>35</sup> Autor J. Urban zdôrazňuje princíp písomnosti v uvedenej technike, kedy by mali byť všetky čiastkové úlohy zapísané v zozname podľa logického poradia výkonu činností. Podľa neho je kľúčom úspechu uvedenej metódy jednoduchosť a rýchla vykonateľnosť úloh, ktoré by nemali zabráť viac ako pár minút. V prípade, že sú čiastkové úlohy časovo náročné, je potrebné ich rozdeliť

---

<sup>34</sup> KOZEJOVÁ PALKECHOVÁ, Marcela. *Manažment času (time management) : Ako sa v ňom zlepšiť?* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2020. [cit. 2020-12-12]. Dostupné na: <https://eduworld.sk/cd/marcela-kozejova-palkechova/6628/manazment-casu-time-management---ako-sa-v-nom-zlepsit>

<sup>35</sup> STACHO, Zdenko – STACHOVÁ, Katarína. *Organizácia manažérskej práce*. 1. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer s.r.o., 2017. s. 105. ISBN 978-80-8168-719-8.

medzi ešte menšie súčasti. Technika je známa aj ako Salámová technika, pri ktorej jednotlivé plátky salámy predstavujú spomínané čiastkové úlohy.<sup>36</sup>

V súvislosti s efektívnym riadením času je delegovanie úloh nevyhnutné. Technika je využívaná pri decentralizovanom type organizačnej štruktúry, pri ktorej je možné značnú časť právomocí delegovať na nižšie organizačné zložky, prípadne na podriadených zamestnancov.<sup>37</sup> Manažérovi delegovanie výrazne šetrí čas, ktorý môže využiť v prospech iných, dôležitejších aktivít v podniku. Autor M. Majtán zdôrazňuje, že delegovanie „odbremeňuje vrcholový manažment od operatívnych úloh a tým vytvára väčší priestor pre riešenie koncepčných otázok.“<sup>38</sup> Z. Stacho a K. Stachová poukazujú na fakt, že základom úspešného delegovania sú:

- Efektívna komunikácia medzi manažérom a zamestnancom,
- Vzájomná dôvera,
- Nepretržitý vzťah.

Autori sú názoru, že spomínané prvky musia byť pri delegovaní obsiahnuté správne, v opačnom prípade sa bude jednať o nekomplexné a nedôsledné delegovanie, z ktorého môžu vzniknúť v budúcnosti ťažkosti.<sup>39</sup> Delegovanie možno využiť pri matici časového manažmentu a taktiež pri Slonej technike.

Výhody, ktoré vyplývajú z delegovania, sú okrem šetrenia času napríklad motivácia zamestnancov, jednoduchšie a prehľadnejšie hodnotenie, taktiež vytváranie priestoru na nové poznatky a nápady od zamestnancov, ktorí sa podieľajú na výkone úlohy, prípadne jednoduchšia kontrola.<sup>40</sup> Aj napriek uvedeným výhodám existujú manažéri, ktorí sú proti delegovaniu. Za nevýhody považujú čas, ktorý je potrebný na vysvetlenie úlohy zamestnancovi, prípadne menšiu kvalitu vykonanej práce zamestnancom. Niektorí manažéri sú názoru, že delegovaním strácajú kontrolu a svojim zamestnancom poskytujú až príliš

---

<sup>36</sup> URBAN, Jan. *Jak lépe naložit s časem: 50 doporučení pro ty, jejichž čas je vzácný*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2015. s. 45-46. ISBN 978-80-247-5752-0.

<sup>37</sup> MAJTAN, Miroslav a kol. *Manažment*. 5. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2009. s. 209. ISBN 978-80-89393-07-7.

<sup>38</sup> Tamže s. 210.

<sup>39</sup> STACHO, Zdenko – STACHOVÁ, Katarína. *Organizácia manažérskej práce*. 1. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer s.r.o., 2017. s. 107. ISBN 978-80-8168-719-8.

<sup>40</sup> ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2008. s. 213. ISBN 978-80-251-2316-4.

veľkú právomoc. Taktiež je uvádzaný nedostatok času na delegovanie, nepotrebnosť delegovania a podobne.<sup>41</sup>

Autor O. Šuleř vysvetľuje, ktoré aktivity možno delegovať a tie sú:

- Rutinné úlohy ako pošta, e-maily, administratíva,
- Úlohy, ktoré môže vykonať niekto iný lepšie, napríklad rýchlejšie alebo finančne výhodnejšie,
- Drobné rozhodnutia, ktoré manažér vykonáva pravidelne a často,
- Aktivity, ktoré rozšíria skúsenosti podriadeným, na ktorých budú úlohy delegované,
- Aktivity, ktoré obmenia rutinu podriadených,
- Aktivity, ktoré zapadnú do práce podriadeného a tá bude v prípade delegovania komplexnejšia.

Na porovnanie autor uvádza, ktoré aktivity nedelegovať a tými sú napríklad úlohy, ktoré obsahujú dôverné informácie, dôležité a naliehavé úlohy, prípadne nové úlohy, ktoré podriadení nepoznajú. Taktiež je nevýhodné delegovať úlohy, ktoré si vyžadujú veľké množstvo zodpovednosti, kde je predpoklad, že by sa vrátili k manažérovi naspäť. Podľa autora je nevýhodné delegovať aj úlohy, ktoré sú slabo prípadne zle definované, pri ktorých by zamestnanec spotreboval veľké množstvo času len so samotným hľadaním riešenia danej úlohy.<sup>42</sup> Proces delegovania patrí medzi základné činnosti riadenia a preto nedostatočné delegovanie spôsobuje neefektívne využívanie času manažéra a ostatných zamestnancov v podniku.

## 1.4 Zlodeji času

Efektívny časový manažment sa spája aj s negatívnymi prejavmi, ktoré sa nazývajú zlodeji času. Pojem definuje súbor aktivít, ktoré sú dôsledkom zlého hospodárenia s časom.<sup>43</sup> Práve prostredníctvom techník riadenia času by mali manažéri odstrániť spomínaných zlodejov. V prípade, že si manažér neustráži pracovný čas, ktorý mu zbytočne uniká, nepomôže mu už ani tá najlepšia technika. Prvotná identifikácia zlodejov času je preto základom pre úspešné odstránenie zlodeja a využitie správnej techniky. Zlodeji času súvisia

---

<sup>41</sup> ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2008. s. 213-214. ISBN 978-80-251-2316-4.

<sup>42</sup> Tamže s. 216.

<sup>43</sup> STACHO, Zdenko – STACHOVÁ, Katarína. *Organizácia manažérskej práce*. 1. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer s.r.o., 2017. s. 104. ISBN 978-80-8168-719-8.

s prístupom manažérov k práci a teda či manažér odolá a zostane pracovať ďalej bez vyrušení, prípadne podľa ne a nebude vhodne využívať svoj čas.<sup>44</sup>

Plytvanie času môže byť spôsobené samotným správaním človeka, ktoré predstavuje vnútorné vplyvy na riadenie času a okolitým prostredím, ktoré predstavuje vonkajšie vplyvy. Autori S. Jíra a V. Humlerová zaraďujú medzi vnútorné vplyvy:

- Neschopnosť plánovania a stanovovania si priorít,
- Nesystematickosť práce,
- Neschopnosť eliminovať rušivé elementy,
- Perfekcionizmus,
- Neschopnosť povedať „Nie“.

Do vonkajších vplyvov zaradili najmä hluk, telefón, prehnané nároky od nadriadeného, účasť na zdĺhavých a neefektívnych poradách, prostredie s veľkou úrovňou stresu a časovej tiesne.<sup>45</sup>

Autori Z. Stacho a K. Stachová uvádzajú ďalších zlodejov času a tými sú:

- Chcenie vybaviť všetko a okamžite,
- Nejasnosť cieľov,
- Neporiadok na pracovisku,
- Slabá sebadisciplína,
- Nedostatočné delegovanie.<sup>46</sup>

Chcieť vybaviť všetko a okamžite nastane v prípade, že sa manažérovi nakopia úlohy a začne ich vykonávať viacero naraz. Vtedy môže dochádzať k chaosu a následnému neúspechu. V prípade veľkého množstva úloh je potrebné ich postupné delegovanie, ktoré bolo taktiež spomínané. Delegovanie úloh získava manažérom vzácny čas, ktorý môžu využiť na iné a dôležitejšie úlohy, ktoré nemôžu byť delegované.

Nejasnosť cieľov je taktiež jedným zo zlodejov času. Každý podnik má z časového hľadiska krátkodobé, strednodobé a dlhodobé ciele a plány, ktoré sa stanovujú počas výkonu

---

<sup>44</sup> UHLIG, Beatris. *Time management : Staňte se pány svého času*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2008. s. 70. ISBN 978-80-247-2661-8.

<sup>45</sup> JÍRA, Stanislav – HUMLEROVÁ, Veronika. *Time-management*. 1. vyd. České Budějovice : Chance in nature – Local action group a Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2013. s. 22. ISBN 978-80-7394-408-7.

<sup>46</sup> STACHO, Zdenko – STACHOVÁ, Katarína. *Organizácia manažérskej práce*. 1. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer s.r.o., 2017. s. 105. ISBN 978-80-8168-719-8.

manažérskych funkcií na úrovni plánovania a ďalej sa využívajú vo všetkých podnikových procesoch. Stanovené ciele určujú cestu, akou sa podnik bude uberať a preto ich prehľadnosť a jasná interpretácia sú základom pre správne riadenie času.<sup>47</sup>

Tretím zlodejom času je neporiadok na pracovisku, či pracovnom stole, ktorý spôsobuje výrazný úbytok pracovného času a vedie k neefektívnej práci. V praxi sa jedná o hľadanie pracovných nástrojov a pomôcok, prípadne osobných vecí ako telefón, peňaženka a podobne. Manažér vie predchádzať neporiadku upratovaním pracovného stola a odstránením všetkých nepotrebných vecí, ktoré by mu len zavádzali.

Medzi zlodejov času patrí aj slabá disciplína. Tu je možné chápať vo forme neschopnosti pracovať bez prerušení, prípadne v inej forme vyrušenia prostredníctvom počítaču, telefónu alebo zamestnancov v podniku. Sám manažér musí usúdiť, či si môže dovoliť počas pracovnej doby rozhovory o súkromných záležitostiach, zatelefonovať si z osobných dôvodov, prípadne prezrieť sociálne siete, no v konečnom dôsledku by takéto vyrušenie nemalo ovplyvňovať jeho samotnú prácu a funkcie, ktoré v podniku vykonáva.

Autori taktiež spomenuli nedostatočné delegovanie, kedy manažér prioritne vykonáva úlohy sám, prípadne deleguje len malé množstvo úloh. V tom prípade je potrebné prehodnotenie možností delegovania. Tu manažér môže použiť maticu časového manažmentu, prostredníctvom ktorej bude jasne a prehľadne dané, ktoré úlohy môžu byť delegované a ktoré práve naopak, musí manažér vykonať sám.

Medzi zlodejov času možno zaradiť prokrastináciu. Prokrastinácia je chorobné odkladanie úloh a povinností, pričom úroveň prokrastinácie môže znamenať rozdiel medzi úspechom a neúspechom manažéra. Prokrastinácia zväčša vychádza z tvrdení, kde ľudia uvádzajú veľké množstvo práce a malé množstvo času. Manažér, ktorý prokrastinuje, chce vykonávať úlohu, no nevie sa k tomu prinútiť. Prokrastinácia je typická úbytkom energie, preto nemožno hovoriť o oddychu. Čím menšiu energiu manažér má, tým väčšia šanca, že budú úlohy opätovne odložené a v konečnom dôsledku nebudú vykonané. V uvedenej situácii manažér vykonáva menej dôležité až nepodstatné úlohy a nevie sa prinútiť začať vykonávať tie dôležitejšie.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> SEDLÁK, Mikuláš. *Manažment*. 4. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2009. s. 172. ISBN 978-80-8078-283-2.

<sup>48</sup> LUDWIG, Petr. *Konec prokrastinace : Jak přestat odkládat a začít žít naplno*. 1. vyd. Brno : Jan Melvil Publishing, 2013. s. 18. ISBN 978-80-87270-51-6.

Manažér nie je schopný sa úplne vyvarovať rušivým prvkom. Niekedy je určitá forma „vyrušenia“ potrebná pre psychické zdravie a spokojnosť na pracovisku, no je dôležité ich redukovať a vo vlastnom záujme aj zmenšiť ich vplyv na výkon pracovných činností.<sup>49</sup>

## 1.5 Plánovanie a pracovný čas

Efektívne využívanie času vyžaduje jeho plánovanie. M. Sedlák definuje plánovanie ako východiskovú a najdôležitejšiu funkciu manažéra, pričom samotné plánovanie ovplyvňuje všetky ostatné funkcie manažmentu.<sup>50</sup> Autor J. Urban zdôrazňuje, že zabrániť plánovaniu by naozaj nemalo nič a dokonca ani vysoké pracovné tempo.<sup>51</sup>

Časový manažment a organizácia pracovného času sú definované zásadami, ktoré sa odporúčajú ako predpoklad efektívneho riadenia času. Tieto zásady sú:

- Nepreskakovať z jednej úlohy na druhú,
- Pripravovanie riešení zložitých úloh,
- Vyhradenie najvýkonnejšieho času na tvorivé úlohy a riešenia,
- Pracovanie s časovou rezervou,
- Zameranie sa na činnosti, ktorými sa plytvá čas a ich následná eliminácia.<sup>52</sup>

Jednotlivé zásady sú prepojené s tvorbou časového plánu a s metódami plánovania pracovného času.

### 1.5.1 Časový plán

Plánovanie a tvorba časového plánu sú základom pre úspešný časový manažment. „Plánovanie je najlepší spôsob, ako sa dostať zo začarovaného kruhu neustáleho reagovania.“<sup>53</sup> Podľa autorov J. Knoblauch a H. Wöltje bude manažér po vhodnom plánovaní schopný vybavovať úlohy včas, aby v budúcom období nenastala kríza. Definícia zdôrazňuje, že plánovanie môže zaručiť vykonávanie tých podstatných úloh, nielen reagovanie na náležitosti, ktoré sa manažérovi vyskytnú v priebehu pracovného dňa.<sup>54</sup> Súčasťou plánovania času je časový plán, ktorého hlavnou činnosťou je stanovenie si malého

---

<sup>49</sup> CAUNT, John. *Time management : Jak hospodařit s časem*. 2. vyd. Praha : Computer Press, 2007. s. 64. ISBN 978-80-2511-538-0.

<sup>50</sup> SEDLÁK, Mikuláš. *Manažment*. 4. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2009. s. 171. ISBN 978-80-8078-283-2.

<sup>51</sup> URBAN, Jan. *Jak lépe naložit s časem: 50 odporúčení pro ty, jejichž čas je vzácný*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2015. s. 31. ISBN 978-80-247-5752-0.

<sup>52</sup> VEBER, Jaromír a kol. *Management : Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2009. s. 55. ISBN 978-80-7261-274-1.

<sup>53</sup> KNOBLAUCH, Jörg – WÖLTJE, Holger. *Time management : Jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2006. s. 43. ISBN 978-80-247-1440-0.

<sup>54</sup> Tamže s. 43.

počtu úloh, resp. činností, ktoré musia byť dokončené v daný deň. Aspoň jedna z činností by mala zahrňovať úlohy, ktoré vedú k napĺňaniu dlhodobých cieľov, pričom plán by sa mal z pravidla zostavovať vo štvrtok, alebo piatok na nadchádzajúci týždeň.<sup>55</sup>

Dôležité je prevedenie časového plánu. Základom je plánovanie vo väčších celkoch, prípadne časových blokoch. Každý časový blok by mal obsahovať 1 – 2 dôležité činnosti, ktoré treba počas pracovného dňa vykonať. Zvyšné činnosti môžu byť menej dôležité a môže sa jednať aj o vedľajšie činnosti ako telefonovanie, návštevy a podobne. J. Urban uvádza metódu tvorby časového plánu, ktorá zahŕňa zaradenie činností do dvoch oddelených zoznamov. Prvý zoznam je určený pre úlohy, ktoré majú svoj určený čas a teda sú naplánované na určitú hodinu s konkrétnym trvaním času. V druhom zozname sú zapísané úlohy, ktoré nemajú konkrétny čas, no mali by byť počas dňa vykonané. Tieto úlohy musia byť očíslované podľa priorít. Tu autor vyzdvihuje uplatnenie Paretovho princípu, kedy je predpoklad, že manažéri budú vykonávať skôr tie dôležité úlohy, ktoré spoločnosti prinesú až 80% úspechu.<sup>56</sup> Na menej dôležité úlohy nie je potrebné vyčlenenie konkrétneho času, nakoľko je potrebné zachovanie určitej miery flexibility pre výkon neplánovaných a neočakávaných úloh.

Na konci pracovného dňa je potrebné zhodnotenie, čo manažér reálne dokončil a ktoré úlohy boli splnené. V prípade splnenia naliehavých a dôležitých úloh sa pracovný deň považuje za úspešný. V prípade nesplnenia menej dôležitých a nenaliehavých úloh je potrebné zvážiť, či nesplnenie úloh nevyplýva z ich nízkej priority. Plánovaním pracovného dňa je potrebné sa zaoberať posledných pár minút dňa a neodkladať túto činnosť na ráno, nakoľko hrozí časová tieseň a mylné usporiadanie úloh.

### 1.5.2 Metódy plánovania času

Z kapitoly 1.5.1 vyplýva, že tvorba časového plánu je pre podnik zásadná, taktiež dôležitá ako jeden z faktorov úspechu časového manažmentu. Plánovanie môže prebiehať v troch základných rovinách a to na dennej, týždennej a mesačnej báze. Základom je denný plán a zosumarizovaný mesačný plán, ktorý je zostavovaný manažérom danej oblasti podniku. Autor B. Tracy uvádza, že plánovanie manažérovi šetrí čas v budúcnosti. Konkrétne sa jedná o jednu minútu plánovania, ktorá ušetrí až desať minút času neskôr. Tie predstavujú 1000% násobok času vynaloženého na plánovanie. Autor zdôrazňuje, že pre

---

<sup>55</sup> URBAN, Jan. *Jak lépe naložit s časem: 50 odporúčení pro ty, jejichž čas je vzácný*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2015. s. 31. ISBN 978-80-247-5752-0.

<sup>56</sup> Tamže s. 32.

úspešné šetrenie času musí byť dodržaný princíp písomnosti,<sup>57</sup> ktorý je spomínaný v kapitole 1.2 Časový manažment.

Denné plánovanie obsahuje podrobný obsah pracovného dňa a kladie dôraz na identifikáciu dôležitých a naliehavých úloh. Manažér by mal mať prostredníctvom využitia Eisenhowerovho princípu prehľad o všetkých úlohách, ktorých splnenie podlieha stratégii a cieľom podniku. Denný plán by mal obsahovať len tie aktivity, ktorými sa chce manažér zaoberať počas daného dňa, pričom netreba zabúdať na prestávky a čas oddychu. Každý deň je potrebné stanoviť konkrétne postupy k naplneniu úloh, rozdeliť úlohy medzi zamestnancov a pripraviť si vhodné pomôcky pre výkon práce. Podľa J. Porvazníka je pri dennom plánovaní vhodné naplánovanie činností a odhad percentuálneho podielu trvania jednotlivých činností na celkovom pracovnom čase daného dňa.<sup>58</sup> Jednotlivé stupne manažmentu vykonávajú manažérske funkcie rozdielne a v inom časovom rozpätí. Autor S.R. Covey zdôrazňuje, že na denný plán je potrebné nahliadať v širšom kontexte viacerých dní, pri využívaní týždenného plánovania v kontexte jedného týždňa. To znamená, že manažér by mal mať predstavu, aké úlohy chce vykonať v dlhšom časovom horizonte a aké úlohy budú vykonané v priebehu aktuálneho dňa.<sup>59</sup>

Pri denných plánoch je vhodné poznať výkonnostnú krivku, ktorá je ovplyvnená vekom, návykmi a taktiež duševným a fyzickým zdravím jedinca. Na základe krivky možno manažérov rozdeliť na dve skupiny:

- a) Ranný typ – výkonnosť manažéra je najvyššia v ranných hodinách,
- b) Večerný typ – výkonnosť manažéra je najvyššia v poobedných hodinách, prípadne večer.

Manažér nemôže svoju krivku meniť, môže sa jej prispôbiť tak, aby bola v súlade s jeho pracovným časom. Autor J. Plamínek uvádza výkonnostnú krivku, ktorá znázorňuje priemernú krivku duševnej výkonnosti ranného typu manažéra. Odchýlky od uvedenej krivky sú možné, nakoľko aj kondícia ľudí sa odlišuje a na každého pôsobia iné faktory, ktoré majú vplyv na aktivitu počas pracovného dňa. Súčasťou výkonnostnej krivky sú

---

<sup>57</sup> TRACY, Brian. *Time management : The Brian Tracy success library*. New York : American Management Association, 2013. s. 25. ISBN 978-0-8144-3343-0.

<sup>58</sup> PORVAZNÍK, Ján a kol. *Celostný manažment : Piliere kompetentnosti v manažmente*. 3. vyd. Žilina : Poradca podnikateľa, 2007. s. 191. ISBN 978-80-88931-73-7.

<sup>59</sup> COVEY, Stephen R. – MERRILL, A. Roger – MERRILL, Rebecca R. *Najdôležitejšie veci ako prvé : Ako zosúladiť pracovné povinnosti so životnými prioritami*. 1. vyd. Bratislava : Easton Books, 2014. s. 65. ISBN 978-80-8109-257-2.

pravidelné výkyvy, ktoré na určitý čas výrazne zmenšia, prípadne zväčšia celkový výkon manažéra. Prostredníctvom krivky možno zistiť výšku pracovného výkonu manažéra v určitom čase pracovného dňa. Výkonnostný vrchol ranného typu manažéra možno pozorovať medzi šiestou a deviatou hodinou doobeda, pričom takýto vrchol môže nastať iba jedenkrát. Počas uvedeného času je vhodné vykonávať tie najdôležitejšie úlohy, pričom tie menej dôležité je potrebné odložiť na menej výkonné hodiny. Negatívny výkyv možno vidieť napríklad po obede po dvanástej hodine, kedy sa výrazne zmenší výkon činnosti.<sup>60</sup> V prípade, že to pracovný čas umožňuje, je vhodné zavedenie krátkej prestávky, ktorá umožní zamestnancovi, resp. manažérovi relaxovať na približne 10-15 minút, čo bude pozitívne vplývať na jeho výkonnosť. Ak nie je možná prestávka ako taká, riešenie je napríklad prechod k inému druhu činnosti. V praxi to môže znamenať prechod z psychicky náročnej práce na fyzickú prácu, ako napríklad administratíva. Táto forma relaxácie je spojená s obnovou energie a taktiež umožňuje rozbitie pracovnej monotónnosti.<sup>61</sup>

Večerný typ disponuje väčším množstvom energie večer, pričom vrchol výkonnosti možno pozorovať medzi deviatou až jedenástou hodinou večer. Pri uvedenom type manažéra možno predpokladať, že tie najdôležitejšie úlohy bude vykonávať približne od tretej hodiny poobede. Pre manažéra večerného typu môžu nastať problémy so skorým vstávaním do práce, taktiež s výkonom úloh do deviatej hodiny ráno, nakoľko najnižšia výkonnosť je práve v uvedených časoch. Aj napriek rozdielom medzi ranným a večerným typom manažér musí vykonávať svoju prácu podľa určených plánov a teda nemožno plne prihliadať na výkonnostnú krivku. V rámci pracovného času si manažér môže rozdeliť úlohy časovo odlišne, no v prípade oboch typov je potrebné prácu vykonať včas a podľa štandardov organizácie.

Pri dennom plánovaní je vhodné využitie „To-Do“ listu, ktorý predstavuje formu denného plánovania času. Jedná sa o zoznam aktivít, ktorý manažérovi poskytne jasný a stručný prehľad úloh a aktivít daného dňa. Po splnení úlohy manažér odčiarkne úlohu z papiera a aj o niekoľko hodín bude vedieť, ktorými úlohami je potrebné sa zaoberať, prípadne ktoré boli dokončené. Autor B. Tracy považuje uvedenú jednoduchú metódu denného plánovania za najefektívnejšiu, pričom na jej využitie manažér potrebuje iba papier, pero a maximálne desať minút času. Štúdie ukazujú, že najlepší časový manažment sa

---

<sup>60</sup> KNOBLAUCH, Jörg – WÖLTJE, Holger. *Time management : Jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2006. s. 49 ISBN 978-80-247-1440-0.

<sup>61</sup> URBAN, Jan. *Jak lépe naložit s časem: 50 doporučení pro ty, jejichž čas je vzácný*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2015. s. 66. ISBN 978-80-247-5752-0.

zabezpečí tými najjednoduchšími metódami a to len prostredníctvom jedného listu papiera. Uvedený fakt potvrdilo až 49 z 50 opýtaných korporácií v Spojených štátoch amerických, ktoré sú známe efektívnym riadením času.<sup>62</sup>

Denné plánovanie má určité výhody a tými sú najmä vyhradená časová rezerva a podrobné spracovanie plánovaných činností podľa Eisenhowerovho princípu. Za nevýhodu možno považovať detailnosť naplánovaných činností, pri ktorej môže dôjsť k absencii vyčleneného času na prestávky, odstupy a podobne. Taktiež množstvo úloh môže presahovať pracovný čas, ktorým manažér disponuje pri výkone jednotlivých činností. V prípade používania týždenného plánovania sa denné plánovanie vyznačuje skôr dennými úpravami časového plánu, zmenou priorít jednotlivých aktivít, taktiež umožňuje priestor na reakciu v prípade neočakávaných udalostí.<sup>63</sup> Podľa P. Kulifaja je na konci pracovného dňa vhodné vyhodnotenie aktivít a úloh, taktiež podanie spätnej väzby zamestnancom v prípade odchýlok od želaných výsledkov.<sup>64</sup>

Strednodobou formou plánovania je týždenné plánovanie, ktoré odstraňuje nedostatky denného plánovania. Cieľom je vytvorenie prehľadu prichádzajúcich úloh a aktivít, ktoré je potrebné vykonať počas nasledujúceho týždňa. Týždenný plán sa spravidla vytvára na konci týždňa a je potrebné, aby boli úlohy v ňom rozložené rovnomerne. Autor P. Kulifaj zdôrazňuje, že „zmyslom týždenného plánovania je určiť konkrétne činnosti a kroky, ktoré budú smerovať k napĺňaniu mesačných cieľov.“<sup>65</sup> S faktom, že podnik prechádza na týždenné plány, prichádza aj určitá miera prekonania zlovyku a samotná úprava súčasného návyku plánovania pracovného času. Takýto prechod je odporúčaný a niekoľkými autormi vyzdvihovaný za lepšiu formu plánovania. Pri plánovaní je potrebné dbať na súbor znakov, ktoré by mali byť aplikované na týždenných plánoch a tými sú: jednoduchosť, prehľadnosť, flexibilita, súlad s podvedomím a koordinácia tímovej práce.<sup>66</sup>

---

<sup>62</sup> TRACY, Brian. *Time management : The Brian Tracy success library*. New York : American Management Association, 2013. s. 34-35. ISBN 978-0-8144-3343-0.

<sup>63</sup> COVEY, Stephen R. *7 návykov skutočne efektívnych ľudí*. 2. vyd. Bratislava : Easton s.r.o., 2010. s. 143. ISBN 978-80-8109-143-8.

<sup>64</sup> KULIFAJ, Peter. *Tvorba plánu činností*. 1. vyd. Implementačná agentúra Ministerstva práce sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky, 2017. s. 15. ISBN 978-80-89837-09-0.

<sup>65</sup> Tamže s. 14.

<sup>66</sup> PACOVSKÝ, Petr. *Človek a čas : Time management IV. generace*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2006. s. 195. ISBN 978-80-247-1701-2.

Mesačné plánovanie je zamerané na najväčšie časové úseky, zväčša určené na plánovanie projektov a napĺňanie strednodobých a dlhodobých cieľov. Pri mesačných plánoch sa dbá na plnenie termínov vyplývajúcich zo záväzkov podniku.

Je potrebné zdôrazniť situácie, ktoré môžu nastať mimo denných, týždenných či mesačných plánov. Podľa P. Kulifaja je vhodné vytvorenie „zberného koša“ napríklad vo forme denníku, v papierovej prípadne elektronickej podobe. Do denníku manažér zaznačí nové úlohy a aktivity, ktoré prichádzajú mimo plánov. Následne ich vhodne zapracuje podľa naliehavosti a dôležitosti.<sup>67</sup>

### 1.5.3 *Nástroje časového manažmentu*

V časovom manažmente existuje niekoľko rôznych nástrojov, ktoré možno využiť za účelom zvýšenia efektívnosti využívania času. Uvedené nástroje predstavujú pomôcky, ktoré podľa formy delíme na papierové a elektronické.

Jedným z nástrojov, ktoré možno zaradiť medzi papierové pomôcky, je „To-Do list“, ktorý predstavuje zoznam aktivít a úloh a využíva sa pri dennom plánovaní. Bližšie je opísaný v kapitole 1.5.2 Metódy plánovania času.

Ďalšími nástrojmi, ktoré sú využívané v papierovej podobe, sú kalendáre a diáre. Plánovací kalendár je účinným nástrojom osobného riadenia času manažéra. Prostredníctvom kalendára môže manažér prehľadne usporiadať úlohy a chronologicky ich zoradiť do jednotlivých dní, týždňov a mesiacov. Kalendár umožňuje dopisovanie poznámok ku konkrétnym úlohám a jeho veľkou výhodou je jednoduchá prenosnosť a použiteľnosť hocikedy a hocikde. Výhodou je ich nízka cena a dostupnosť. Za nevýhodu možno považovať obmedzený priestor na zaznamenávanie úloh.

Rozšírené nástroje riadenia času, ktoré sa v súčasnosti používajú, sú plánovacie záznamníky a systémy. Plánovacie záznamníky predstavujú zložitejšiu formu plánovania času a majú podobu a funkcie kalendára. Plánovanie systému slúžia na zaznamenávanie úloh, aktivít a ich termínov. Taktiež poskytujú prehľad o krátkodobých, strednodobých a dlhodobých cieľoch a umožňujú aktualizovať časové plány podľa potrieb manažéra.<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup> KULIFAJ, Peter. *Tvorba plánu činnosti*. 1. vyd. Implementačná agentúra Ministerstva práce sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky, 2017. s. 20. ISBN 978-80-89837-09-0.

<sup>68</sup> PACOVSKÝ, Petr. *Človek a čas : Time management IV. generace*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2006. s. 214. ISBN 978-80-247-1701-8.

Druhou formou plánovacích pomôcok sú elektronické pomôcky, ktoré v dnešnej dobe technologického pokroku prichádzajú do popredia. Výhoda využívania elektronických plánovacích pomôcok spočíva najmä v možnosti zálohovania informácií, automatickej aktualizácii, možnosti upravovania jednotlivých úloh a aktivít v čase a taktiež ich prepojenie s viacerými elektronickými pomôckami. Do elektronických pomôcok patria:

- Elektronické diáre,
- Elektronické záznamníky a systémy,
- Osobné počítače,
- Laptop, inteligentný mobilný telefón, tablet.

Medzi najznámejšie elektronické záznamníky patrí Microsoft Outlook dostupný od spoločnosti Microsoft, ktorý vznikol prepojením elektronickej pošty Microsoft Exchange a nástroja pre riadenie času, Microsoft Schedule +.<sup>69</sup> Program funguje ako úložisko kontaktov, taktiež možno využiť jeho funkciu kalendára. Prostredníctvom programu má manažér prístup ku plánovaniu aktivít na konkrétny čas a v záložke úlohy môže určiť dôležitosť a termín splnenia jednotlivých úloh. Program disponuje funkciou denník, ktorý funguje ako bežný diár a funkciou poznámky, kde si manažér môže zaznamenať informácie tak, ako do papierovej formy zápisníka. Okrem elektronickej pošty program ponúka funkciu Outlook dnes, ktorá slúži ako prehľad akcií, udalostí a úloh daného dňa.<sup>70</sup> Nevýhodou nástroja je nutnosť pripojenia na internet a prítomnosť počítačovej techniky. Z uvedeného dôvodu vyplýva, že manažér nemôže nahliadať do kalendára, prípadne ostatných funkcií programu, čo môže byť v určitých situáciách komplikáciou. Napríklad v prípade slabého pokrytia internetového pripojenia, vybitia batérie na telefóne a podobne. Uvedená nevýhoda platí pre všetky elektronické pomôcky, ktoré vyžadujú zdroj energie. Taktiež možno zdôrazniť výrazne vyššiu cenu v porovnaní s papierovým záznamníkom.

Ďalším nástrojom časového manažmentu je Momentum. Jedná sa o bezplatné rozšírenie do prehliadača Google Chrome. Po pridaní rozšírenia budú v prehliadači určité zmeny. Po otvorení novej karty bude zobrazený aktuálny čas a otázka zameraná na cieľ, ktorý by chcel užívateľ dosiahnuť počas daného dňa. V prípade, že užívateľ zodpovie otázku o ciele daného dňa, bude mu ďalej zobrazovaný a to vždy po otvorení novej karty.

---

<sup>69</sup> ČEPELOVÁ, Anna. *Manažment zmien a času riadiaceho pracovníka*. 1. vyd. Bratislava : Ekonóm, 2003. s. 106. ISBN 80-225-1629-5.

<sup>70</sup> MICROSOFT. *Najvhodnejšie postupy s Outlookom* [elektronický zdroj]. 2020. [cit. 2020-12-18]. Dostupné na: <https://support.microsoft.com/sk-sk/office/najvhodnej%C5%A1ie-postupy-s-outlookom-f90e5f69-8832-4d89-95b3-bfdf76c82ef8>

Prostredníctvom rozšírenia si užívateľ môže vytvoriť elektronickú podobu „To-Do listu“, ktorý mu bude v dispozícii aj spätne a teda bude schopný nahliadnuť na už splnené úlohy.<sup>71</sup>

V súčasnosti existuje veľké množstvo aplikácií, ktoré umožňujú efektívne využívanie času a taktiež majú k dispozícii pomocné nástroje ako poznámkové bloky, možnosť pridania fotografií, kreslenia, následného dopisovania poznámok a merania času. Medzi dostupné a obľúbené aplikácie usporiadané na riadenie času patria:

- Evernote – aplikácia umožňuje nahrať dokumenty ako napríklad obrázky, textové dokumenty a audio dokumenty. Taktiež je možné triedenie úloh na naliehavé, prípadne nenaliehavé úlohy. Manažér je schopný využiť aplikáciu na digitalizovanie papierových dokumentov.
- Trello – aplikácia, ktorá uľahčuje spoluprácu medzi niekoľkými tímami v malých a stredných podnikoch najmä pri projektovom manažmente. Prostredníctvom nej možno kontrolovať dané úlohy projektu a jednoducho rozdeľovať úlohy medzi jednotlivé tímy. Aplikácia funguje na báze elektronického kalendára, do ktorého manažér pridáva úlohy, stanovuje termíny dokončenia, posiela pripomienky na e-mail, prípadne upozornenia v samotnej aplikácii. Po splnení úlohy je možné jej vyznačenie a prehľadné zaradenie do splnených úloh.<sup>72</sup>

Výber nástroja časového manažmentu, resp. pomôcky zväčša spočíva v preferenciách užívateľa, prípadne na základe finančného rozpočtu. Niektoré pomôcky sú cenovo dostupnejšie ako napríklad papierový diár, práve naopak napríklad balík služieb od spoločnosti Microsoft predstavuje finančne náročnejšiu položku, ktorú je potrebné obnoviť každoročne s kúpou licencie.

## 1.6 Efektivita využívania pracovného času a jej vplyv na podnik

Časový manažment a jeho správne využívanie v podniku má výrazný vplyv na efektivitu manažéra. Podľa S. Jíru a V. Humlerovej je efektivita „praktická účinnosť ľudskej činnosti, najčastejšie ľudskej práce. Jedná sa o súhrnné vyjadrenie konkrétneho účinku nejakého efektu, alebo rôznych vzájomne pôsobiacich efektov. Efektivita je obvykle

---

<sup>71</sup> HURAJT, Tomáš. *Ako používať nástroj pre časový manažment Momentum?* [elektronický zdroj]. 2019. [cit. 2020-12-18]. Dostupné na: <https://www.youtube.com/watch?v=jgx3fdlmi8A>

<sup>72</sup> KOZEJOVÁ PALKECHOVÁ, Marcela. *Manažment času (time management) : Ako sa v ňom zlepšiť?* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2020. [cit. 2020-12-12]. Dostupné na: <https://eduworld.sk/cd/marcela-kozejova-palkechova/6628/manazment-casu-time-management---ako-sa-v-nom-zlepsit>

hlavným kritériom pri posudzovaní úspešnosti.<sup>73</sup> Podľa autorov je efektivita práce založená na motivácii a kvalite pracovného výkonu, ktorý manažér podáva. Taktiež zdôrazňujú fakt, že osobný časový manažment zohráva významnú rolu a využitie správnej stratégie v riadení času možno docieľiť prostredníctvom stanovenia vhodných cieľov manažéra. Cieľ možno definovať ako určitý míľnik, ktorý má byť splnený, resp. sa očakáva jeho splnenie. Môže sa jednať o cieľ jednotlivca, tímu, funkčného útvaru, prípadne celej organizácie.<sup>74</sup> Ciele manažéra sa delia na osobné a pracovné ciele.

Za osobné ciele sa považujú tie, ktoré plynú z osobných priorít manažéra, ako napríklad vlastnenie určitého majetku, cestovanie, rodina a podobne. Pracovné ciele vychádzajú z pracovného prostredia a sú získané prostredníctvom pracovnej zmluvy, kontrolných pohovorov a z vlastného pozorovania manažéra. Za pracovný cieľ možno považovať napríklad zvýšenie kvality práce a pracovného výkonu, vyššie pracovné ohodnotenie, uznanie alebo zvýšenie kvalifikácie na pracovisku. Uvedené ciele by mali byť zaradené do projektov, akčných plánov a denného, týždenného či mesačného plánovania. Je vhodné, aby manažér pridelil jednotlivým cieľom dôležitosť a lehotu, do ktorej majú byť jednotlivé ciele splnené. Výsledkom procesu bude určitý plán so zoznamom úloh, konkrétny rozvrh, prípadne kalendár aktivít.<sup>75</sup> Stanovenie jasných a konkrétnych cieľov je nevyhnutný proces každej organizácie, na ktorom záleží jej efektivita. Postupy a činnosti, ktoré sú vykonávané manažérmi, by mali smerovať k naplneniu stanovených cieľov. Ciele sú výrazne prepojené s časom a efektívnym riadením času a preto ich vhodné stanovenie spolu s vymedzením času je pre podnik zásadné.

Správne riadenie vplýva nielen na manažéra, no jeho dôležitosť možno zdôrazniť aj na podnikovej úrovni. Výhody, ktoré plynú pre podnik, možno zhrnúť nasledovne:

- Dodanie práce včas. Dôležitosť dodržiavania termínov je smerodajná najmä pre dodávateľov a odberateľov, taktiež pre akcionárov a sponzorov, ktorí s podnikom spolupracujú. V prípade nedodržania lehôt a termínov hrozí poškodenie obchodného

---

<sup>73</sup> JÍRA, Stanislav – HUMLEROVÁ, Veronika. *Time-management*. 1. vyd. České Budějovice : Chance in nature – Local action group a Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2013. s. 29. ISBN 978-80-7394-408-7.

<sup>74</sup> ARMSTRONG, Michael – STEPHENS, Tina. *Management a Leadership*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2008. s. 55. ISBN 978-80-247-2177-4.

<sup>75</sup> JÍRA, Stanislav – HUMLEROVÁ, Veronika. *Time-management*. 1. vyd. České Budějovice : Chance in nature – Local action group a Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2013. s. 29-30. ISBN 978-80-7394-408-7.

mena spoločnosti, ktoré môže výrazne uškodiť napríklad vo forme straty dôvery zo strany zákazníkov, prípadne ostatných obchodných strán.

- Vyššia kvalita práce. Pri správnom riadení času sa predpokladá, že manažér bude mať vyčlenené dostatočné množstvo času na spracovanie danej úlohy prostredníctvom správne stanovených priorít. Priority manažérovi ujasnia, na ktoré úlohy je potrebné sa sústrediť a tak presmeruje svoju pozornosť len na ne. Z uvedeného dôvodu sa zvyšuje kvalita práce.
- Spokojnosť a zdravie zamestnancov. Existujú situácie, pri ktorých majú zamestnanci pocit nadmerného pracovného zaťaženia. Z nich vyplýva obmedzená produktivita a negatívny vplyv na fyzické aj psychické zdravie zamestnanca. Nadmerný stres a hypertenzia môžu viesť k srdcovým chorobám, depresiám, obezite a podobne. Správnym riadením času možno znížiť zbytočný stres a napätie z pracovného života. Správnym riadením času zamestnanci získajú väčšie množstvo voľného času na voľnočasové a rekreačné aktivity, ktoré sú potrebné pre rovnováhu medzi pracovným a osobným životom.<sup>76</sup>
- Jednoduchšie riešenie krízových situácií. Efektívne riadenie času znamená, že podnik je schopný vyriešiť problémy a krízové situácie rýchlo a bez výrazného dopadu na každodenné fungovanie.<sup>77</sup>
- Navýšenie zisku. Vyššia efektivita riadenia času plynie z faktu, že sa manažér zameria na prioritné úlohy, ktoré prinášajú zisk a práve tie, ktoré sú menej výnosné deleguje na ostatných zamestnancov. Úlohy, ktoré možno delegovať, neprinášajú taký výnos a nakoľko „Čas sú peniaze“, manažér musí zvoliť vhodnú stratégiu pre šetrenie času a navýšenie ziskov. Uvedenú situáciu možno podložiť Paretovým pravidlom riadenia času.<sup>78</sup>
- Zníženie nákladov. V prípade, že sa práca neukončí v stanovenom termíne, manažéri a ostatní zamestnanci pracujú dlhšie po pracovnej dobe. Dlhšia práca znamená, že podnik musí platiť za nadčasy alebo poskytnutie viacerých zdrojov, aby zabezpečil dokončenie práce. Ďalšie náklady, ktoré plynú z neefektívneho riadenia, sú náklady

---

<sup>76</sup> KASHYAP, Sandeep. *Importance of Time Management in the Workplace* [elektronický zdroj]. 2020. [cit. 2020-12-18]. Dostupné na: <https://www.proofhub.com/articles/importance-of-time-management-in-the-workplace>

<sup>77</sup> ORBITALSHIFT. *Importance of Time Management for Business Owners* [elektronický zdroj]. 2016. [cit. 2020-12-18]. Dostupné na: <https://www.orbitalshift.com/blog/business-owners-time-management>

<sup>78</sup> KINSEY, Anne. *Five Good Effects of Time Management in the Workplace* [elektronický zdroj]. 2018. [cit. 2020-12-18]. Dostupné na: <https://work.chron.com/five-good-effects-time-management-workplace-27491.html>

pochádzajúce z potenciálneho nárastu chorobnosti a práceneschopnosti zamestnancov v dôsledku práce pod stresom a zvýšenej pracovnej záťaže. Správny časový manažment umožní šetrenie uvedených nákladov a ich minimalizáciu v prospech podniku.<sup>79</sup>

Štúdie ukazujú, že najväčším problémom v raste malých a stredných spoločností je nesprávny časový manažment. Spoločnosť InstantPrint vykonala výskum na 500 respondentoch vo veľkosti malých a stredných podnikateľov, pričom sa zamerala na zvyky v oblasti využívania času. V priemernom pracovnom týždni si vlastníci vyhradili len dvanásť hodín na aktivity zamerané na rozvoj podniku. Až 8% vlastníkov uviedlo ako dôvod nedostatočné množstvo času. Približne 167 respondentov uviedlo, že si nevie nájsť čas na efektívne fungovanie firmy a až 53% to malo za následok stratou času pri administratíve a rutinných aktivitách. Zatiaľ čo priemerný vlastník firmy pracuje 38 hodín týždenne, desať hodín uvedeného času je venovaných dokončovaniu úloh, ktoré považujú za odvádzanie pozornosti od aktivít podporujúcich rast firmy. Autori výskumu sa zhodujú na fakte, že každý podnik je jedinečný, no zlepšenie riadenia času a optimalizácia pracovnej doby zaručene prinesú pozitívne výsledky každej spoločnosti.<sup>80</sup>

---

<sup>79</sup> LUMLEY, David. *The Impact of Poor Time Management on a Business* [elektronický zdroj]. 2019. [cit. 2020-12-18]. Dostupné na: <https://www.revolutionlearning.co.uk/the-impact-of-poor-time-management-on-a-business/>

<sup>80</sup> CEOTODAY. *Poor Time Management, An Obstacle To The Economy* [elektronický zdroj]. 2017. [cit. 2020-12-18]. Dostupné na: <https://www.ceotodaymagazine.com/2017/10/poor-time-management-an-obstacle-to-the-economy/>

## 2 Cieľ práce

Diplomová práca je zameraná na časový manažment v práci manažérov. Hlavným cieľom práce je vytvorenie konceptu pre efektívne využívanie a riadenie času manažérov.

Medzi čiastkové ciele patria:

- **Zistenie miery potreby a reálneho využívania časového manažmentu u manažérov.** Je potrebné definovať, s akou intenzitou je nutné využívanie časového manažmentu v porovnaní s reálnym využívaním v spoločnosti. To bude východiskom pre pochopenie rozdielov a návrh optimálneho riešenia pre spoločnosť.
- **Zistenie miery plánovania času manažérov v rámci pracovnej pozície.** Zistenie miery plánovania na rôznych pozíciách a stupňoch manažmentu je potrebné pre úplné pochopenie súčasnej situácie v spoločnosti z hľadiska základných funkcií manažérov.
- **Analýza súčasného využívania nástrojov a techník časového manažmentu manažérmi.** Analýza súčasného stavu v spoločnosti je zameraná na identifikáciu slabých miest vo využívaní nástrojov a techník časového manažmentu, kde budeme vychádzať z teoretických znalostí o tematike časového manažmentu.
- **Analýza zlodejov času v práci manažéra.** Zlodeji času a ich vplyv budú východiskom pre vytvorenie návrhov na zlepšenie riadenia času v spoločnosti. Ich dopadom na manažérov možno uvedené návrhy podložiť a tým obhájiť možné zlepšenie po ich využití.

Čiastkové ciele budú východiskom pre navrhovaný koncept, ktorý spoločnosť môže použiť na zefektívnenie riadenia času v jednotlivých obchodných domoch.

### 3 Metodika práce a metódy skúmania

Kapitola je zameraná na metodiku práce a metódy skúmania, ktoré boli potrebné pri získavaní a spracovávaní dát. Súčasťou kapitoly sú štyri podkapitoly.

Prvá podkapitola je zameraná na charakteristiku skúmaného objektu, teda spoločnosti, v ktorej sa uskutočnil výskum. Spoločnosť požadovala anonymnú spoluprácu z dôvodu citlivých interných dát a preto je ďalej uvádzaná ako spoločnosť ABC. Ďalšiu podkapitolu tvorí pracovný postup a kroky, ktorými som postupovala pri písaní záverečnej práce. Nasledovné podkapitoly 3.3, 3.4 a 3.5 sú zamerané na konkrétne metódy získavania údajov, metódy ich vyhodnocovania, interpretácie a štatistické metódy.

#### 3.1 Charakteristika objektu skúmania

Objektom skúmania diplomovej práce je akciová spoločnosť ABC, ktorá svojim trhovým podielom predstavuje najväčšieho maloobchodného predajcu spotrebnej elektroniky. Spoločnosť v súčasnosti distribuuje svetové značky elektroniky, ponúka niekoľko doplnkových služieb a možnosť kúpy produktov na splátky. Základné hodnoty spoločnosti sú férovosť, jednoduchosť a vášeň pre techniku. Férovosť najmä v cenách produktov, prístupe zamestnancov a spoločnosti ako takej, taktiež v komunikácii a otvorenosti voči okoliu. Jednoduchosť možno pozorovať v rýchlosti vybavení zákazníka, pri jednoduchej a prehľadnej rezervácii produktu, prípadne pri reklamacii. Poslednou hodnotou je samotná technika, ktorá je v dnešnej dobe nevyhnutná a práve preto je potrebné, aby sa spoločnosť neustále zdokonaľovala, informovala o nových trendoch a prinášala najnovšie technológie do jednotlivých predajní.<sup>81</sup>

Spoločnosť ABC vznikla v roku 1991 ako prvý distribútor svetových značiek elektroniky na Slovensku. V roku 1998 spoločnosť otvorila veľkoformátový koncept predajne – Elektrodom, a taktiež jeho online podobu vo forme webovej stránky s online katalógom produktov.<sup>82</sup> Postupne po roku 2016 spoločnosť otvárala ďalšie predajne a v súčasnosti disponuje až 38 predajňami po celom Slovensku.<sup>83</sup>

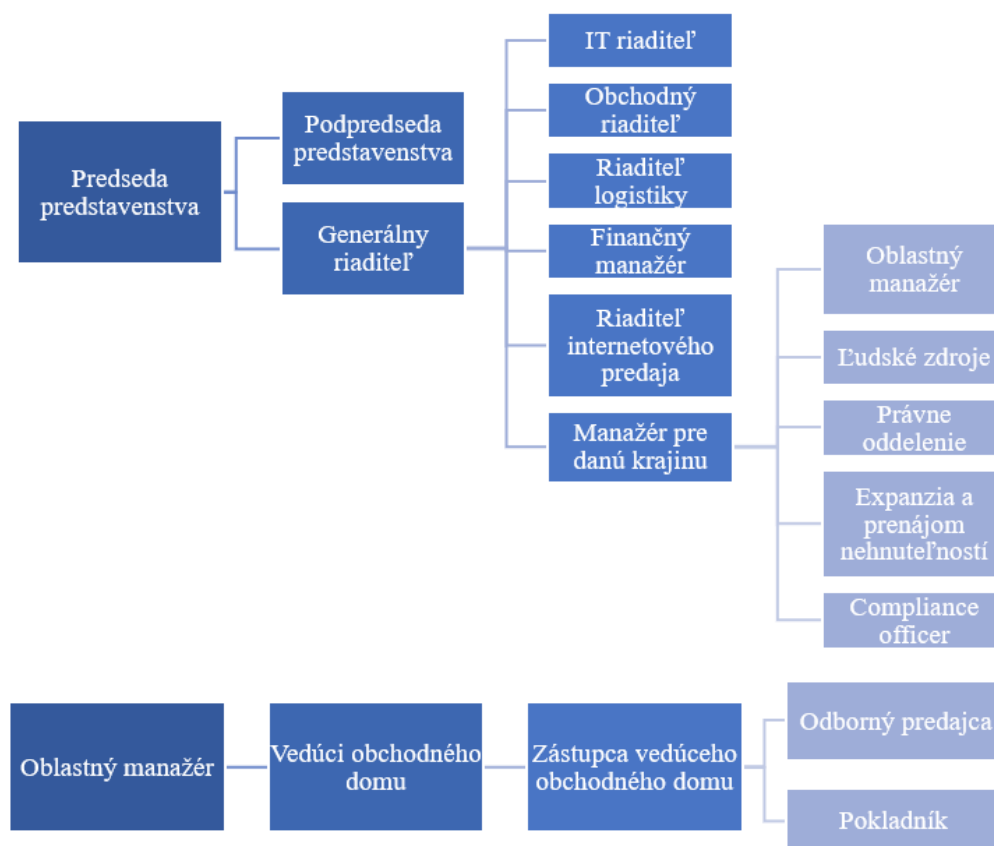
---

<sup>81</sup> Výročná správa spoločnosti za rok 2018, 2019

<sup>82</sup> Interné dokumenty spoločnosti

<sup>83</sup> Webová stránka spoločnosti

Spoločnosť využíva funkčnú organizačnú štruktúru, ktorá podnik rozdeľuje do niekoľkých menších oblastí ako financie, logistika, informačné technológie a podobne.



**Obrázok 6** Organizačná štruktúra spoločnosti

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa výročnej správy spoločnosti za rok 2018, 2019*

Ako možno vidieť na obrázku 6, za vrcholové riadenie spoločnosti zodpovedá predstavenstvo a výkonný manažment vo forme generálneho riaditeľa a riaditeľov jednotlivých funkčných oblastí. V diplomovej práci sa zaoberáme nižším a stredným manažmentom na úrovni západného Slovenska z dôvodu obmedzenej dostupnosti zdrojov a kontaktov. Za najvyššiu úroveň manažmentu danej oblasti sa považuje oblastný manažér pre západné Slovensko, ktorý zodpovedá za všetky predajne a ich výsledky. Na území Slovenskej republiky uvedenú pozíciu vykonávajú traja manažéri a to konkrétne pre západné, stredné a východné Slovensko.

Objektom skúmania diplomovej práce sú manažéri na úrovni vedúcich obchodných domov a ich zástupcovia, ktorí vykonávajú manažérske funkcie. Vedúci obchodného domu má celkovú prevádzkovú zodpovednosť za obchodný dom. Medzi jeho úlohy a zodpovednosti patrí zabezpečenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, výsledky

predajne na základne sledovaných ukazovateľov, taktiež zodpovednosť za všetkých zamestnancov, pravidelné kontroly a revízie. Jeho úlohou je riadenie nákladov danej predajne a plnenie plánu stanoveného na určité časové obdobie. Vedúci obchodného domu je priamy nadriadený zástupcovi.

Zástupca vedúceho obchodného domu zaručuje za plynulý chod predajne, administratívu a taktiež zamestnancov, ktorí sú v danom čase na predajni, resp. za pokladníkov a odborných predajcov. Jeho úlohy a zodpovednosti možno rozdeliť do niekoľkých skupín:

- Denné činnosti – medzi denné činnosti patrí napríklad vedenie rannej porady, kontrola predajnej plochy, zadelenie denných úloh zamestnancom, reklamácie, kontrola zliav a storno dokladov a veľa ďalších,
- Týždenné činnosti – sem patria činnosti ako kontrola marketingových akcií, splátkových zmlúv a platobných poukazov, pošta pre centrálu, odpis spotrebného tovaru a podobne,
- Mesačné činnosti – do mesačných činností sa zaraďuje kontrola expirácie, evidencia tovarov na odpis, príprava podkladov ku mzdám, kontrola nenablokovaných poisťných zmlúv a podobne,
- Operatívne činnosti – operatívne činnosti zástupcu vedúceho obchodného domu sú napríklad zodpovednosť za promotérov na predajni, zaškolenie nových zamestnancov, zabezpečenie duálneho vzdelávania, preverovanie garancií, prípadne kontrola kamerových záznamov v prípade podozrenia z krádeže.<sup>84</sup>

Výskumná vzorka práce bola 18 vedúcich obchodných domov a 30 zástupcov. Spolu poskytli 48 odpovedí, ktoré tvoria 77,42% manažérov západného Slovenska.

### **3.2 Pracovné postupy**

Stanovili sme oblasti záujmu záverečnej práce, na základe ktorých sme vyhľadávali zdroje. Oblasť záujmu bola vyhradená na časový manažment v práci manažéra, efektivitu pri manažérskych funkciách, trendy v riadení času a súčasné metódy a nástroje na riadenie času.

Pri spracovaní teoretickej časti sme zhromaždili a preštudovali dostupné zdroje v knižnej a časopiseckej, prípadne elektronickej podobe. Počas písania sme využili aj

---

<sup>84</sup> Interné dokumenty spoločnosti

zahraničné zdroje, ktoré nám poskytli náhľad do tematiky na medzinárodnej úrovni. Následne sme poznatky vyselektovali, relevantné komplexne zhrnuli a vytvorili základ pre vypracovanie praktickej časti. Teoretické východiská a súčasné trendy časového manažmentu taktiež slúžili pri vytváraní návrhov pre spoločnosť.

Ďalej sme stanovili hlavný cieľ záverečnej práce spolu s čiastkovými cieľmi, ktoré podporujú naplnenie hlavného cieľa.

Informácie, potrebné na spracovanie praktickej časti, sme čerpali z webovej stránky spoločnosti, výročnej správy za rok 2018, 2019 a taktiež z interných dokumentov. Okrem uvedených zdrojov informácii sme využili ďalšie možnosti zberu dát vo forme osobného rozhovoru s vedúcim obchodného domu, ktorý bol našou kontaktnou osobou a taktiež nám poskytol interné dokumenty týkajúce sa danej problematiky. Na základe dát sme vypracovali dotazník, ktorý bol distribuovaný v spoločnosti.

Po zbere dát sme vyhodnotili jednotlivé časti dotazníka. Ďalej sme vypracovali návrhy v záverečnej časti práce využitím syntézy a následnej interpretácie. Pri tvorbe návrhov boli východiskom teoretické znalosti z danej tematiky a taktiež dôkladná analýza súčasného stavu v spoločnosti, ktorá bola podporená výskumom na viacerých stupňoch manažmentu.

### **3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje**

Údaje potrebné na spracovanie teoretickej časti záverečnej práce boli získavané prostredníctvom slovenskej a zahraničnej literatúry vo forme knižných publikácií, odborných online článkov a vedecko-výskumných prác. Uvedená literatúra je riadne označená a parafrázovaná v texte a taktiež uvedená v kapitole Zdroje.

Na vypracovanie praktickej časti boli využité:

#### **1. Dotazník**

Dotazník sa skladá z niekoľkých častí, ktoré sú logicky usporiadané a obsahovo oddelené. Prvá časť je Identifikačná časť (otázky č. 1 až 4), ktorá obsahuje otázky na zaradenie respondentov podľa pohlavia, veku, úrovni riadenia a počtu odpracovaných rokov na riadiacej pozícii. V druhej časti, Všeobecná informovanosť manažéra o téme riadenia času (otázky č. 5 až 7), sme sa zamerali na možnosti vzdelávania časového manažmentu v spoločnosti a ich absolvovanie manažérmi. Tretia časť, Plánovanie a nástroje využívané pri plánovaní a riadení času (otázky č. 8 až 16), obsahuje otázky ohľadom intenzity

plánovania, písomnosti plánov, časovej rezervy a jej dostatočnosti, taktiež ohľadom využívania nástrojov časového manažmentu. Štvrtou časťou, Techniky riadenia času (otázky č. 17 až 22), sme sa zamerali na znalosť manažérov v oblasti techník časového manažmentu, na odhalenie chýb pri ich využívaní. Piatou časťou, Zlodeji času (otázky č. 23 až 27), sme identifikovali najčastejších zlodejov času, výkonnostné typy manažérov, ich postoj ku pracovnému tempu a vlastnému časovému manažmentu.

Dotazník bol distribuovaný pomocou vnútropodnikovej komunikácie vedúcim obchodného domu. Výskumná vzorka dotazníka boli vedúci obchodných domov a ich zástupcovia, v celkovom počte 48, čo tvorí 77,42% manažérov západného Slovenska.

## **2. Pološtrukturovaný rozhovor**

Cieľom rozhovoru bolo bližšie spoznať spoločnosť a prostredníctvom vopred pripravených oblastí nadobudnúť vedomosti ohľadom manažérskych pozícií, kompetencií jednotlivých stupňov riadenia, pracovnom prostredí a podnikovej kultúre. Rozhovor prebehol osobne pred samotnou distribúciou dotazníka s vedúcim obchodného domu v Bratislave.

## **3. Interné dokumenty, webová stránka spoločnosti, výročná správa**

Interné dokumenty boli základom pre vypracovanie charakteristiky objektu skúmania, pre bližšie definovanie funkcií a úloh jednotlivých manažérskych pozícií. Dokumenty boli na vyžiadanie poskytnuté vedúcim obchodného domu po osobnom rozhovore. Webová stránka spoločnosti bola využitá pri charakteristike objektu skúmania na presné určenie počtu obchodných domov spoločnosti ku januáru 2021. V charakteristike objektu skúmania bola využitá najaktuálnejšia dostupná výročná správa za rok 2018, 2019 zverejnená online, konkrétne na zadefinovanie hodnôt spoločnosti a taktiež pre uvedenie a znázornenie presnej organizačnej štruktúry v kapitole 3.1.

## **3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov**

Pri vyhodnocovaní jednotlivých súčastí záverečnej práce bolo použitých niekoľko vedeckých metód akými sú:

**Analýza** bola využitá v teoretickej časti diplomovej práce v kapitole 1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí, kde bolo potrebné bližšie rozobrať tematiku časového manažmentu a jednotlivé časti a prvky, ktoré naň vplývajú.

**Syntéza** bola aplikovaná na pochopenie témy časového manažmentu ako celku a to najmä v teoretickej časti diplomovej práce v kapitole 1.

**Pozorovanie** bolo aplikované počas rozhovoru s vedúcim obchodného domu. Bolo zamerané na získavanie dodatočných poznatkov z kvalitatívnej oblasti fungovania spoločnosti. Miesto výkonu pozorovania bol obchodný dom v Bratislave. Cieľom pozorovania bolo identifikovať nedostatky v riadení času na základe vopred pripravených a doplnkových otázok, ktoré boli postupne kladené vedúcemu obchodného domu.

**Komparácia** bola využitá pri zdrojoch a interpretáciách spojených s časovým manažmentom, konkrétne v teoretickej časti práce v kapitole 1. Ďalej bola komparácia aplikovaná na porovnanie teórie a trendov v riadení času so súčasnou situáciou v spoločnosti. Uvedené porovnanie bolo využité v návrhovej časti záverečnej práce v kapitole 5 Diskusia.

**Indukcia a dedukcia** boli aplikované v kapitole 4 Výsledky práce pri interpretácii výsledkov dotazníka a na definovanie návrhov v záverečnej časti diplomovej práce.

### 3.5 Štatistické metódy

Pri písaní záverečnej práce bola využitá štatistická metóda modus, prostredníctvom ktorej bola určená najčastejšie sa vyskytujúca hodnota v dotazníka. Modus bol konkrétne aplikovaný v kapitole 4 Výsledky práce pri interpretácii jednotlivých otázok a následné zhodnotenie obsahových celkov dotazníka.

V kapitole 4 boli taktiež použité percentuálne pomery pri interpretácii otázok z dotazníka, na presné určenie zastúpenia respondentov pri jednotlivých odpovediach.

## 4 Výsledky práce

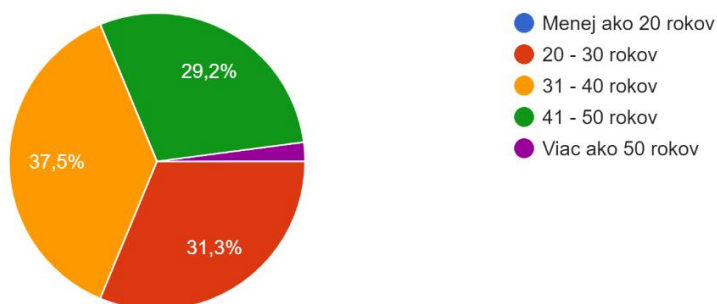
Súčasťou štvrtej kapitoly je vyhodnotenie dotazníka, ktorý bol distribuovaný v spoločnosti ABC. Dotazník bol vyplnený výskumnou vzorkou 48 respondentov. Podstatou skúmania je vyhodnotiť súčasný systém časového manažmentu v spoločnosti a to na rôznych úrovniach manažmentu, využívaním rôznych metód a nástrojov na riadenie času. Kapitola je rozdelená do niekoľkých podkapitol podľa obsahových častí dotazníka.

### 4.1 Identifikačná časť

Prvou časťou dotazníka je identifikačná časť, ktorá slúži na zaradenie a identifikovanie respondentov výskumu.

Dotazníkového výskumu sa zúčastnilo 48 manažérov, z toho 35 mužov, ktorí predstavujú až 72,9% a 13 žien, teda 27,1% z opýtaných. Veková štruktúra manažérov je nasledovná.

Vek  
48 odpovedí



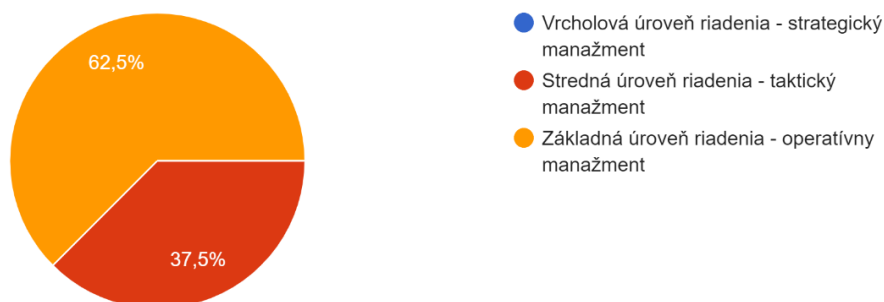
**Graf 1** Veková štruktúra

*Zdroj: vlastný dotazník vytvorený prostredníctvom Google Forms*

Ako možno vidieť na grafe 1, veková štruktúra manažérov je na škále od veku 20 rokov až do viac ako 50 rokov (1 respondent). Najväčšie zastúpenie majú manažéri vo veku 31 až 40 rokov (18 respondentov), ďalej veková kategória 20 až 30 rokov (15 respondentov) a nasleduje kategória 41 až 50 rokov (14 respondentov). V súčasnosti v spoločnosti nepracujú manažéri vo veku menej ako 20 rokov.

Úroveň riadenia, na ktorej v súčasnosti pracujete

48 odpovedí



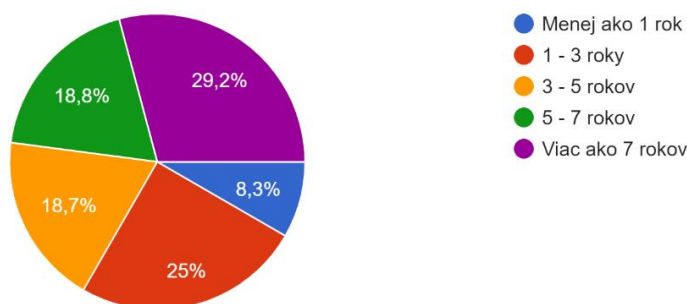
## Graf 2 Úroveň riadenia manažérov

*Zdroj: vlastný dotazník vytvorený prostredníctvom Google Forms*

Graf 2 poukazuje na výskumnú vzorku, ktorá bola k dispozícii pri spolupráci so spoločnosťou. Stredná úroveň riadenia, ktorá tvorí 37,5% manažérov, predstavuje 18 vedúcich obchodných domov, ktoré sa nachádzajú na západnom Slovensku. Zvyšných 62,5% (30 respondentov) sú zástupcovia vedúcich obchodných domov, ktorí vykonávajú manažérske funkcie a vystupujú ako základná úroveň riadenia v spoločnosti.

Počet odpracovaných rokov na riadiacej pozícii

48 odpovedí



## Graf 3 Počet odpracovaných rokov na riadiacej pozícii

*Zdroj: vlastný dotazník vytvorený prostredníctvom Google Forms*

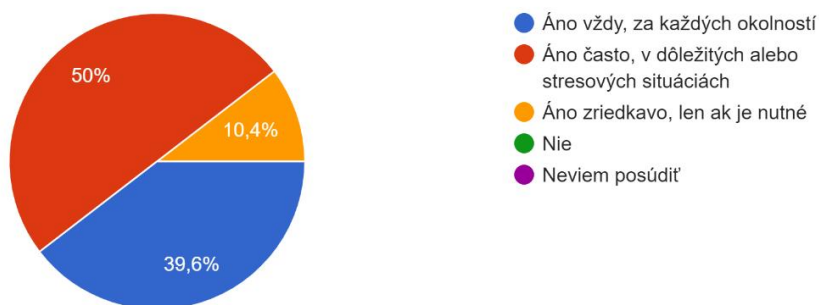
Na grafe 3 možno pozorovať rozmanitosť v počte odpracovaných rokov na riadiacej pozícii. Menej ako 1 rok na riadiacej pozícii pracuje 8,3% (1 respondent). Ďalej 18,7% (9 respondentov) pracuje na riadiacej pozícii 3 až 5 rokov, 18,8% (9 respondentov) 5 až 7 rokov a 25% (12 respondentov) v rozpätí 1 až 3 roky. Najviac zastúpená kategória odpracovaných rokov je viac ako 7 rokov, ktorú tvorí až 29,2% (14 respondentov).

## 4.2 Všeobecná informovanosť manažéra o téme riadenia času

Kapitola je zameraná na získanie informácií ohľadom informovanosti manažérov o téme riadenia času. Súčasťou je postoj manažéra k riadeniu času a taktiež účasť na vzdelávaní v oblasti časového manažmentu.

Považujete časový manažment za dôležitú súčasť práce manažéra?

48 odpovedí



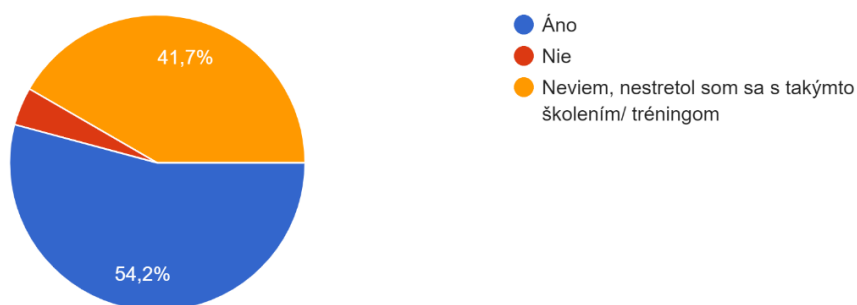
**Graf 4** Postoj manažéra k časovému manažmentu

*Zdroj: vlastný dotazník vytvorený prostredníctvom Google Forms*

Podľa grafu 4 až 50% (24 respondentov) považuje časový manažment za dôležitú súčasť práce manažéra v prioritných, prípadne stresových situáciách. Ďalej 39,6% (19 respondentov) vyhodnotilo riadenie času ako dôležitú súčasť za každých okolností a len 10,4% (5 respondenti) považujú časový manažment za dôležitý zriedkavo, len ak je nutné.

Ponúka spoločnosť školenie/ tréning časového manažmentu pre riadiacich zamestnancov?

48 odpovedí

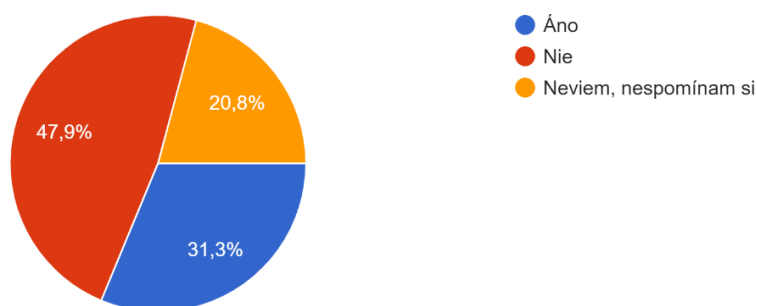


**Graf 5** Možnosti vzdelávania v téme časový manažment v spoločnosti

*Zdroj: vlastný dotazník vytvorený prostredníctvom Google Forms*

Graf 5 znázorňuje informovanosť manažérov o vzdelávaní v spoločnosti. Až 54,2% (26 respondentov) vie o možnosti školenia časového manažmentu, ktoré v súčasnosti spoločnosť ponúka manažérom. Problémom sa stáva ďalších 41,7% (20 respondentov), ktorí nevedia, prípadne sa nestretli s uvedeným školením a posledných 4,2% manažérov (2 respondenti), ktorí uviedli, že spoločnosť neponúka vzdelávanie v oblasti časového manažmentu.

Absolvovali ste školenie/tréning časového manažmentu v spoločnosti?  
48 odpovedí



#### **Graf 6** Účasť na vzdelávaní v oblasti časového manažmentu

*Zdroj: vlastný dotazník vytvorený prostredníctvom Google Forms*

Graf 6 znázorňuje, že až 47,9% (23 respondentov) neabsolvovalo ponúkané školenie a ďalších 20,8% (10 respondentov) si nespomína, prípadne nevie. Len 31,3% školenie časového manažmentu v spoločnosti absolvovali.

Ak zhodnotíme všeobecnú informovať manažéra o téme riadenia času, výsledky výskumu poukazujú na určitý problém nezúčastnenia sa manažérov na vzdelávaní v časovom manažmente. Na základe výskumu a grafov 5, 6 vyplýva nasledovné:

- 10 manažérov, ktorí neabsolvovali školenie, no vedia, že ho spoločnosť ponúka,
- 11 manažérov, ktorí neabsolvovali školenie a ani sa s ním nestretli, nevedia, že ho spoločnosť ponúka,
- 2 manažéri, ktorí neabsolvovali školenie a sú presvedčení, že ho spoločnosť neponúka.

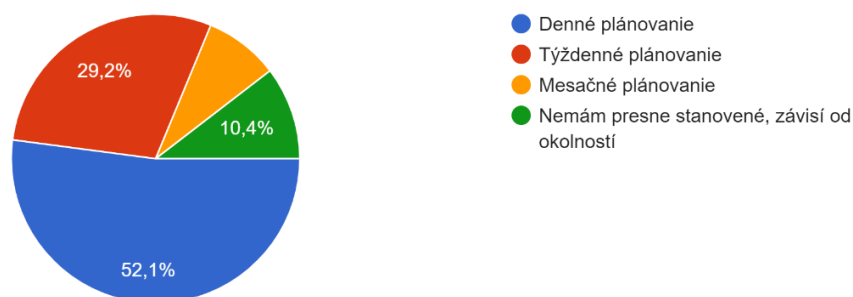
Z počtov možno predpokladať, že existuje problém, ktorého dôvodom môže byť napríklad slabá komunikácia vzdelávacích aktivít, nepravidelnosť vzdelávania, rozpočet spoločnosti a podobne. Uvedený problém bude zohľadnený pri tvorbe návrhov v kapitole Diskusia.

### 4.3 Plánovanie a nástroje využívané pri plánovaní a riadení času

Kapitola je zameraná na manažérsku funkciu plánovania, ktorá je v téme časového manažmentu zásadnou súčasťou. V súvislosti s plánovaním sú často spomínané nástroje, ktoré manažérom uľahčujú prácu a v elektronickej, prípadne papierovej podobe slúžia na plánovanie a riadenie času.

Ktorý z uvedených spôsobov plánovania najčastejšie využívate?

48 odpovedí



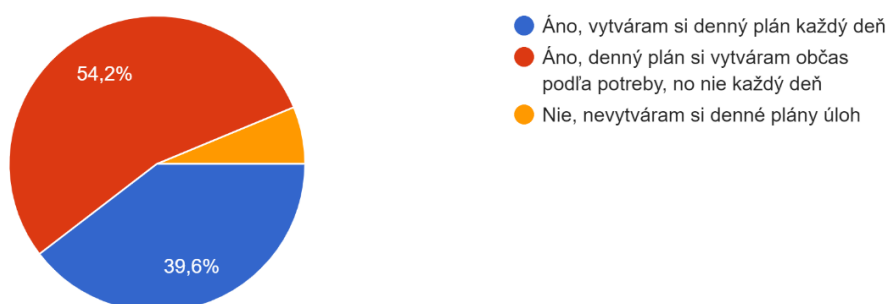
**Graf 7** Spôsoby plánovania využívané v spoločnosti

*Zdroj: vlastný dotazník vytvorený prostredníctvom Google Forms*

Graf 7 identifikuje, že až 52,1% (25 respondentov) využíva najčastejšie denné plánovanie. Ďalej 29,2% (14 respondentov) preferuje týždenné plánovanie a len 10,4% (5 respondentov) nemá presne stanovené plánovanie a ich plánovacie aktivity závisia od okolností. Výsledky grafu 7 zodpovedajú úrovniam riadenia, ktoré boli vo výskumnej vzorke dotazníka.

Vytvárate si denné plány úloh, ktoré je potrebné v daný deň vykonať?

48 odpovedí



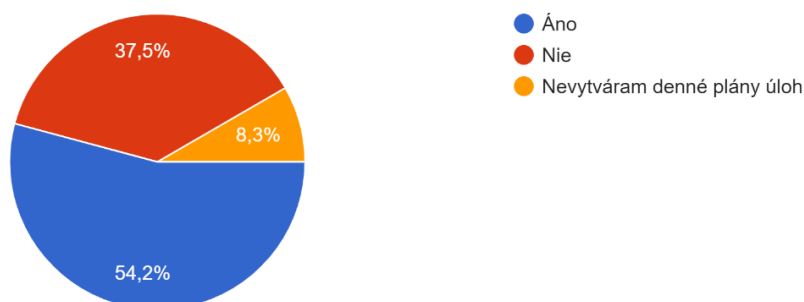
**Graf 8** Denné plány úloh

*Zdroj: vlastný dotazník vytvorený prostredníctvom Google Forms*

Ako možno vidieť na grafe 8, až 54,2% (26 respondentov) si vytvára denný plán podľa potreby, no nie na dennej báze. Denne si vytvára plány 39,6% (19 respondentov) a len 6,3% (3 respondenti) si denné plány nevytvárajú vôbec.

Ak si vytvárate denné plány, majú písomnú podobu?

48 odpovedí



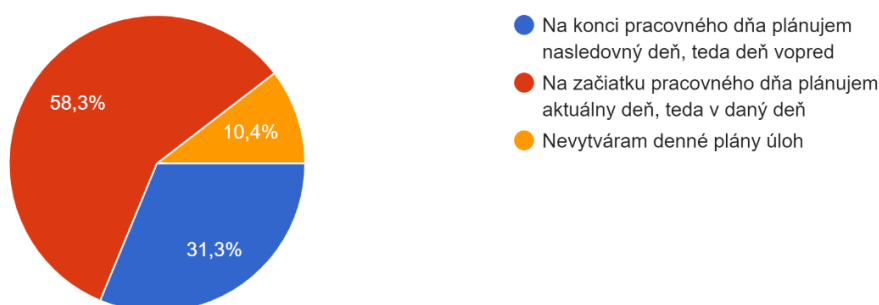
### Graf 9 Písomnosť denných plánov

Zdroj: vlastný dotazník vytvorený prostredníctvom Google Forms

Graf 9 poukazuje na písomnosť denných plánov, ktorá je základným faktorom úspechu pri plánovaní a riadení času. Až 54,2% (26 respondentov) denné plány vytvára v písomnej podobe. Ďalších 37,5% (18 respondentov) vytvára denné plány, no v inej ako písomnej podobe a zvyšných 8,3% (4 respondenti) si nevytvára denné plány.

Kedy si vytvárate denný plán?

48 odpovedí



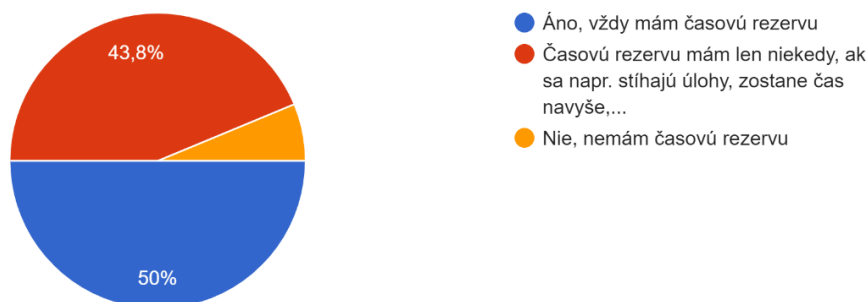
### Graf 10 Tvorba denného plánu

Zdroj: vlastný dotazník vytvorený prostredníctvom Google Forms

Podľa uvedeného grafu 10 až 58,3% (28 respondentov) vytvára denný plán na začiatku pracovného dňa. Ďalších 31,3% (15 respondentov) ho vytvára deň vopred na konci pracovného dňa. Zvyšných 10,4% manažérov nevytvára denné plány.

Máte počas dňa časovú rezervu v prípade nepredvídateľných udalostí?

48 odpovedí



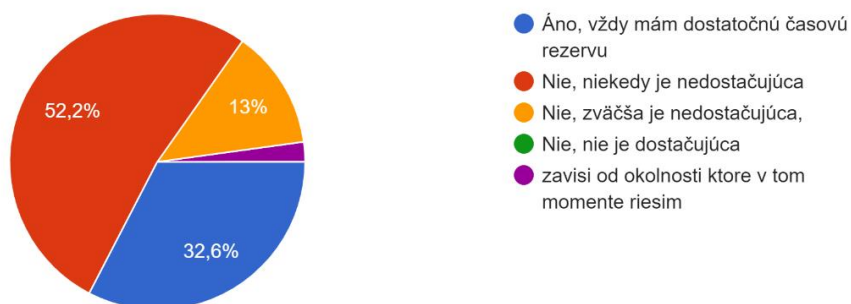
**Graf 11** Časová rezerva

*Zdroj: vlastný dotazník vytvorený prostredníctvom Google Forms*

Graf 11 poukazuje na existenciu časovej rezervy manažérov. Ako je uvedené v kapitole 1.5.2, časová rezerva je jednou z výhod denného plánovania a preto je vhodné jej zabezpečenie. Až 50% respondentov má k dispozícii časovú rezervu vždy. Ďalších 43,8% (21 respondentov) pracuje s časovou rezervou len niekedy, za špecifických okolností napríklad ak sa úlohy dokončia skôr ako bolo plánované. Zvyšné 3% respondentov nemajú časovú rezervu, čo môže v prípade nepredvídateľných udalostí spôsobiť časovú tieseň, stres z veľkého množstva úloh a v konečnom dôsledku nedokončenie úlohy načas.

Ak máte časovú rezervu, je dostačujúca?

46 odpovedí



**Graf 12** Dostatočnosť časovej rezervy

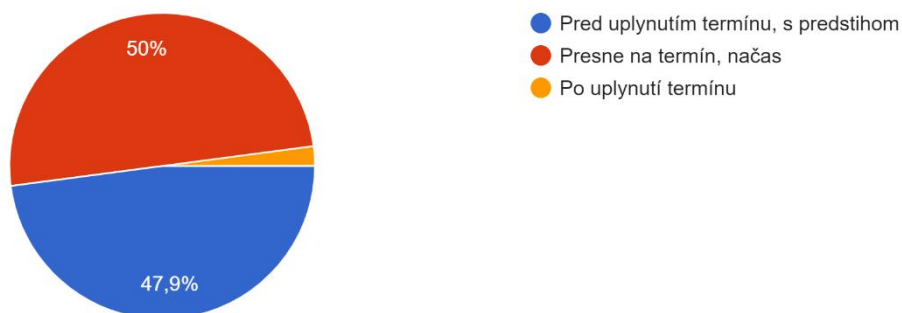
*Zdroj: vlastný dotazník vytvorený prostredníctvom Google Forms*

Na grafe 12 možno pozorovať dostatočnosť časovej rezervy, ktorá vzniká efektívnym denným plánovaním. Väčšina manažérov, až 52,2% (24 respondentov) považuje svoju časovú rezervu za čiastočne nedostačujúcu, ďalších 13% (6 respondentov) za zväčša nedostačujúcu. Zvyšných 32,6% (15 respondentov) považuje svoju časovú rezervu za vždy

dostačujúcu. Jeden respondent uviedol, že jeho časová rezerva závisí od okolností, ktoré v tom momente rieši.

#### Dôležité úlohy zväčša dokončíte

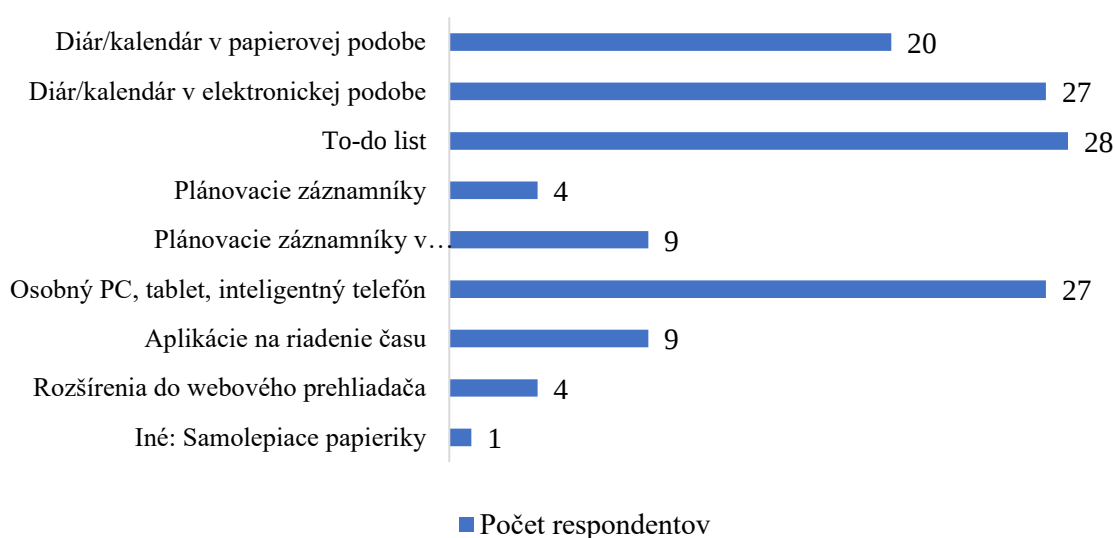
48 odpovedí



### Graf 13 Priorizovanie dôležitých úloh

Zdroj: vlastný dotazník vytvorený prostredníctvom Google Forms

Graf 13 poukazuje, že v spoločnosti sú úlohy vykonávané primárne presne na stanovený termín, teda načas. Uvedenú možnosť zvolilo až 50% (24 respondentov). Ďalej až 47,9% (23 respondentov) potvrdilo, že dôležité úlohy zväčša dokončia pred uplynutím termínu, čo môže byť dôkazom vhodného časového manažmentu a správneho stanovovania priorít jednotlivých úloh, prípadne prejavom dostatočnosti časovej rezervy. Iba jeden respondent uviedol, že úlohy vykoná zväčša po uplynutí termínu.



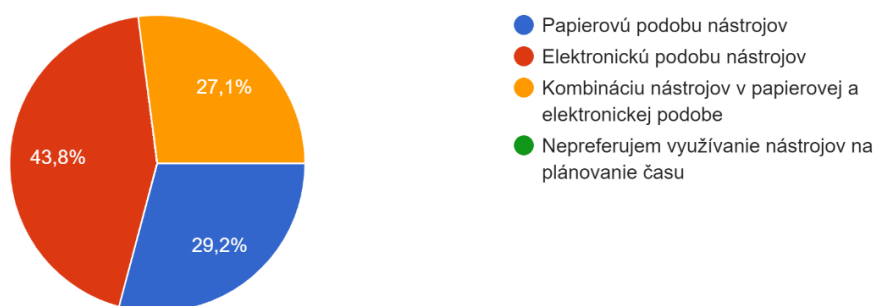
### Graf 14 Nástroje využívané manažérmi v spoločnosti

Zdroj: vlastné spracovanie

Ako možno vidieť na grafe 14, manažéri využívajú rôznorodé nástroje na plánovanie a riadenie času. Najčastejšie využívaný nástroj je to-do list, ktorý používa až 58,3% (28 respondentov). Ďalšie významné nástroje sú diár/kalendár v elektronickej podobe a osobný počítač, tablet, inteligentný telefón, ktoré využíva až 56,3% (27 respondentov). Až 41,7%, teda 20 respondentov, využíva diár/kalendár v papierovej podobe. Ďalej 18,8% (9 respondentov) preferuje plánovacie záznamníky v elektronickej podobe a aplikácie na riadenie času, 8,3% (4 respondenti) využíva plánovacie záznamníky a rozšírenia do webového prehliadača a len 2,1% (1 respondent) zvolil možnosť „Iné“, kde uviedol využívanie samolepiacich papierikov. Ak zhodnotíme zastúpenie využívaných nástrojov podľa pohlavia, väčšina žien aj mužov preferuje využívanie papierového, prípadne elektronického diára a kalendára.

Akú podobu nástrojov využívaných pri plánovaní času preferujete?

48 odpovedí



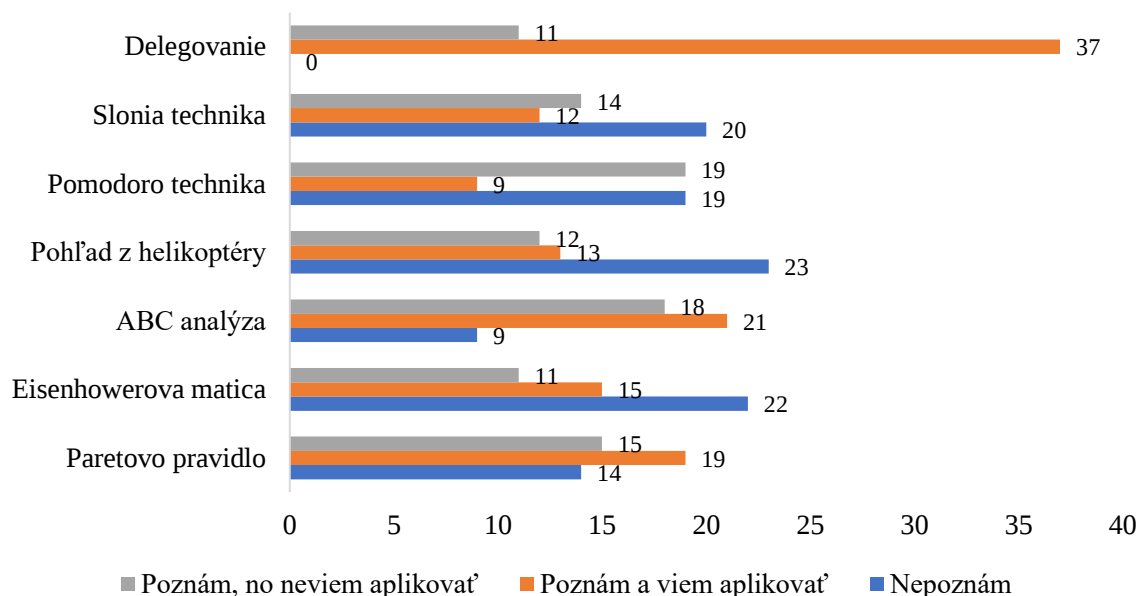
**Graf 15** Preferencia využívaných nástrojov

*Zdroj: vlastný dotazník vytvorený prostredníctvom Google Forms*

Graf 15 znázorňuje preferenciu manažérov pri výbere nástrojov na plánovanie a riadenie času. Až 43,8% (21 respondentov) preferuje elektronickú podobu nástrojov, 29,2% (14 respondentov) preferuje papierovú podobu a zvyšných 27,1% (13 respondentov) ich kombináciu.

#### 4.4 Techniky riadenia času

Podkapitola je zameraná na využívanie techník riadenia času v spoločnosti. Je dôležité identifikovať, ktoré metódy sú manažérom známe, ktoré vedú efektívne používať a taktiež využívanie ktorých metód nie je v spoločnosti zastúpené. V súvislosti s metódami je potrebné vhodné stanovenie priorít a identifikácia dôvodov, pre ktoré sa daná metóda nevyužíva.



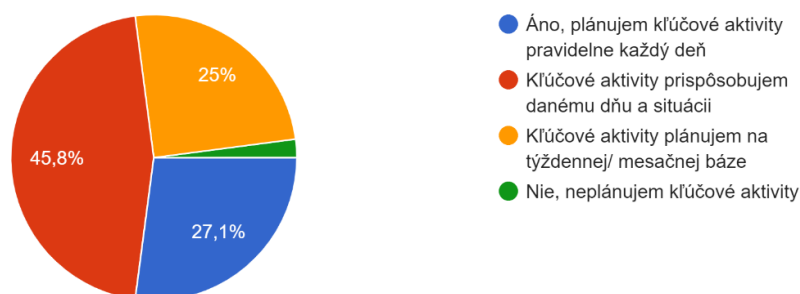
**Graf 16** Techniky riadenia času

*Zdroj: vlastné spracovanie*

Graf 16 poukazuje na najznámejšie techniky časového manažmentu, ktoré sú bližšie definované v kapitole 1. Najčastejšie využívaná technika v spoločnosti je delegovanie, pričom uvedenú techniku pozná a vie aplikovať až 37 respondentov a zvyšných 11 manažérov ju pozná, no nevie aplikovať do praxe. Ďalšou technikou je Slonia technika, ktorú nepozná až 22 manažérov, pozná, no nevie aplikovať 14 manažérov a len 12 manažérov vie uvedenú techniku aj aplikovať do manažérskej práce. Na základe výskumu možno dedukovať, že Pomodoro technika je pomerne neznáma a to až pre 20 respondentov, kde ďalších 19 pozná techniku, no nevie ju aplikovať a len 9 respondenti vedia, ako ju možno použiť. Výskum ďalej obsahoval techniku Pohľad z helikoptéry, ktorú nepozná 23 respondentov, 13 respondentov ju vie aplikovať a zvyšných 12 respondentov techniku pozná, no nevie ju aplikovať. ABC analýza je na základe výsledkov výskumu známa, pričom ju dokáže aplikovať 21 respondentov, ďalších 18 ju pozná a len 9 respondenti techniku nepoznajú. Eisenhowerovu maticu nepozná až 22 z opýtaných manažérov, ďalších 11 respondentov pozná techniku, no nevie ju aplikovať a 15 ju vie využiť vo svojej práci. Poslednou metódou vo výskume je Paretovo pravidlo, ktoré vie aplikovať 19 respondentov, 15 ďalším je metóda známa, no nevie ju použiť a zvyšných 14 respondentov nepozná metódu.

Stanovujete si počas dňa kľúčové aktivity, ktoré treba vykonať?

48 odpovedí



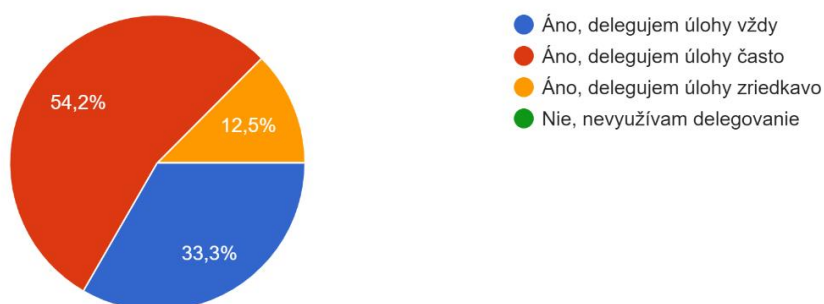
### Graf 17 Stanovovanie kľúčových aktivít

*Zdroj: vlastný dotazník vytvorený prostredníctvom Google Forms*

Graf 17 znázorňuje stanovovanie kľúčových aktivít, ktoré je súčasťou niekoľkých techník riadenia času, ako napríklad Eisenhowerova matica, ABC analýza, Paretovo pravidlo. Pre uvedený fakt možno dedukovať, že sa jedná o zásadnú aktivitu manažérov, ktorá by mala byť súčasťou ich pracovnej rutiny. Až 45,8% (22 respondentov) kľúčové aktivity prispôbuje danému dňu, 27,1% (13 respondentov) ich plánuje pravidelne každý deň, 25% (12 respondentov) plánuje kľúčové aktivity na týždennej, prípadne mesačnej báze a posledných 2,1% (1 respondent) neplánuje kľúčové aktivity vôbec.

Využívate vo svojej práci delegovanie úloh?

48 odpovedí



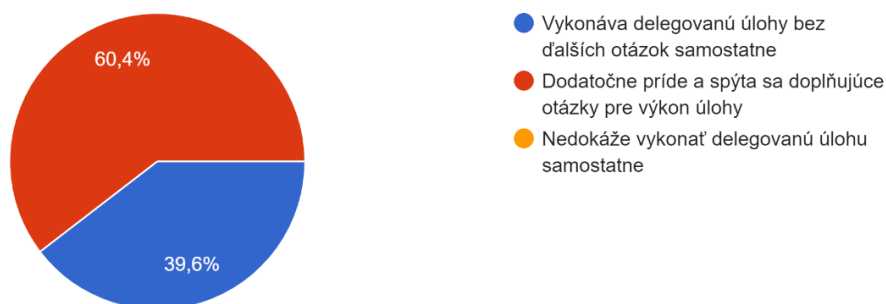
### Graf 18 Delegovanie úloh

*Zdroj: vlastný dotazník vytvorený prostredníctvom Google Forms*

Na grafe 18 možno vidieť intenzitu využívania techniky delegovania. Až 54,2% (26 respondentov) deleguje úlohy často, 33,3% (16 respondentov) deleguje úlohy vždy a zvyšných 12,5% (6 respondentov) deleguje úlohy zriedkavo.

### Zamestnanec, ktorému delegujete úlohu najčastejšie

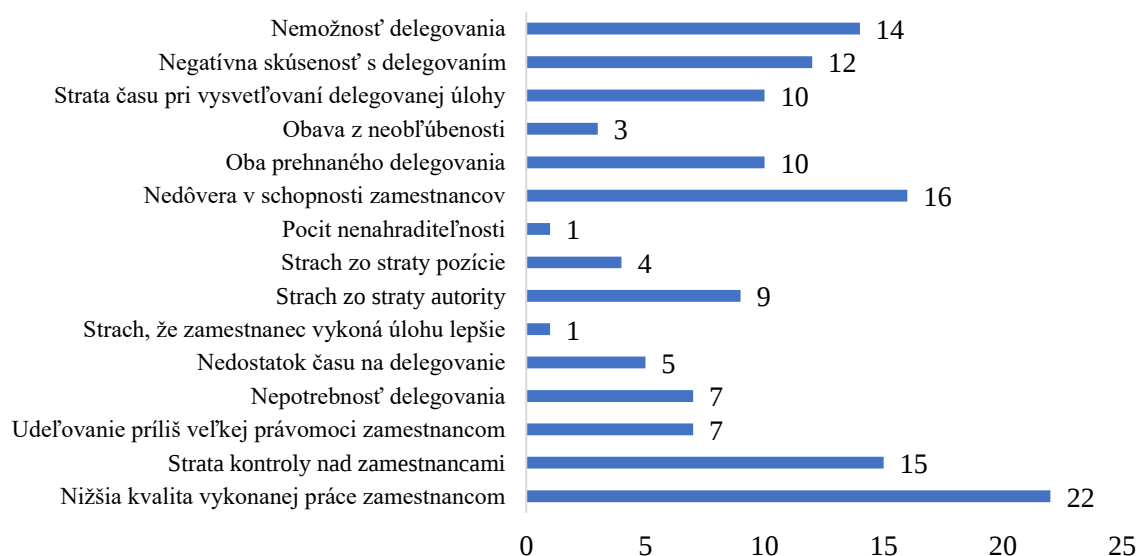
48 odpovedí



### Graf 19 Správanie zamestnanca, ktorému bola delegovaná úloha

Zdroj: vlastný dotazník vytvorený prostredníctvom Google Forms

Graf 19 je zameraný na správanie zamestnancov, ktorým bola delegovaná úloha. Z výsledkov možno dedukovať efektívnosť využívanej techniky v spoločnosti. Až 60,4% (29 respondentov) uvádza, že zamestnanec, ktorému delegujú úlohu najčastejšie, dodatočne príde a spýta sa doplnujúce otázky pre výkon úlohy. Z uvedeného možno identifikovať určitú stratu času, ktorá nastáva v dôsledku doplnkových otázok. Zvyšných 39,6% (19 respondentov) po delegovaní úlohy nedostane ďalšie otázky a zamestnanec vykoná úlohu samostatne.



### Graf 20 Dôvody menej častého delegovania

Zdroj: vlastné spracovanie

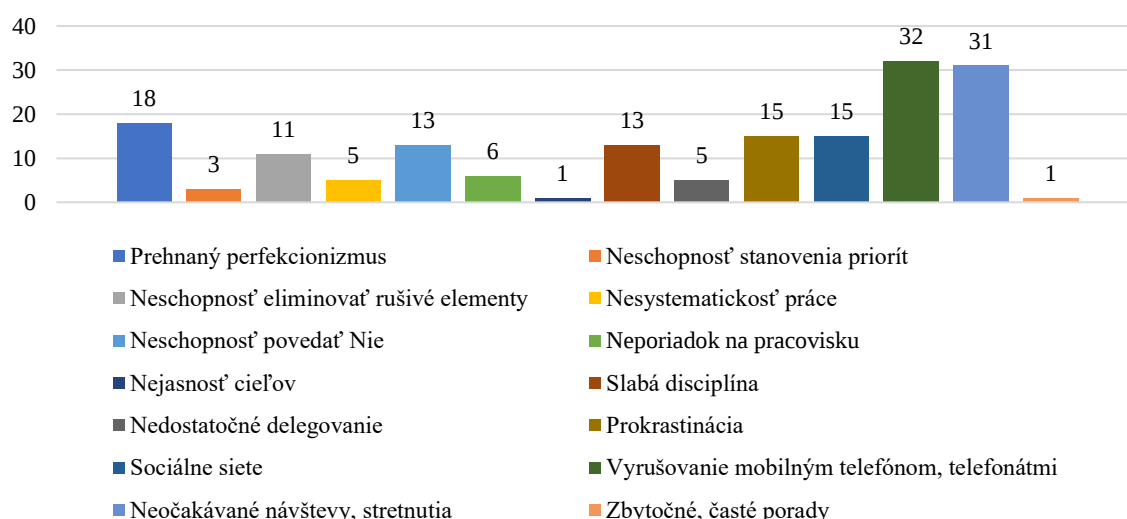
Graf 20 poukazuje na základné dôvody a príčiny menej častého delegovania, prípadne nedelegovania. Najčastejšie respondenti uvádzali ako príčinu nižšiu kvalitu

vykonanej práce zamestnancom a to až v prípade 22 respondentov. Ďalšími významnými príčinami boli nedôvera v schopnosti zamestnancov (16 respondentov), strata kontroly nad zamestnancami (15 respondentov), nemožnosť delegovania (14 respondentov) a v neposlednom rade negatívna skúsenosť s delegovaním (12 respondentov). Najmenej častými príčinami boli pocit nenahraditeľnosti (1 respondent), strach, že zamestnanec vykoná úlohu lepšie ako samotný manažér (1 respondent) a obava z neoblíbenosti (3 respondenti). Jeden respondent zvolil možnosť Iné, pričom poukázal na fakt, že deleguje často, no nemožno zabúdať na spätnú kontrolu.

Podľa P. Kulifaja v kapitole 1.5.2 možno považovať vyhodnotenie pracovného dňa za dôležitú súčasť práce manažéra spolu so spätnou väzbou, ktorú je vhodné poskytnúť zamestnancom.<sup>85</sup> Na základe výskumu možno dedukovať, že úspešnosť manažérov vo vyhodnocovaní splnených úloh na konci pracovného dňa je 100%, kde všetkých 48 respondentov hodnotí svoj pracovný deň spolu so splnením jednotlivých stanovených úloh.

## 4.5 Zlodeji času

Podkapitola zlodejov času je zameraná na podnety, ktoré vyrušujú jednotlivých manažérov v spoločnosti, taktiež na osobnosť manažéra a zvládanie výkyvov energie počas pracovnej doby. Dôležitou súčasťou je vyjadrenie postoja manažérov k pracovnému prostrediu, spokojnosť s pracovným tempom a množstvom úloh, ktoré vykonávajú, ktoré je obsiahnuté v poslednej otázke dotazníka.



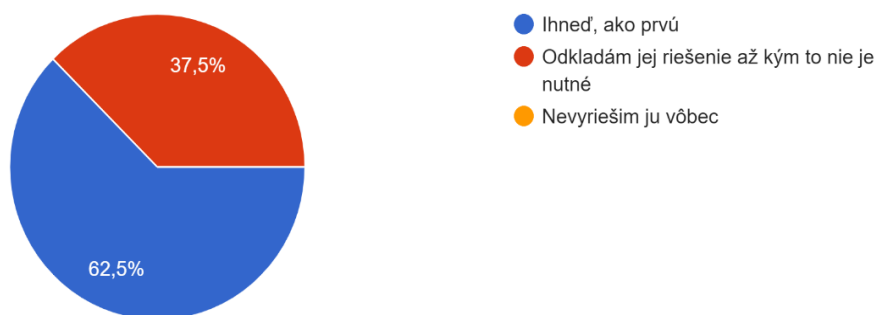
**Graf 21** Zlodeji času

*Zdroj: vlastné spracovanie*

<sup>85</sup> KULIFAJ, Peter. *Tvorba plánu činností*. 1. vyd. Implementačná agentúra Ministerstva práce sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky, 2017. s. 15. ISBN 978-80-89837-09-0.

Na základe grafu 21 možno identifikovať zlodějov času, s ktorými sa manažéri stretávajú a najviac ich vyrušujú. Za najčastejšieho zloděja času manažéri uvádzajú vyrušovanie mobilným telefónom, telefonátmi a to až v prípade 66,7% (32 respondentov), taktiež neočakávané návštevy a stretnutia v zastúpení až 64,6% (31 respondentov). Ďalšími signifikantnými zlodějmi času sú prehnaný perfekcionizmus 37,5% (18 respondentov), sociálne siete 31,3% (15 respondentov), prokrastinácia 31,3% (15 respondentov), slabá disciplína 27,1% (13 respondentov) a neschopnosť povedať nie 27,1% (13 respondentov). Za najmenej častých zlodějov času manažéri považujú zbytočné a časté porady 2,1% a nejasnosť cieľov 2,1%, ktoré boli v zastúpení po 1 respondentovi.

V prípade, že máte v práci vyriešiť problém alebo nepríjemnú úlohu, vykonávate ju  
48 odpovedí



**Graf 22** Vykonávanie nepríjemnej úlohy

*Zdroj: vlastný dotazník vytvorený prostredníctvom Google Forms*

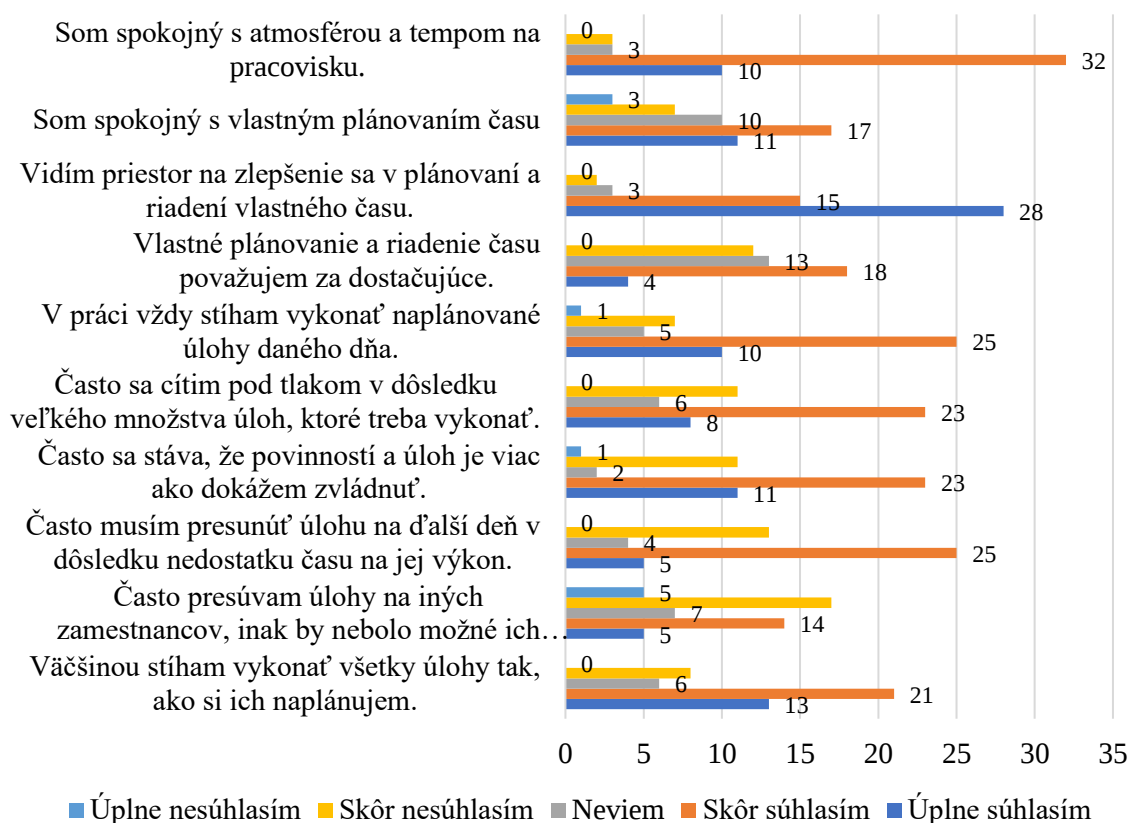
Graf 22 je prepojený na jedného zo základných zlodějov času, prokrastináciu. Manažér prokrastinuje z viacerých dôvodov, no jedným z nich môže byť nepríjemnosť, prípadne zložitosť úlohy, ktorú je potrebné vykonať.<sup>86</sup> Ako možno na grafe vidieť, aj napriek nepríjemnosti úlohy až 62,5% (30 respondentov) vykoná úlohu ihneď. Zvyšných 37,5% (18 respondentov) úlohu odkladá až do chvíle, kedy je jej výkon naozaj nutný.

Dotazníkový výskum ukázal, že až 75% (36 respondentov) sa považuje za ranný typ, ktorého výkonnosť je najvyššia v ranných hodinách. Ďalších 22,9% (11 respondentov) sa zaraďuje medzi večerný typ, ktorého výkonnosť dosahuje maximálne hodnoty

<sup>86</sup> FORBES US. *Úlohy netreba odkladať : Toto je 5 spôsobov, ako sa vyhnúť prokrastinácii.* [elektronický zdroj]. 2019. [cit. 2021-03-30]. Dostupné na: <https://www.forbes.sk/ulohy-netreba-odkladat-stranou-toto-je-5-sposobov-ako-sa-vyhnut-prokrastinacii/>

v poobedných až večerných hodinách. Jeden respondent zvolil možnosť Iné, v ktorej podotkol, že jeho výkonnosť je práve vtedy, keď je potrebná, bez ohľadu na čas.

Ďalšia otázka výskumu bola zameraná na rôzne riešenia výkyvov energie. Za najčastejšie riešenie 37,5% (18 respondentov) uvádzalo, že pracuje ďalej, no menej efektívne. Ďalším spôsobom je prechádzka po pracovisku vo forme napríklad kontroly zamestnancov, ktorú využíva 29,2% (14 respondentov). Na základe Pomodoro techniky, ktorá je bližšie definovaná v kapitole 1.5.2, možno považovať krátke prestávky za efektívne a uvedený spôsob využíva až 27,1% (13 respondentov). Ďalšie spôsoby sú pracovať ďalej bez zmeny 22,9% (11 respondentov) a prechod na iný druh činnosti 22,9% (11 respondentov).



**Graf 23** Postoj manažérov ku pracovnému tempu, vlastnému časovému manažmentu

*Zdroj: vlastné spracovanie*

Graf 23 znázorňuje postoj manažérov ku pracovnému tempu, vlastnému časovému manažmentu. Prvá otázka bola zameraná na celkovú spokojnosť manažéra s pracovným prostredím. Úplnú spokojnosť s atmosférou a tempom na pracovisku vyjadrilo až 10 respondentov, skôr súhlasilo 32 respondentov, 3 respondenti skôr nesúhlasili a zvyšní 3 respondenti nevedeli posúdiť.

Druhá otázka bola zameraná na spokojnosť manažérov s vlastným plánovaním času. Úplne súhlasilo 11 respondentov, skôr súhlasilo 17 respondentov, nevedelo posúdiť 10 respondentov, skôr nesúhlasilo 7 respondentov a 3 respondenti úplne nesúhlasili.

Tretia otázka slúžila na identifikovanie postoja manažérov k možnosti zlepšovania sa v danej tematike časového manažmentu. Až 28 respondentov úplne súhlasilo a teda vidí priestor na zlepšenie, ďalej 15 respondentov skôr súhlasilo, 3 respondenti nevedeli posúdiť a zvyšní 2 respondenti skôr nesúhlasili.

Existencia priestoru na zlepšenie je prepojená na štvrtú otázku, ktorej cieľom bolo zistiť, či sú manažéri sebakritickí a dokážu vyhodnotiť dostatočnosť vlastného plánovania a riadenia času. Úplne súhlasili s tvrdením 4 respondenti, skôr súhlasilo 18 respondentov, nevedelo posúdiť 13 respondentov a 12 respondentov skôr nesúhlasilo.

Piata otázka bola prepojená na efektivitu plánovania a riadenia času manažérmi. Úplne súhlasilo 10 respondentov, ktorí vždy stíhajú vykonať naplánované úlohy daného dňa. Ďalej 25 respondentov skôr súhlasilo, 5 respondentov nevedelo posúdiť, 7 respondentov skôr nesúhlasilo a 1 respondent úplne nesúhlasil.

Šiesta otázka slúžila na identifikáciu možného problému z preťaženia manažérov, kladenie príliš veľkých nárokov, ktoré môžu spôsobovať nadmerný tlak a stres. Úplne súhlasilo 8 respondentov a ďalších 23 respondentov skôr súhlasilo, že cítia tlak v dôsledku veľkého množstva úloh. Len 6 respondentov nevedelo posúdiť a 11 skôr nesúhlasilo.

Siedma otázka bola svojou podstatou podobná otázke vyššie. Jej cieľom bolo identifikovať možné príčiny a dôvody napríklad nestíhania úloh, nedostatočnej časovej rezervy. 11 respondentov úplne súhlasilo, že sa často stáva, že povinností a úloh je viac ako dokážu zvládnuť. Ďalších 23 skôr súhlasilo, 2 respondenti nevedeli posúdiť, 11 skôr nesúhlasilo a 1 respondent úplne nesúhlasil.

Ôsmou otázkou možno pochopiť intenzitu s akou manažéri musia presúvať úlohy na ďalší deň v dôsledku ich nestíhania. 5 respondentov úplne súhlasilo a až 25 respondentov skôr súhlasilo. Ďalej 4 nevedeli posúdiť a zvyšných 13 respondentov skôr nesúhlasilo.

Deviata otázka slúžila na pochopenie využívania techniky delegovania. Odpovede boli veľmi rôznorodé, kde 5 respondenti úplne súhlasili, 14 skôr súhlasilo, 7 nevedelo posúdiť, ďalších 17 respondentov skôr nesúhlasilo a 5 úplne nesúhlasilo.

Posledná, desiata otázka bola potrebná na záverečné vyhodnotenie dňa manažérov. Až 13 respondentov úplne súhlasilo, že väčšinou stíha vykonať úlohy tak, ako si ich naplánovalo. Ďalej 21 skôr súhlasilo, 6 nevedelo a 8 respondentov skôr nesúhlasilo.

Z grafu 23 možno dedukovať, že manažéri sú spokojní s pracovnou atmosférou, taktiež väčšina manažérov je spokojná s vlastným časovým manažmentom, no taktiež vidí priestor na zlepšenie. To je vhodné zohľadniť pri stanovovaní vzdelávacích aktivít v spoločnosti.

## 5 Diskusia

Hlavným cieľom záverečnej práce bolo vytvorenie konceptu pre efektívne využívanie a riadenie času manažérov. Pre úspešné naplnenie hlavného cieľa bolo potrebné vytvoriť a vyhodnotiť jednotlivé čiastkové ciele.

Prvým čiastkovým cieľom bolo zistenie miery potreby a reálneho využívania časového manažmentu u manažérov. Na základe teoretických poznatkov možno dedukovať, že časový manažment je dôležitou súčasťou každej úspešnej organizácie. Miera potreby časového manažmentu v spoločnosti sa odvíja od základných manažérskych úloh ako napríklad stanovovanie priorít, rozdeľovanie úloh zamestnancom a efektívne plánovanie pracovného času. Uvedené súčasti práce manažérov sú z kvantitatívneho hľadiska na dennej báze pre vedúceho obchodného domu aj jeho zástupcov. Z uvedeného dôvodu je vysoká miera potreby časového manažmentu v spoločnosti. Reálne využívanie časového manažmentu možno pozorovať prostredníctvom využívaných techník, nástrojov, časovej rezervy a efektívnosti plánovania. Najčastejšie zastúpená technika delegovania je využívaná u všetkých 48 respondentov dotazníka, ktorí techniku používajú. Taktiež možno potvrdiť, že manažéri využívajú rôznorodé nástroje na riadenie času, od diára, kalendára až po aplikácie a rozšírenia do webových prehliadačov. Práca s časovou rezervou je taktiež zastúpená v práci manažérov. Len 3 respondenti uviedli, že nemajú časovú rezervu, no zvyšných 45 respondentov pracuje s časovou rezervou. Dostatočnosť časovej rezervy sa preukázala ako veľmi slabá, nakoľko až 30 respondentov uviedlo, že ich časová rezerva je niekedy prípadne väčšinou nedostatočná. Samotné plánovanie je v spoločnosti zastúpené najmä na krátke časové intervaly, teda v podobe denného a týždenného plánovania. Písomnosť denných plánov nie je u všetkých respondentov dodržaná a preto možno predpokladať menšiu efektívnosť. Taktiež spoločnosť nepoužíva knihu časového plánu, ktorá by slúžila ako prehľad všetkých denných plánov komplexne.

Druhým čiastkovým cieľom bolo zistenie miery plánovania času manažérov v rámci pracovnej pozície. Súčasťou plánovania je vytvorenie denného plánu úloh. Zástupcovia, ktorí sú základnou úrovňou riadenia, preferujú vytváranie denného plánu podľa potreby, no nie každý deň a to konkrétne až 14 respondentov. Ďalších 13 zástupcov si vytvára denný plán každý deň a len 2 zástupcovia si nevytvárajú denné plány. Pre porovnanie, vedúci obchodných domov mali výrazné rozdiely. Až 12 vedúcich vytvára denné plány podľa potreby, no nie každý deň a len 5 vedúcich vytvára denný plán každý deň. Zástupcovia plánujú zväčša na začiatku pracovného dňa (17 z 30 respondentov), čo taktiež preferujú aj

vedúci obchodných domov v počte 11 z 18 respondentov. Plánovanie deň vopred využíva 10 zástupcov a 5 vedúcich obchodných domov. Dôležitým faktorom úspechu plánovania je písomnosť denných plánov, pričom ak porovnáme základnú a strednú úroveň riadenia, písomnosť dodržiava skôr nižšia úroveň riadenia v počte 20 z 30 zástupcov. Iba 6 vedúcich obchodných domov dodržiava písomnosť denných plánov z celkového počtu 18 vedúcich.

Tretím čiastkovým cieľom bola analýza súčasného využívania nástrojov a techník časového manažmentu manažérmi. Ak sa pozrieme na techniky časového manažmentu, manažéri mali možnosť identifikovať tie, ktoré poznajú a vedia aplikovať vo svojej práci. Najčastejšie odpovedali delegovanie (37 respondentov), ABC analýza (21 respondentov), Paretovo pravidlo (19 respondentov) a Eisenhowerovu maticu (15 respondentov) z celkového počtu 48. Najmenej odpovedali techniku Pohľad z helikoptéry (13 respondentov), Sloniu techniku (12 respondentov) a Pomodoro techniku (9 respondentov). Uvedené výsledky môžu byť dôsledkom nezúčastnenia sa na vzdelávaní v oblasti časového manažmentu, prípadne prehľadom v danej oblasti na základe samovzdelávania. V dotazníku bolo niekoľko otázok zameraných na delegovanie, jeho intenzitu a dôvody, pre ktoré manažéri delegujú menej často, prípadne vôbec. Intenzita delegovania je znázornená v grafe 18. Z výsledkov možno dedukovať, že sa manažéri stretávajú s delegovaním pomerne často, preto je dôležité, aby bola technika vykonávaná efektívne a tým reálne šetrila čas. Taktiež existuje veľké množstvo dôvodov, pre ktoré sa manažéri vyhýbajú delegovaniu. Najviac zastúpená odpoveď bola nižšia kvalita vykonanej práce zamestnancom (22 respondentov), ktorá svojou kvantitou prekonala ostatné dôvody. Tu je potrebné zvážiť kvalifikáciu zamestnancov, rozsah a vhodnosť delegovaných úloh.

Nástroje, ktoré manažéri využívajú, sú najmä to-do list (28 respondentov), diár/kalendár v elektronickej podobe (27 respondentov) a osobný počítač, tablet, inteligentný mobil (27 respondentov). Preferencia respondentov je elektronická podoba nástrojov, ktorú odpovedalo až 43,8%, teda 21 respondentov. Na základe výskumu vyplýva, že viac ako 45% mužov (16 respondentov) preferuje využívanie elektronických nástrojov, 10 mužov kombináciu papierových a elektronických nástrojov a 9 mužov zvolilo papierovú podobu nástrojov. Pre porovnanie, 38,5% žien (5 respondentov) preferuje papierovú podobu, 38,5% (5 respondentov) elektronickú podobu, pričom ich kombináciu zvolilo 23,1% žien (3 respondenti).

Štvrtým čiastkovým cieľom bola analýza zlodejov času v práci manažéra. Na základe výskumu možno vyzdvihnúť najčastejšie uvádzaných zlodejov času, ktorými sú sociálne siete (32 respondentov) a neočakávané návštevy a stretnutia (31 respondentov). Spoločnosť má k dispozícii súkromný hot spot pre pripojenie zamestnancov na internet. V dôsledku uvedeného faktu môžu manažérov, ktorí majú pri sebe mobilný telefón, vyrušovať sociálne siete. Podniková kultúra v spoločnosti funguje na pravidle, že ak má zamestnanec splnenú úlohu, môže využiť vlastný čas počas pracovnej doby ako uzná za vhodné. Preto je možné, že si manažéri robia príliš časté a krátke prestávky namiesto výkonu samotnej úlohy. Neočakávané návštevy sa výrazne redukovali aktuálnou situáciou pandémie. Odhliadnuc od uvedeného, pri bežnom fungovaní boli neočakávané návštevy častým zlodejom času. Z pozorovania možno dedukovať, že dôvodom je jednoduchý prístup k obchodným domom a napríklad parkovanie zadarmo. Taktiež niektoré obchodné domy sa nachádzajú v nákupnom centre, kde môže potenciálny návštevník okrem vybavenia potrebných úloh navštíviť manažéra našej spoločnosti a napríklad pozvať ho na kávu, ako uviedol vedúci obchodného domu počas rozhovoru.

Na základe odpovedí z dotazníka a rozhovoru s vedúcim obchodného domu sme identifikovali nasledovné slabé miesta časového manažmentu:

- Nevedomosť manažérov o vzdelávaní v časovom manažmente, pričom uvedený problém dokazuje až 45,9% respondentov, ktorí nevedeli o školení, prípadne boli presvedčení, že také školenie spoločnosť neponúka,
- Až 47,9% manažérov sa nezúčastnilo školenia časového manažmentu,
- Nedodržiavanie písomnosti denných plánov, ktorá je základným predpokladom pre úspešné plánovanie,
- Manažéri zväčša vytvárajú denný plán na začiatku pracovného dňa (28 respondentov), kde hrozí časová tieseň a mylné usporiadanie úloh,
- Nepravidelná existencia časovej rezervy, kde má časovú rezervu len niekedy, ak je čas navyše 43,8% respondentov a 3% nemá časovú rezervu vôbec, taktiež jej nedostatočnosť u 65,2% respondentov,
- Nízka efektivita delegovania, kde až 60,4% zamestnancov, ktorým je delegovaná úloha, dodatočne príde a spýta sa doplňujúce otázky, veľké množstvo dôvodov menej častého delegovania znázornených na grafe 20,
- Veľké množstvo zlodejov času, ktorí vyrušujú manažérov počas pracovnej doby,

- Veľké množstvo úloh, ktoré musia manažéri vykonať, kde sú úlohy kvôli nesprávnemu časovému manažmentu odkladané na ďalšie dni, presúvané na iných zamestnancov.

Prostredníctvom výskumu a naplnenia čiastkových cieľov sme identifikovali slabé miesta spoločnosti, ktoré je vhodné eliminovať. Na základe uvedeného sme navrhli koncept, ktorý je zameraný na efektivitu využívania a riadenia času, jednoduchosť, prehľadnosť a finančnú nenáročnosť. Koncept pozostáva z niekoľkých návrhov, ktoré sú logicky a obsahovo oddelené do celkov. Tie sú nasledovné:

#### **A. Zvýšenie informovanosti a účasti manažérov na vzdelávaní**

Na základe výsledkov výskumu možno dedukovať, že informovanosť manažérov ohľadom vzdelávania v tematike časového manažmentu je veľmi nízka. Spoločnosť vzdeláva zamestnancov externe prostredníctvom spoločnosti ELSQUARE s.r.o. jedenkrát ročne, pričom téma vzdelávania sa každoročne vyberá na základe požiadaviek vedenia spoločnosti, prípadne z iných dôvodov, ktoré môžu vychádzať z výsledkov spoločnosti. Preto sa školenie časového manažmentu nekoná každoročne, no vo väčšom časovom horizonte a podľa potreby. Uvedený fakt môže byť dôvodom nevedomosti manažérov o možnosti školenia časového manažmentu. Navrhujeme vypracovať prehľad školení, ktoré manažér môže absolvovať v spoločnosti a jeho následnú prezentáciu pri nástupe manažéra do pracovného pomeru. Informovanie manažéra pri nástupe do spoločnosti bude motivujúce z hľadiska osobného a kariérneho rastu. Prehľad by mal byť k dispozícii na vyžiadanie u vedúceho obchodného domu hocikedy, prípadne viditeľne umiestnený na informačnej nástenke v obchodnom dome.

Nepravidelnosť školenia zabezpečila, že až 45,9% manažérov nevedelo o školení, prípadne boli presvedčení, že ho spoločnosť neposkytuje. Sme za to, že školenie časového manažmentu by malo byť absolvované po uplynutí skúšobnej doby manažéra, teda 3 mesiace po nástupe. V danom čase je vhodné investovať do vzdelávania manažéra, nakoľko časový manažment má priamy dopad na ekonomické výsledky podniku a v prípade jeho neabsolvovania možno očakávať neefektívne riadenie času. Manažér bude mať priestor na naučenie sa techník časového manažmentu, ich praktické vyskúšanie a implementáciu do pracovných úloh. Nakoľko výskum ukázal, že až 47,9% manažérov neabsolvovalo školenie, bolo by vhodné uvedené percento znižovať a práve vzdelávaním priamo po uplynutí skúšobnej doby by sme zabezpečili, že každý manažér dostane požadované vedomosti na

začiatku pôsobenia v spoločnosti. Až 20,8% manažérov si nespomínalo, či školenie časového manažmentu v spoločnosti absolvovali. Preto navrhujeme, aby bolo možné školenie absolvovať opakovane po uplynutí určitého vymedzeného času, napríklad po 3 rokoch, prípadne vo väčšom časovom horizonte na základe podnikových financií. Náklady na vzdelávanie budú tvorené časovou dotáciou manažéra, ktorý sa zúčastní školenia a taktiež financiami vyhradenými na vzdelávanie zamestnancov spolu s ušlým ziskom v čase, kedy sa manažér zúčastňuje školenia. Na základe výskumu sa v súčasnosti cena kurzu časového manažmentu pohybuje približne od 98€ - 384€/účastníka na deň. Je možné predpokladať zvýhodnenú cenu pri využití spoločnosti ELSQUARE s.r.o., ktorá v súčasnosti dlhodobo spolupracuje s podnikom. Taktiež pri využití inej externej spoločnosti možno očakávať zvýhodnenú cenu v závislosti od počtu účastníkov. Pri postupnom a priebežnom vzdelávaní manažérov sa teda nejedná o finančne náročnú položku, ktorú by podnik nebol schopný zabezpečiť.

## **B. Zefektívnenie procesu plánovania**

Proces plánovania je základnou funkciou manažéra. Dotazník vyplnilo 30 zástupcov vedúcich obchodných domov, ktorým prislúcha najnižšia úroveň riadenia a práve preto možno očakávať, že denné plánovanie bude zastúpené najviac. Uvedený fakt bol podporený výsledkom z dotazníka, kde je najčastejšie využívané denné plánovanie až u 52,1% respondentov. V súčasnosti až 37,5% manažérov nedodržiava písomnosť denných plánov, ktorá je podľa L. Seiwerta základným predpokladom pre úspešný časový manažment. Preto navrhujeme zavedenie knihy časového manažmentu, ktorá bude slúžiť ako prehľad denných plánov. V takom prípade bude dodržané pravidlo písomnosti, zvýši sa prehľadnosť vykonaných úloh a taktiež sa zjednoduší kontrola daného dňa.

V súčasnosti až 58,3% manažérov vytvára denný plán na začiatku pracovného dňa, čo môže viesť ku strate času a časovej tiesni. Preto navrhujeme, aby manažéri plánovali denný plán deň vopred, na konci pracovného dňa. Na začiatku pracovného dňa sa koná porada, ktorej sa zúčastňujú všetci zamestnanci danej smeny. Preto je vhodné, aby sa manažér mohol plne orientovať na jej obsah namiesto prípravy denného plánu. Na základe rozhovoru s vedúcim obchodným domom možno poukázať na efektívnosť rannej porady, ktorá je krátka, v trvaní 15 minút, a slúži na preopakovanie si cieľov. Tu navrhujeme, aby boli okrem cieľov začlenené a prediskutované aj priority podľa časovej dôležitosti, od

krátkodobých po dlhodobé ciele spoločnosti. Dôsledkom bude, že priority budú jasné zdefinované pre všetkých manažérov, ktorí budú môcť vykonávať úlohy podľa nich.

Až 65,2% manažérov pracuje s nedostatočnou časovou rezervou a následne 50% dokončí dôležité úlohy presne na termín, nie s predstihom. Pre zmenu danej situácie odporúčame do plánovania zaradiť dostatočné časové rezervy, ktoré budú slúžiť pri neočakávaných úlohách a situáciách. Manažérom pri tom môžu pomôcť nástroje časového manažmentu, ktoré by mali byť využívané celým manažmentom. Je vhodné, aby vedúci obchodného domu informoval všetkých zamestnancov ohľadom moderných nástrojov, ktoré sú dostupné pre každého. Môže sa jednať o aplikácie, ktoré v súčasnosti používa len 9 manažérov a taktiež rozšírenia do webového prehliadača, ktoré používajú 4 manažéri. Taktiež je výhodné oboznámenie manažérov s Outlook kalendárom, ktorý slúži ako nástroj časového manažmentu. Elektronická pošta v Outlook je založená každému manažérovi pri nástupe, preto sa jedná o jednoduché vylepšenie existujúceho stavu. Tým spoločnosť docielí spoločný nástroj, ktorý bude využívaný všetkými manažérmi, čo bude viesť ku výraznej zmene komunikácie a uľahčeniu plánovania medzi viacerými stupňami manažmentu.

### **C. Skvalitnenie pracovnej doby prostredníctvom eliminácie zlodejov času**

Ako možno vidieť v kapitole 3.1, manažéri vykonávajú veľké množstvo úloh. Počas ich výkonu sa stretávajú s niekoľkými zlodejmi času, pričom za najčastejšie považujú vyrušovanie mobilnými telefónom telefonátmi (66,7% respondentov), a neočakávané návštevy (64,6% respondentov). Je vhodné vymedzenie konkrétneho času, v ktorom manažér dokáže prijať návštevy. V prípade, že návšteva príde aj napriek tomu mimo stanoveného času, navrhujeme delegovať možné úlohy na ostatných zamestnancov. V tom prípade možno očakávať menšiu stratu času pri neočakávanej návšteve. Druhého zlodeja času, mobilný telefón, je vhodné odložiť do kancelárie/šatne, ak to povaha pracovných úloh dovoľuje. Ak manažér potrebuje mať mobilný telefón pri sebe, môže zvoliť tichý režim, prípadne režim lietadlo pre úplné odstavenie telefonátov, správ a notifikácií. Navrhujeme implementovať uvedené kroky najmä v prípade dôležitých a naliehavých úloh, ktoré je potrebné vykonať ihneď.

Ďalej je dôležité naučiť sa povedať „nie“ a to najmä v prípade, kedy je manažér v časovej tiesni a taktiež zmierniť dopad prehnaného perfekcionizmu na prácu. Zástupcov obchodného domu možno podporovať zhora využitím pochvál za odvedenú prácu od vedúcich a taktiež prostredníctvom komunikácie. Zmeny budú mať vplyv na mieru stresu na

pracovisku a taktiež na zmenšenie tlaku v dôsledku veľkého množstva úloh, ktorý pociťuje až 31 z 48 manažérov.

Na základe výkonnostnej krivky sme identifikovali, že až 75% manažérov sú ranné typy, ktorých výkonnosť dosahuje maximálne hodnoty doobeda. Preto možno predpokladať, že poobede nastanú výkyvy energie, na ktoré manažéri reagujú rôznymi spôsobmi. Navrhujeme implementovanie krátkych prestávok podľa Pomodoro techniky, kedy si manažér po určitom intervale urobí prestávku a napríklad doplní tekutiny, prejde sa po pracovisku a podobne. V súčasnosti až 37,5% manažérov pracuje ďalej bez prestávky, no menej efektívne. Považujeme za dôležité uvedené percento znižovať na minimum tak, aby spoločnosť fungovala efektívnejšie a mala priestor pre lepšie výsledky.

#### **D. Intenzívnejšie využívanie techník časového manažmentu**

Techniky sú základom školenia časového manažmentu, takže možno predpokladať, že sú manažéri poučení o ich nožnej aplikácii počas vzdelávania. Je vhodné implementovať aj menej známe techniky, ktoré manažéri na základe výskumu poznajú menej ako napríklad Slonia technika, Pomodoro technika a Pohľad z helikoptéry. Po absolvovaní školenia si manažér zväži, ktorú techniku bude ďalej využívať na základe informácií, ktoré mu boli poskytnuté. Taktiež navrhujeme, aby odborní predajcovia a pokladníci absolvovali čiastočné školenie niektorých manažérskych úloh, pričom následné delegovanie bude efektívnejšie. Zníži sa percento zamestnancov (v súčasnosti 60,4%), ktorí sa pri delegovaní prídu spýtať manažéra dodatočné otázky. Uvedené školenie je vhodné implementovať podľa odpracovaných rokov v spoločnosti. Okrem benefitov pôsobiacich na manažéra bude mať návrh vplyv aj na spokojnosť zamestnancov, ktorí sa budú môcť profesijne rozvíjať.

Technika delegovania by mala byť využívaná intenzívnejšie a najmä správne, čo bude viesť ku zníženiu zaťaženia, ktoré pociťujú manažéri. To bude mať za následok väčšiu časovú rezervu manažéra a menšie množstvo úloh, ktoré bude vykonávať. Taktiež je dôležité pracovať na dôvodoch, teda bariérach, pre ktoré manažéri delegujú menej často, prípadne vôbec. Navrhujeme zníženie, prípadne úplné odstránenie bariér delegovania na základe výskumu v spoločnosti. Až 22 manažérov uviedlo, že dôvodom je nižšia kvalita vykonanej práce zamestnanca, ktorú možno riešiť viacerými spôsobmi, ako napríklad vzdelávanie zamestnancov, častejšia kontrola, poskytované spätnej väzby a podobne. Ďalšími bariérami boli napríklad nedôvera v schopnosti zamestnancov a strata kontroly nad zamestnancami.

Obe bariéry možno riešiť prostredníctvom efektívnej komunikácie, budovania pracovných vzťahov a dôvery.

Jednotlivé návrhy tvoria celkový koncept, ktorý je pre spoločnosť výhodný najmä z hľadiska jednoduchosti zapracovania do súčasného fungovania spoločnosti. Pri implementácii konceptu je vhodné zabezpečenie spätnej väzby vo forme zhodnotenia využívaných techník spolu s dopadom na fungovanie spoločnosti, teda celkové vyhodnotenie vzdelávania spolu s výsledkami podniku. Možno očakávať niekoľko zväčša ťažko vyčísliteľných benefitov a výhod, ako napríklad vyššia efektivita práce manažérov, znižovanie absencie časovej rezervy, zlepšenie výkonnosti manažérov a im podriadeným zamestnancov, taktiež možné zlepšenie rozhodnutí manažérov v dôsledku menšieho stresu a nátlaku vyplývajúceho z veľkého množstva úloh. Uvedené benefity budú mať priamy vplyv na vnútornú motiváciu a spokojnosť manažérov na pracovisku. Výhody konceptu plynú nielen samotnému manažérovi, no aj podniku ako takému. Podnik bude disponovať kvalitným ľudským kapitálom a priaznivou podnikovou kultúrou, ktoré majú vplyv na značku zamestnávateľa, taktiež z finančného hľadiska sa budú znižovať náklady a zvyšovať zisk tak, ako bolo uvedené v kapitole 1.6.

Uvedené návrhy sú alternatívou pre už existujúci a pomerne funkčný systém, ktorý je aktuálne v spoločnosti. Na základe rozhovoru s manažérom možno poukázať na fakt, že spoločnosť je v súčasnosti v rámci časového manažmentu pomerne úspešná, no až 28 manažérov vidí priestor na zlepšenie. Ako možno vidieť na koncepte, slabé miesta, ktoré sme identifikovali, by boli postupne odstránené s minimálnymi nákladmi. Taktiež je možné čiastočné využitie konceptu v oblastiach, ktoré spoločnosť považuje za najslabšie.

## Záver

Časový manažment, ako moderná vedná disciplína, sa využíva v práci manažéra pri výkone manažérskych funkcií. Efektívne riadenie a plánovanie času má priamy vplyv na podnik a napĺňanie stanovených cieľov. Za výhody možno považovať dodanie úloh včas, vyššiu kvalitu vykonanej práce a taktiež zdravie a spokojnosť zamestnancov ako dôsledok znižujúceho sa pracovného zaťaženia. Manažéri ďalej dokážu riešiť krízové situácie rýchlejšie a bez výrazného dopadu na fungovanie podniku. Efektívny časový manažment má taktiež vplyv na výšku zisku a nákladov, ktoré podniku plynú z personálnych nákladov a hradenia nadčasov v prípade nestíhania práce. Na základe štúdií možno zdôrazniť, že zvládnutie časového manažmentu je neoddeliteľnou súčasťou každej úspešnej spoločnosti, ktorá vykazuje zisk.

Hlavným cieľom záverečnej práce bolo vytvorenie konceptu pre efektívne využívanie a riadenie času manažérov. Koncept bol vytvorený na základe poznatkov z teórie, poznania súčasných trendov časového manažmentu doma a v zahraničí a empirického výskumu v spoločnosti. Stanovili sme niekoľko čiastkových cieľov, ktoré viedli k naplneniu hlavného cieľa a sú bližšie vyhodnotené v kapitole 5 Diskusia.

Výskum bol vykonaný prostredníctvom dotazníka, ktorý bol distribuovaný v spoločnosti na najnižšej a strednej úrovni riadenia. Výskumná vzorka boli vedúci obchodných domov a ich zástupcovia v celkovom počte 48 respondentov. Výsledky dotazníka boli podporené informáciami získanými prostredníctvom osobného rozhovoru s vedúcim obchodného domu, ktorý bol ochotný a poskytol nám interné dokumenty s relevantnými informáciami.

Využitím pozorovania a uvedených spôsobov výskumu sme vytvorili sumár slabých miest riadenia času v spoločnosti, ktoré sme eliminovali prostredníctvom navrhovaného konceptu a čiastkových návrhov v rôznych oblastiach. Prvou oblasťou bolo zvýšenie informovanosti a účasti manažérov na vzdelávaní s dôrazom na pravidelnosť vzdelávania časového manažmentu a následnú informovanosť ohľadom možností vzdelávania v spoločnosti. Navrhujeme, aby sa manažéri zúčastnili školenia časového manažmentu po uplynutí skúšobnej doby a tým dosiahli požadovanú úroveň vedomostí z danej problematiky. Druhou oblasťou konceptu bolo zefektívnenie procesu plánovania a to najmä prostredníctvom písomnosti denných plánov a ich tvorbu deň vopred. Treťou oblasťou bolo skvalitnenie pracovnej doby prostredníctvom eliminácie zlodejov času, ktoré sú najviac

zastúpené v manažérskej práci. Za najväznejších zlodejov času sme identifikovali vyrušovanie mobilným telefónom, telefonátmi a neočakávané návštevy a stretnutia, ktoré možno riešiť prostredníctvom odloženia telefónu a vyhradenia času pre návštevy, prípadne delegovaním úloh manažéra. Štvrtá oblasť bola zameraná na intenzívnejšie využívanie techník časového manažmentu a to nielen všeobecne známych techník ako Eisenhowerova matica, ABC analýza a Paretovo pravidlo, ale taktiež aj Slonia technika, Pomodoro technika, prípadne technika Pohľad z helikoptéry. Poznanie jednotlivých techník manažérom umožní ich aplikáciu do pracovného dňa a tým výrazne ušetriť čas. Bližší popis uvedených oblastí možno nájsť v kapitole 5 Diskusia.

Navrhovaný koncept je prehľadný, jednoduchý a finančne nenáročný. Koncept bol vytvorený na základe odhalenia slabých miest prostredníctvom zozbieraných a analyzovaných informácií z teórie a praxe, preto by jeho kompletná implementácia mala viesť ku zníženiu až úplnému odstráneniu uvedených nedostatkov a zvýšeniu efektivity časového manažmentu v spoločnosti.

## Zoznam použitej literatúry

### Knižné a časopisecké zdroje

1. ARMSTRONG, Michael – STEPHENS, Tina. *Management a Leadership*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
2. CAUNT, John. *Time management : Jak hospodařit s časem*. 2. vyd. Praha : Computer Press, 2007. 128 s. ISBN 978-80-2511-538-0.
3. COVEY, Stephen R. *7 návykov skutočne efektívnych ľudí*. 2. vyd. Bratislava : Easton s.r.o., 2010. 344 s. ISBN 978-80-8109-143-8.
4. COVEY, Stephen R. – MERRILL, A. Roger – MERRILL, Rebecca R. *Najdôležitejšie veci ako prvé : Ako zosúladiť pracovné povinnosti so životnými prioritami*. 1. vyd. Bratislava : Easton Books, 2014. 350 s. ISBN 978-80-8109-257-2.
5. ČEPELOVÁ, Anna. *Manažment zmien a času riadiaceho pracovníka*. 1. vyd. Bratislava : Ekonóm, 2003. 133 s. ISBN 80-225-1629-5.
6. FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
7. JÍRA, Stanislav – HUMLEROVÁ, Veronika. *Time-management*. 1. vyd. České Budějovice : Chance in nature – Local action group a Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2013. 58 s. ISBN 978-80-7394-408-7.
8. KULIFAJ, Peter. *Tvorba plánu činností*. 1. vyd. Implementačná agentúra Ministerstva práce sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky, 2017. 20 s. ISBN 978-80-89837-09-0.
9. KNOBLAUCH, Jörg – WÖLTJE, Holger. *Time management : Jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2006. 106 s. ISBN 978-80-247-1440-0.
10. LUDWIG, Petr. *Konec prokrastinace : Jak přestat odkládat a začít žít naplno*. 1. vyd. Brno : Jan Melvil Publishing, 2013. 271 s. ISBN 978-80-87270-51-6.
11. MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. 5. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2009. 434 s. ISBN 978-80-89393-07-7.
12. PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas - time management IV. generace*. 1. vyd. Tábor : Time Expert, 2000. 251 s. ISBN 80-902783-0-2.
13. PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas : Time management IV. generace*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2006. 260 s. ISBN 978-80-247-1701-8.
14. PLAMÍNEK, Jiří. *Sebepoznání, sebeřízení a stres : Praktický atlas sebezvládní*. 3. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2013. 192 s. ISBN 978-80-247-4751-4.

15. POHLUDKA, Michal. *Jak zvládnout práci manažera : Čeští lídři a zajímavé osobnosti poodkrývají tajemství svého úspěchu*. 1. vyd. Praha : Marmer Media, 2018. 272 s. ISBN 978-80-270-3105-4.
16. PORVAZNÍK, Ján a kol. *Celostný manažment : Piliere kompetentnosti v manažmente*. 3. vyd. Žilina : Poradca podnikateľa, 2007. 540 s. ISBN 978-80-88931-73-7.
17. PORVAZNÍK, Ján – LADOVÁ, Janka. *Celostní management*. 4. vyd. Bratislava : Iris, 2010. 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8.
18. SEDLÁK, Mikuláš. *Manažment*. 4. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2009. 434 s. ISBN 978-80-8078-283-2.
19. SEIWERT, Lothar J. *Opreteky s časom : Časový manažment*. 1. vyd. Bratislava : Alfa, 1991. 64 s. ISBN 80-05-00923-2.
20. STACHO, Zdenko – STACHOVÁ, Katarína. *Organizácia manažérskej práce*. 1. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer s.r.o., 2017. 304 s. ISBN 978-80-8168-719-8.
21. STRAČÁR, Vladislav a kol. *Organizácia manažérskej práce*. 1. vyd. Bratislava: Ekonomická Univerzita v Bratislave, 1994. 128 s. ISBN 80-225-0502-1.
22. ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2008. 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.
23. THOMASOVÁ, Elena. *Organizovanie: Teória a prax organizovania podniku*. 1. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2013. 320 s. ISBN 978-80-89393-93-0.
24. TRACY, Brian. *Time management : The Brian Tracy success library*. New York : American Management Association, 2013. 138 s. ISBN 978-0-8144-3343-0.
25. UHLIG, Beatris. *Time management : Staňte se pánem svého času*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-2661-8.
26. URBAN, Jan. *Jak lépe naložit s časem: 50 doporučení pro ty, jejichž čas je vzácný*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2015. 144 s. ISBN 978-80-247-5752-0.
27. URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2465-2.
28. VEBER, Jaromír a kol. *Management : Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2009. 727 s. ISBN 978-80-7261-274-1.

## Elektronické dokumenty a internetové zdroje

29. CEOTODAY. *Poor Time Management, An Obstacle To The Economy* [elektronický zdroj]. 2017. [cit. 2020-12-18]. Dostupné na: <https://www.ceotodaymagazine.com/2017/10/poor-time-management-an-obstacle-to-the-economy/>
30. FORBES US. *Úlohy netreba odkladať : Toto je 5 spôsobov, ako sa vyhnúť prokrastinácii.* [elektronický zdroj]. 2019. [cit. 2021-03-30]. Dostupné na: <https://www.forbes.sk/ulohy-netreba-odkladat-stranou-toto-je-5-sposobov-ako-sa-vyhnut-prokrastinacii/>
31. HURAJT, Tomáš. *Ako používať nástroj pre časový manažment Momentum?* [elektronický zdroj]. 2019. [cit. 2020-12-18]. Dostupné na: <https://www.youtube.com/watch?v=jgx3fdlmi8A>
32. KASHYAP, Sandeep. *Importance of Time Management in the Workplace* [elektronický zdroj]. 2020. [cit. 2020-12-18]. Dostupné na: <https://www.proofhub.com/articles/importance-of-time-management-in-the-workplace>
33. KINSEY, Anne. *Five Good Effects of Time Management in the Workplace* [elektronický zdroj]. 2018. [cit. 2020-12-18]. Dostupné na: <https://work.chron.com/five-good-effects-time-management-workplace-27491.html>
34. KOZEJOVÁ PALKECHOVA, Marcela. *Manažment času (time management) : Ako sa v ňom zlepšiť?* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2020. [cit. 2020-12-12]. Dostupné na: <https://eduworld.sk/cd/marcela-kozejova-palkechova/6628/manazment-casu-time-management---ako-sa-v-nom-zlepsit>
35. LUMLEY, David. *The Impact of Poor Time Management on a Business* [elektronický zdroj]. 2019. [cit. 2020-12-18]. Dostupné na: <https://www.revolutionlearning.co.uk/the-impact-of-poor-time-management-on-a-business/>
36. MICROSOFT. *Najvhodnejšie postupy s Outlookom* [elektronický zdroj]. 2020. [cit. 2020-12-18]. Dostupné na: <https://support.microsoft.com/sk-sk/office/najvhodnej%C5%A1ie-postupy-s-outlookom-f90e5f69-8832-4d89-95b3-bfdf76c82ef8>
37. OLEXOVÁ, Cecília. *Buďte manažérmi svojho času* [elektronický zdroj]. 2007. 4 s. [cit. 2020-11-29]. Dostupné na: <https://www.epi.sk/cely/odborny-clanok/Budte-manazermi-svojho-casu.htm>

38. ORBITALSHIFT. *Importance of Time Management for Business Owners* [elektronický zdroj]. 2016. [cit. 2020-12-18]. Dostupné na: <https://www.orbitalshift.com/blog/business-owners-time-management>
39. *Slovník cudzích slov online : Významy odborných termínov a výrazov prevzatých z cudzích jazykov* [elektronický zdroj]. 2020. [cit. 2020-11-22]. Dostupné na: <http://slovníkcudzichslov.sk/slovo/dogmatizmus>

### **Iné zdroje**

40. Google Forms (Google formulár)
41. Interné dokumenty spoločnosti
42. Výročná správa spoločnosti za rok 2018, 2019
43. Webová stránka spoločnosti

# Prílohy

## Príloha 1 Dotazník

*Zdroj: vlastné spracovanie*

### **Dotazník: Časový manažment v práci manažéra**

#### **1) Pohlavie**

- a) Žena
- b) Muž

#### **2) Vek**

- a) Menej ako 20 rokov
- b) 20 - 30 rokov
- c) 31 - 40 rokov
- d) 41 - 50 rokov
- e) Viac ako 50 rokov

#### **3) Úroveň riadenia, na ktorej v súčasnosti pracujete**

- a) Vrcholová úroveň riadenia - strategický manažment
- b) Stredná úroveň riadenia - taktický manažment
- c) Základná úroveň riadenia - operatívny manažment

#### **4) Počet odpracovaných rokov na riadiacej pozícii**

- a) Menej ako 1 rok
- b) 1 - 3 roky
- c) 3 - 5 rokov
- d) 5 - 7 rokov
- e) Viac ako 7 rokov

Všeobecná informovanosť manažéra o téme riadenia času

---

#### **5) Považujete časový manažment za dôležitú súčasť práce manažéra?**

- a) Áno vždy, za každých okolností
- b) Áno často, v dôležitých alebo stresových situáciách
- c) Áno zriedkavo, len ak je nutné
- d) Nie
- e) Neviem posúdiť

**6) Ponúka spoločnosť školenie/ tréning časového manažmentu pre riadiacich zamestnancov?**

- a) Áno
- b) Nie
- c) Nevie, nestretol som sa s takýmto školením/ tréningom

**7) Absolvovali ste školenie/tréning časového manažmentu v spoločnosti?**

- a) Áno
- b) Nie
- c) Nevie, nespomínam si

Plánovanie a nástroje využívané pri plánovaní a riadení času

---

**8) Ktorý z uvedených spôsobov plánovania najčastejšie používate?**

- a) Denné plánovanie
- b) Týždenné plánovanie
- c) Mesačné plánovanie
- d) Nemám presne stanovené, závisí od okolností
- e) Iné...

**9) Vytvárate si denné plány úloh, ktoré je potrebné v daný deň vykonať?**

- a) Áno, vytváram si denný plán každý deň
- b) Áno, denný plán si vytváram občas podľa potreby, no nie každý deň
- c) Nie, nevytváram si denné plány úloh

**10) Ak si vytvárate denné plány, majú písomnú podobu?**

- a) Áno
- b) Nie
- c) Nevytváram si denné plány úloh

**11) Kedy si vytvárate denný plán?**

- a) Na konci pracovného dňa plánujem nasledovný deň, teda deň vopred
- b) Na začiatku pracovného dňa plánujem aktuálny deň, teda v daný deň
- c) Nevytváram denné plány úloh
- d) Iné...

**12) Máte počas dňa časovú rezervu v prípade nepredvídateľných udalostí?**

- a) Áno, vždy mám časovú rezervu
- b) Časovú rezervu mám len niekedy, ak sa napr. stihajú úlohy, zostane čas navyše,...
- c) Nie, nemám časovú rezervu

d) Iné...

**13) Ak máte časovú rezervu, je dostačujúca?**

- a) Áno, vždy mám dostatočnú časovú rezervu
- b) Nie, niekedy je nedostačujúca
- c) Nie, zväčša je nedostačujúca
- d) Nie, nie je dostačujúca
- e) Iné...

**14) Dôležité úlohy zväčša dokončíte**

- a) Pred uplynutím termínu, s predstihom
- b) Presne na termín, načas
- c) Po uplynutí termínu

**15) Pri plánovaní využívate nasledovné nástroje**

- a) Diár/ kalendár v papierovej podobe
- b) Diár/ kalendár v elektronickej podobe
- c) To - do list (zoznam úloh, ktoré treba vykonať)
- d) Prezentačné tabule, flipcharty
- e) Plánovacie záznamníky
- f) Plánovacie záznamníky a systémy v elektronickej podobe
- g) Osobný počítač, tablet, inteligentný mobilný telefón
- h) Aplikácie na riadenie času
- i) Rozšírenia do webového prehliadača
- j) Nevyužívam žiadne nástroje na plánovanie času
- k) Iné...

**16) Akú podobu nástrojov využívaných pri plánovaní času preferujete?**

- a) Papierovú podobu nástrojov
- b) Elektronickú podobu nástrojov
- c) Kombináciu nástrojov v papierovej a elektronickej podobe
- d) Nepreferujem využívanie nástrojov na plánovanie času

Techniky riadenia času

---

**17) Vyberte techniky riadenia času, s ktorými ste sa stretli a viete ich aplikovať do svojej práce.**

(poznám, no neviem aplikovať, poznám a viem aplikovať, nepoznám)

- a) Paretovo pravidlo, pravidlo 80/20

- (sústredenie sa na rozhodujúce a dôležité činnosti, ktoré prinášajú najväčší výnos)
- b) Eisenhowerova matica, Coveyho matica, matica Naliehavosti/Dôležitosti  
(rozdelenie činností podľa dôležitosti a naliehavosti)
  - c) ABC analýza  
(rozdelenie úloh na dôležité a naliehavé, dôležité a nenaliehavé a nedôležité a nenaliehavé)
  - d) Pohľad z helikoptéry  
(rozdelenie činností podľa časovej naliehavosti a cieľov podniku)
  - e) Pomodoro technika  
(rozdelenie práce na menšie časové úseky s krátkymi prestávkami)
  - f) Slonia technika, salámová technika  
(vykonávanie najzložitejšej úlohy ako prvej, až potom nasledujú ostatné činnosti)
  - g) Delegovanie úloh  
(prenos úloh, kompetencií, zodpovednosti na podriadeného zamestnanca)

**18) Stanovujete si počas dňa kľúčové aktivity, ktoré treba vykonať?**

- a) Áno, plánujem kľúčové aktivity pravidelne každý deň
- b) Kľúčové aktivity prispôbujem danému dňu a situácii
- c) Kľúčové aktivity plánujem na týždennej/ mesačnej báze
- d) Nie, neplánujem kľúčové aktivity

**19) Využívate vo svojej práci delegovanie úloh?**

- a) Áno, delegujem úlohy vždy
- b) Áno, delegujem úlohy často
- c) Áno, delegujem úlohy zriedkavo
- d) Nie, nevyužívam delegovanie

**20) Zamestnanec, ktorému delegujete úlohu najčastejšie**

- a) Vykonáva delegovanú úlohu bez ďalších otázok samostatne
- b) Dodatočne príde a spýta sa doplňujúce otázky pre výkon úlohy
- c) Nedokáže vykonať delegovanú úlohu samostatne
- d) Iné...

**21) V prípade ak delegujete málo, prípadne vôbec, aké sú najčastejšie dôvody?**

- a) Nižšia kvalita vykonanej práce zamestnancom
- b) Strata kontroly nad zamestnancami
- c) Udeľovanie príliš veľkej právomoci zamestnancom
- d) Nepotrebnosť delegovania

- e) Nedostatok času na delegovanie
- f) Strach, že zamestnanec vykoná danú úlohu lepšie
- g) Strach zo straty autority
- h) Strach zo straty pozície
- i) Pocit nenahraditeľnosti
- j) Nedôvera v schopnosti zamestnancov
- k) Obava z prehnaného delegovania
- l) Obava z neoblúbenosti
- m) Strata času pri vysvetľovaní delegovanej úlohy
- n) Negatívna skúsenosť s delegovaním – zle odvedená práca, nižšia kvalita výsledku, nedodržanie termínu,...
- o) Nemožnosť delegovania úloh – vysoká zodpovednosť, náročnosť úloh, zložitý proces na vysvetlenie,...
- p) Iné...

**22) Na konci pracovného dňa vyhodnotíte splnenie stanovených úloh daného dňa**

- a) Áno
- b) Nie

Zlodeji času

---

**23) Ktoré z podnetov Vás najviac vyrušujú pri práci, resp. berú najviac času?**

- a) Prehnaný perfekcionizmus
- b) Neschopnosť stanoviť si priority
- c) Neschopnosť eliminovať rušivé elementy
- d) Nesystematickosť práce
- e) Neschopnosť povedať "Nie"
- f) Neporiadok na pracovisku
- g) Nejasnosť cieľov
- h) Slabá disciplína
- i) Nedostatočné delegovanie
- j) Prokrastinácia - odkladanie úloh
- k) Sociálne siete
- l) Vyrušovanie mobilným telefónom, telefonátmi
- m) Neočakávané návštevy, stretnutia
- n) Zbytočné/ časté pracovné porady

o) Iné...

**24) V prípade, že máte v práci vyriešiť problém alebo nepríjemnú úlohu, vykonávate ju**

- a) Ihneď, ako prvú
- b) Odkladám jej riešenie až kým to nie je nutné
- c) Nevyrieším ju vôbec

**25) Za aký typ manažéra sa považujete?**

- a) Ranný typ – výkonnosť manažéra je najvyššia v ranných hodinách
- b) Večerný typ – výkonnosť manažéra je najvyššia v poobedných hodinách, prípadne večer
- c) Iné...

**26) Ak počas Vašej práce nastanú negatívne výkyvy energie, ako ich riešite?**

- a) Ďalej pracujem bez zmeny
- b) Ďalej pracujem, no menej efektívne
- c) Prechod na iný druh činnosti - napr. od fyzickej práce k administratíve
- d) Prechádzka po pracovisku - napr. kontrola zamestnancov
- e) Krátke prestávky, kedy nepracujem
- f) Iné...

**27) Vyjadrite svoj postoj k nasledovným tvrdeniam**

(úplne súhlasím, skôr súhlasím, neviem, skôr nesúhlasím, úplne nesúhlasím)

- a) Som spokojný s atmosférou a tempom na pracovisku.
- b) Som spokojný s vlastným plánovaním času.
- c) Vidím priestor na zlepšenie sa v plánovaní a riadení vlastného času.
- d) Vlastné plánovanie a riadenie času považujem za dostačujúce.
- e) V práci vždy stíham vykonať naplánované úlohy daného dňa.
- f) Často sa cítim pod tlakom v dôsledku veľkého množstva úloh, ktoré treba vykonať.
- g) Často sa stáva, že povinností a úloh je viac ako dokážem zvládnuť.
- h) Často musím presunúť úlohu na ďalší deň v dôsledku nedostatku času na jej výkon.
- i) Často presúvam úlohy na iných zamestnancov, inak by nebolo možné ich vykonať.
- j) Väčšinou stíham vykonať všetky úlohy tak, ako si ich naplánujem.