

## SÚČASNÝ POHĽAD NA KLASIFIKÁCIU MANAŽÉROV A VNÍMANIE ČASU Z ICH POHĽADU

Peter Majerčák

### ABSTRAKT

Príspevok sa zaoberá klasifikáciou manažérov a ponúka pohľad na súčasný stav v oblasti riadenia pracovného času. Ak chceme svoj čas maximálne zhodnotiť, musíme si zvyknúť využívať ho do poslednej sekundy a využívať ho dobre. Usilovná práca je zdrojom energie, a čím viac sa budeme snažiť, tým viac práce zvládneme. V príspevku sa venuje stručný pohľad aj na vnímanie pracovného času z hľadiska základných kultúr.

**KLÍČOVÉ SLOVÁ:** manažér, pracovný čas, manažment, riadenie

**JEL klasifikácia:** M12, M14

### ÚVOD

Slovo **manažér** označuje osobu, ktorá uplatňuje svoje myšlienky pri riešení každodenných organizačných problémov, ovplyvňuje výrobu, formuje životný štýl a postoje spolupracovníkov. Človek sa ním stáva na základe vlastných skúseností a praxe, avšak to zďaleka nepostačuje.

Manažéra možno definovať ako človeka, ktorého primárnymi aktivitami sú manažérske funkcie (plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrola), pomocou ktorých pôsobi na objekty manažmentu.

Avšak toto pomenovanie sa niekedy používa len na označenie vrcholových pracovníkov firiem, ktorí ich riadia a zodpovedajú za ich celkovú činnosť. Manažéri predstavujú v tomto prípade len jednu kategóriu pracovníkov, vykonávajúcich proces manažmentu.

### 1. KLASIFIKÁCIA MANAŽÉROV

Existujú rôzni manažéri, ktorí sa môžu klasifikovať podľa viacerých hľadísk. Je to predovšetkým členenie manažérov podľa druhov organizácií a v rámci tej istej organizácie podľa rozdielov medzi nimi a z hľadiska úloh, aké v nej plnia.

Prvoradým hľadiskom členenia manažérov v organizáciách je úroveň (stupeň) manažmentu, na ktorej pôsobia.

Podľa toho sa najčastejšie rozoznávajú tieto skupiny manažérov:

- ü **Vrcholoví (top) manažéri**, ktorí tvoria relatívne malú časť vedúcich v organizáciách. Vrcholoví manažment je sprostredkovateľom medzi organizáciou a obklopujúcim ju okolím. Oficiálne reprezentuje organizáciu navonok. Podľa niektorých prieskumov top manažéri strávia 65 % svojho času na poradách, 6 % pri telefóne a 3 % na cestách.

- ü **Manažéri strednej úrovne**, ktorí primárne zodpovedajú za implementáciu plánov a politiky vypracovaných vrcholovým manažmentom. Zároveň dozerajú na aktivity manažérov najnižšieho stupňa manažmentu a koordinujú ich.
- ü **Prvostupňoví manažéri** dozerajú na výkonných pracovníkov a koordinujú ich činnosť. V porovnaní s vrcholovými a strednými manažérmi strávia veľkú časť svojho pracovného času dozeraním na prácu svojich podriadených.

Dôležitým hľadiskom pri špecifikovaní manažérov v organizácii je ich poslanie a postavenie v nej.

Potom možno manažérov členiť na:

- ü **Manažérov generalistov**, ktorí majú komplexnú právomoc a zodpovednosť za organizáciu alebo za jej organizačnú jednotku. Ich úlohou je zabezpečovať celkové riadenie príslušného organizačného celku. Ide teda o líniových manažérov.
- ü **Manažérov špecialistov**, ktorí zodpovedajú za určitú špecializovanú oblasť manažmentu a pôsobia na rozličných úrovniach organizácie. Vo firmách ide predovšetkým o činnosti, ako je marketing, financie, výroba, personalistika. Na ich označenie sa používa aj termín štábny vedúci.

## 2. TYPY MANAŽÉROV

### ü **ZODPOVEDNÝ MANAŽÉR: ROBÍ VECI SPRÁVNE**

V otázkach konkurenčnej stratégie a možností je objektívny a realistický. Pokiaľ ide o dosahovanie výsledkov, sústreďuje sa na momentálnu skutočnosť a konkrétne fakty.

### ü **DÔSLEDNÝ MANAŽÉR: DOSAHUJE CIELE**

Pri rozvíjaní, implementácii a hodnotení konkurenčných stratégií a možností je logický a rozhodný. Pokiaľ ide o dosahovanie výsledkov, má tendenciu snažiť sa o výsledky predovšetkým na základe existujúcich technických a štrukturálnych možností organizácie.

### ü **ADAPTAČNÝ MANAŽÉR: URČUJE VHODNÉ ZDROJE**

V otázkach konkurenčnej stratégie a možností je rozvážny a prispôsobivý. Pokiaľ ide o dosahovanie výsledkov, ide o človeka veľmi zbehlého v dosahovaní bezprostredných materiálnych výsledkov.

### ü **REALISTICKÝ MANAŽÉR: REALIZUJE VECI**

Pri rozvíjaní, implementácii a hodnotení konkurenčných stratégií a možností je objektívny a flexibilný. Pokiaľ ide o dosahovanie výsledkov je prvý, ktorý vstane a ide pracovať. Typ žijúci pre momentálnu chvíľu.

### ü **PRISPÔSOBIVÝ MANAŽÉR: SLUŽI ĽUĐOM**

V otázkach konkurenčnej stratégie a možností je subjektívny a praktický. Pokiaľ ide o dosahovanie výsledkov, dobre si uvedomuje súčasné a reálne schopnosti a talent ľudí.

### ü **POMÁHAJÚCI MANAŽÉR: POSKYTUJE POMOC**

Pri rozvíjaní, implementácii a hodnotení konkurenčných stratégií a možností je priateľský a organizovaný. Pokiaľ ide o dosahovanie výsledkov, veľmi dobre si uvedomuje praktické potreby druhých.

### ü **POZORNÝ MANAŽÉR: NIČ MU NEUJDE**

V otázkach konkurenčnej stratégie a možností je citlivý a pozorný. Pokiaľ ide o dosahovanie výsledkov, zameriava sa na to, aby vyšiel v ústrety bezprostredným, praktickým a špecifickým potrebám jednotlivcov alebo skupiny.

#### Ü **NADŠENÝ MANAŽÉR: SPRÍJEMŇUJE PRÁCU**

Pri rozvíjaní, implementácii a hodnotení konkurenčných stratégií a možností je realistický a empatický. Pokiaľ ide o dosahovanie výsledkov, využíva svoje poznanie talentu a schopností ľudí na zdokonaľovanie výkonnosti.

### **3. KULTÚRNE ROZDIELY VO VNÍMANÍ ČASU**

Čas je najvzácnejší majetok, ktorý vlastníme. Svoj život môžeme opísať ako čas, ktorý nám bol na Zemi pridelený. Čas si neriadime, riadime seba v čase.

Vnímanie a využívanie času je po celom svete odlišné. Rozdiely sa často prejavujú v priemernom počte odpracovaných hodín denne či týždenne, v dôraze na dochvilnosť alebo v čase strávenom odpočinkom. Stupeň využitia ľudského výkonnostného potenciálu sa odhaduje na 30 až 40 %.

#### **3.1 Východné vnímanie času**

##### **3.1.1 Moslimské vnímanie času**

Národy hlásiace sa k moslimskej kultúre majú klúdnejšiu filozofiu okamihu ako my. Napriek tomu je ich prístup k času pre nás neprijateľný, pretože je pre nich skutočným problémom urobiť si presný plán, aj keď je to nevyhnutne potrebné. Pritom to nie je otázka vôle alebo inteligencie, ale práve iného pohľadu na svet.

Pre moslimov platí, že budúcnosť náleží Bohu a veriaci sa má plne odovzdať jedinému Bohu. Ak plánovanie zapadá do Božích zámerov, príde to samo. A pokiaľ nezapadá, je zbytočné snažiť sa ho od Boha vynucovať.

Tento postoj je veľmi škodlivý pre obchodný život. Vysvetľuje nedocenenie stanovených lehôt a prostriedkov, ktoré sa u ľudí z Orientu prejavujú, keď sú donútení plánovať.

##### **3.1.2 Čínske vnímanie času**

Podľa taoistickej filozofie má usporiadanie vecí a udalostí svoj vlastný poriadok a význam. Všetko sa deje na správnom mieste a v správnom čase. Niečo predvídať a plánovať je zbytočné, pretože naozaj dôležité je prenikať k tajomnému usporiadaniu vecí, čo umožňuje maximálne využitie skutočnosti.

Cieľom stratégie manažéra vyznávajúceho túto filozofiu je odkloniť vo svoj prospech všetkými prostriedkami tendenciu vychádzajúcu z pomeru síl. Potom už stačí nechať plynúť čas a nechať vecí, aby sa navzájom usporiadali. Dôsledky tejto filozofie na úrovni času sú značné. Manažér, ktorý si osvojí tento spôsob vnímania reality uprednostní pasívny prístup k času. V jeho živote sa stáva dominantnou črtou trpezlivosť. Musí vedieť ustúpiť, počkať ako sa vecí prirodzene vyvinú. To je postoj, ktorý by si mali osvojiť manažéri všeobecne.

Taoistický prístup k vnímaniu času má aj negatíva. Na individuálnej rovine posilňuje náchylnosť k defenzívnemu postojovi voči realite, k opovrhovaniu vzťahovými dohodami. Jednať vo vhodný okamžik, ako to vyžaduje taoistická filozofia, je dobré, avšak záleží na tom, prečo.

### 3.2 Západné vnímanie času

Dopredu vedieť, čo má byť urobené, naprogramovať si to a potom to uskutočniť podľa plánu. To je ideál vyhľadávaný na Západe. Nič nerobiť je nemysliteľné. Na spoločenskej úrovni smeruje k nepretržitej práci zamestnancov, odsúdených stráviť život vo svete plne orientovanom na produkciu.

Je však nerozumné západný prístup, zameraný na realizáciu cieľov, zatradiť, pretože obsahuje množstvo pozitívnych aspektov. Riadenie času prostredníctvom cieľov prináša z psychologického hľadiska dobré výsledky. Prístup založený na plánovaní cieľov do budúcnosti umožňuje každému získať spôsobilosť stanoviť si ciele a dosiahnuť ich realizáciu.

## 4. MANAŽÉR A ČAS

V organizácii je manažér „expertom“. Zvládnutie času a pozornosti je oblasť, v ktorej má vrcholový manažment značný vplyv, ale nie z moci svojej funkcie, ale svojho príkladu. Keď sa vrcholový manažment zaoberá denne dvadsiatimi problémami, potom buď venuje priveľa času problémom, ktoré sa dajú oveľa účinnejšie riešiť na nižších úrovniach, alebo sa nedostatočne venuje komplexným problémom. V každom prípade je to znak toho, že práca vedenia je zle organizovaná.

Cena jednej zle využitej minúty času sa dá potom konkrétne vyjadriť vynásobením ročného platu 1,5 a vydelením výslednej sumy počtom odpracovaných hodín za rok (odpracované hodiny týždenne x počet týždňov v roku). Celkovú čiastku je potrebné vydeliť šesťdesiatimi.

Úspešne využitý čas sa skladá zo sledu zvolených cieľov, ktoré boli úspešne dotiahnuté do konca. Ovládať umenie dobrého využitia času znamená obratne a ladne sa pohybovať medzi prítomným okamihom a budúcnosťou nášho života.

### 4.1 Rozdelenie organizačného času manažéra

Organizačný čas manažéra rozdelíme na tri základné druhy, ktoré zabezpečujú plnenie troch typov úloh.

Čas pre šéfa znamená čas, ktorý manažér strávi nad vecami, ktoré by nerobil, keby nemal šéfa. Inými slovami ide o plnenie úloh uložených nadriadeným pracovníkom, resp. orgánom. Uspokojiť šéfa si vyžaduje nejaký čas, ale bojovať s nespokojným šéfom zaberie času ešte viac.

Čas pre systém predstavuje čas, ktorý trávi manažér uspokojovaním administratívnych a podobných požiadaviek svojich kolegov a partnerov, ktorí nie sú jeho šéfmi ani personálom, t.j. požiadaviek, ktoré neodmysliteľne patria ku každej organizácii. Súčasťou času pre systém sú administratívne formuláre, ktoré treba vyplniť, schôdza a porady, ktorých sa treba zúčastniť, telefonáty, ktoré sa musia vybaviť. Hovoríme, že manažér sa venuje úlohám, ktoré vyplývajú z organizačnej štruktúry.

Čas pre seba, teda čas, s ktorým manažér naloží podľa vlastného uváženia, znamená, že nebude robiť iba to, čo od neho vyžaduje šéf, partneri a podriadení. Čas pre seba je najdôležitejší zo všetkých troch druhov času. Rozdeľuje sa na čas pre podriadených a voľne použiteľný čas.

Voľne použiteľný čas je čas, s ktorým môže manažér nakladať podľa vlastného uváženia. Ide o čas venovaný úlohám, na ktoré sa manažér sám podujme - tvorivosť,

zavádzanie noviniek, vedenie, plánovanie, organizovanie. Hoci je voľne použiteľný čas najdôležitejší zo všetkých, je aj prvým, ktorý zmizne, keď na manažéra začne doliehať tlak.

#### 4.2 Činnosti vykonávané manažérom v rámci pracovného času

Všetci manažéri spotrebujú časť svojho pracovného času na to, že určité vecné, resp. ekonomické úlohy vykonávajú sami. Takýto čas nazývame zamestnanecký čas.

Každému manažérovi vyplýva z jeho funkcie tiež povinnosť organizovať činnosť oddelenia, za ktoré je zodpovedný. Čas, ktorý manažér strávi zadávaním úloh druhým pracovníkom, je tzv. čas vedúceho manažéra.

Čas, ktorý manažér venuje poverovaniu pracovníkov vykonaním určitej zodpovednej činnosti možno nazvať čistým časom manažéra, resp. časom manažéra v pravom zmysle slova.

Čas, ktorý má manažér skutočne k dispozícii sa volá disponibilný čas. Schopný manažér vie, že ak má byť produktívny, potrebuje väčšie súvislé pracovné úseky. Nie je jednoduché, ako komu "porciovať" disponibilný čas. Niektorí majú rád podrobnú osnovu toho, čo má urobiť a ide ako podľa cestovného poriadku. Iní chcú poznať len rámec, v ktorom sa má pohybovať a stratégiu ďalších krokov si vypracuje sám.

#### 4.3 Voľný čas manažéra

Voľný čas môžeme definovať ako čas človeka pre svoj rozvoj, relaxáciu, sebarealizáciu a zábavu. Samozrejme musí tu byť i priestor pre rodinu, priateľov, záľuby a spánok.

Manažéri považujú svoj voľný čas za obdobie, kedy sa nič nedeje. Majú sklon vypĺňať ho banálnymi záležitosťami. Zapletú sa tým do osídien pracovného preťaženia, ktoré má obvykle za následok katastrofu buď v osobnom živote, pracovnej efektívnosti alebo zdraví. Je veľmi dôležité prinútiť sa dopriať si voľný čas. Vyžaduje to však určitú disciplínu.

Pracovná energia človeka sa tak ako iné druhy energií odčerpáva a má svoje dno. Človek môže pracovať v priemere osem hodín denne. Dlhodobé predlžovanie pracovného nasadenia môže mať negatívne vplyvy na duševné a fyzické zdravie. Každý z nás má zdroj energie, ktorý bežne využíva a rezervu, po ktorej organizmus siahne pri zvýšenej záťaži. Rezerva sa však nedá využívať donekonečna bez jej opätovného doplnenia. Aby manažér mohol načerpať novú energiu, je potrebný vyvážený životný štýl s plánovanými obdobiami bez práce.

#### 4.4 Ukončenie vojnového stavu medzi prácou a rodinou

V roku 1999 časopis Fortune priniesol článok s nadpisom „Prečo manažéri na jednotku sú doma rodičmi na päťku?“, ktorý si všimol skutočnosť, že deti úspešných riadiacich pracovníkov oveľa častejšie trpia celým radom citových a zdravotných problémov než deti „menej úspešných“ rodičov. Autorka hlavnú vinu pripisovala nadčasom a osobným vlastnostiam (perfekcionizmus, netrpezlivosť, výkonnosť) manažérov. Manažéri sa obhajovali vetou: „Ráta sa len to, ako strávim čas s rodinou a nie, koľko ho je.“

Väčšina z nás akceptuje fakt, že práca sa nevyhnutne musí dostávať do konfliktu s rodinným životom, i to, že organizácia nemá žiadnu úlohu pri napravovaní tejto nerovnováhy. Nároky a tlaky na jednotlivca v organizácii sa potom dostávajú do konfliktu

s požiadavkami rodiny. Ide najmä o služobné cesty, pracovné obedy, stále častejšie sa vyskytujúce pracovné raňajky, víkendové porady a takisto staré známe nadčasy.

Konflikt medzi prácou a rodinou nie je iba konfliktom časovým, ale i hodnotovým. Zvyky, ktoré riadiaci pracovníci získavajú v organizácii autoritatívneho typu, ako na to poukázal časopis Fortune, sú presne tie zvyky, ktoré z nich robia neúspešných rodičov. Veď ako môže vedúci pracovník pestovať u svojho dieťaťa úctu k sebe samému, ak u svojich podriadených na pracovisku ju stále pošliapava? Konflikt medzi prácou a rodinou výrazne stráca na svojej dramatickosti, keď organizácia presadzuje hodnoty, ktoré ľuďom najviac ležia na srdci, a ktorých význam je rovnaký v práci i doma.

Novodobý trend vo využívaní času už nie je voľbou medzi kariérou a rodinou, ale v skĺbení budovania kariéry a osobného života. Firmy preto musia pozornejšie vnímať potreby svojich zamestnancov, ich mimopracovný život.

## ZÁVER

Prechod z dvadsiateho do dvadsiateho prvého storočia priniesol hlboký zvrät v spôsobe, akým ľudia vo svojom živote zaobchádzajú s časom. Čas nám denne neúprosne nadeľuje svojich dvadsaťštyri hodín, či sme bohatý, alebo chudobný, zamestnaný alebo nezamestnaný, dospelý alebo deti.

„Pracovný deň jednoducho nie je dost' dlhý... nikdy nemám dost' času.“ Toto volanie o pomoc mnohých manažérov sa dá vyliečiť. Keď vyriešia svoje problémy s riadením času, stanú sa zo dňa na deň nielen úspešnými, ale budú si môcť lepšie naplánovať budúcnosť svojej firmy a stráviť viac času s rodinou a priateľmi.

Rozhodujúcim činiteľom uskutočňovania zásadných zmien v manažmente podnikov a vytvárania predpokladov na ich dynamiku a efektívne fungovanie sú manažéri. Na to, aby odstránili určité vlastné nedostatky z oblasti riadenia a vyrovnali sa s novými požiadavkami doby, musia urobiť sami v sebe podstatné zmeny. Ak chcú obroditiť firmy, musia sa zbaviť predovšetkým tradičných poznatkov o tom, ako by sa mali podnikové činnosti usporiadať a riadiť. Musia sa vzdať dosiaľ zaužívaných organizačných princípov a postupov riadenia a sformulovať celkom nové princípy a postupy. Moderný manažment kladie na manažérov nové požiadavky. Je potrebné, aby uplatňovali efektívne manažérske systémy zodpovedajúce podmienkam nového podnikateľského sveta, ktorými sú moderné informačné systémy. Majú pomáhať predovšetkým rýchlemu, svedomitému a kvalitnému vybavovaniu potrieb trhu a osvojovaniu si nových príležitostí vznikajúcich v „chaose“ podnikateľského okolia.

## LITERATÚRA

1. BLANCHAR, K.: *Minútový manažér alebo ako pochopiť svoj problém*. Frýdek-Místek: ALPRESS, 1996, 119 s. ISBN 80-85975-89-0
2. CAUNT, J.: *Time management – jak hospodařit s časem*. Praha: Computer Press®, 2001, 125 s. ISBN 80-7226-441-9
3. DELIVRÉ, F.: *Bud'te pány svého času*. Praha: Portál, 2002, 176 s. ISBN 80-7178-577-6
4. FARKAŠOVÁ, V.: *Psychológia pre manažérov*. Žilina: EDIS, 1999, 99 s. ISBN 80-7100-651-3
5. GILBERTOVÁ, S. – MATOUŠEK, O.: *Ergonomie – Optimalizace lidské činnosti*. Praha: Grada Publishing, 2002, 240 s. ISBN 80-247-0226-6
6. HICKMAN, C. R.: *Manažéri a lídri*. Bratislava: Open Windows, 1995, 307 s. ISBN 80-85741-08-3

7. HINDLE, T.: *Jak si plánovať čas*. Bratislava: Slovart, 2002, 72 s. ISBN 80-7209-400-9
- McCORMACK, M. H. *Co vás nenaučí na Harvardu*. Praha: PROSTOR, 1991, 280 s. ISBN 80-85190-13-3
8. McCORMACK, M. H. *Co vás stále ešte na Harvardu nenaučí*. Praha: PROSTOR, 1992, 336 s. ISBN 80-85190-16-8
9. PARKINSON, C. N. *Podnik – to sú ľudia*. Bratislava: AMOS, 1992, 126 s. ISBN 80-85290-11-1
10. SEDLÁK, M. *Manažment*. Bratislava: IURA EDITION, 2001, 378 s. ISBN 80-89047-18-1

### INFORMÁCIE O AUTOROVI

Ing. Peter Majerčák, PhD.  
Žilinská univerzita v Žiline  
Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov  
Katedra ekonomiky  
Univerzitná 1, 010 26 Žilina  
Email: [peter.majercak@fpedas.utc.sk](mailto:peter.majercak@fpedas.utc.sk)