

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 104003/I/2024/36122167770448644

**MULTITASKING A SINGLETASKING
V PRACOVNOM PROCESE**

Diplomová práca

2024

Bc. Nikita Meršenko

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

**MULTITASKING A SINGLETASKING
V PRACOVNOM PROCESE**

Diplomová práca

Študijný program: Všeobecný manažment

Študijný odbor: Personálny manažment

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu

Vedúci záverečnej práca: Mgr. Hana Gažová Adamková, PhD.

Bratislava 2024

Bc. Nikita Meršenko

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že som diplomovú prácu vypracoval samostatne na základe získaných vedomostí a uviedol som všetku použitú literatúru.

Bratislava, máj 2024

.....

Podpis

Pod'akovanie

Na tomto mieste by som sa rád pod'akoval vedúcej mojej záverečnej práce Mgr. Hane Gažovej Adamkovej PhD., za pomoc, cenné rady a trpezlivosť pri písaní práce. Takisto sa chcem pod'akovať spoločnosti SAP Slovensko s.r.o. za možnosť spolupráce.

ABSTRAKT

MERŠENKO, Nikita: *Multitasking a singletasking v pracovnom procese*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: Mgr. Hana Gažová Adamková, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2024, 65s.

Záverečná práca je zameraná na multitasking a singletasking v pracovnom prostredí. Hlavným cieľom práce je optimalizovať pracovný výkon zamestnancov z hľadiska zastúpenia multitaskingu a singletaskingu pri výkone práce. Práca je rozdelená do piatich kapitol. Obsahuje 6 tabuliek, 2 obrázky a 2 prílohy. Prvá kapitola je venovaná vymedzeniu základných pojmov a obsahuje teoretické poznatky potrebné k ďalšiemu spracovaniu. V druhej kapitole je charakterizovaný cieľ práce, ktorý je zložený z hlavného cieľa a čiastkových cieľov. Tretia kapitola sa venuje metodike práce a metódam skúmania. V nej je charakterizovaný objekt skúmania, pracovné postupy, ako aj spôsoby získavania údajov a použité štatistické metódy. Štvrtá kapitola predstavuje praktickú časť práce, ktorá obsahuje výsledky práce. Záverečná kapitola obsahuje sumár získaných výsledkov v sledovanej oblasti, ako aj odporúčania pre spoločnosť, zamestnancov a riadiacich pracovníkov, pre ich optimálny pracovný výkon z pohľadu efektívneho využívania multitaskingu a singletaskingu.

Kľúčové slová: multitasking, singletasking, pracovný proces, výkon, koncentrácia

ABSTRACT

MERŠENKO, Nikita: *Multitasking and singletasking in the work process*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of business management; Department of Management. – Thesis supervisor: Mgr. Hana Gažová-Adamková, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2024, 65 pp.

The diploma thesis is focused on exploring multitasking and singletasking within the work environment. The main goal of the thesis is to enhance employee work performance by optimizing the balance between multitasking and singletasking in their job duties. The thesis is structured into five chapters, containing 6 tables, 2 pictures and 2 appendices. The first chapter is devoted to the definition of basic terms and contains theoretical knowledge necessary for further processing. The second chapter outlines overarching goal of the thesis along with its subsidiary objectives. The third chapter deals with the methodology and research methods employed, detailing the research object, procedural approaches, data acquisition methods, and statistical techniques used in the thesis. The fourth chapter presents the practical part of the thesis, which contains the findings derived from the research that was carried out. The final chapter contains a summary of the obtained results in the monitored area, as well as recommendations tailored for the company, employees and managers. These recommendations aim to optimize work performance by utilizing the potential of both multitasking and singletasking effectively.

Keywords: multitasking, singletasking, work process, performance, focus

Obsah

Úvod.....	9
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	10
1.1 Vymedzenie pojmu multitasking	10
1.1.1 <i>Formy multitaskingu</i>	12
1.1.2 <i>Výhody a nevýhody multitaskingu.....</i>	13
1.1.3 <i>Multitasking v pracovnom prostredí</i>	15
1.2 Vymedzenie pojmu singletasking.....	18
1.2.1 <i>Výhody a nevýhody singletaskingu</i>	20
1.2.2 <i>Singletasking v pracovnom prostredí</i>	23
1.3 Komparácia multitaskingu a singletaskingu v pracovnom prostredí	25
1.3.1 <i>Prispôsobenie multitaskingu a singletaskingu v pracovnom procese</i>	27
2 Cieľ práce.....	31
3 Metodika práce a metódy skúmania.....	32
3.1 Charakteristika objektu skúmania.....	32
3.2 Pracovné postupy	33
3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje	34
3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov	35
3.5 Štatistické metódy.....	36
4 Výsledky práce.....	37
4.1 Analýza ľudského kapitálu	37
4.2 Pracovné podmienky	38
4.3 Výsledky dotazníkového prieskumu	42
4.4 Aplikácia štatistických metód	49
Diskusia	53
Záver.....	60
Zoznam bibliografických odkazov	62
Prílohy	65

Úvod

„Dokážete robiť dve veci súčasne, ale nedokážete sa efektívne sústrediť na dve veci súčasne“

(Gary Keller, americký podnikateľ a autor)

Táto záverečná práca je venovaná multitaskingingu a singletaskingingu v pracovnom procese. Otázka efektivity a výkonu v pracovnom prostredí sa stáva čoraz aktuálnejšou. Vzhľadom na nároky moderného pracovného života sme sa rozhodli analyzovať koncept multitaskingingu a singletaskingingu. Tieto dva protichodné prístupy k plneniu úloh predstavujú zásadnú zložku v rámci manažmentu času a produktivity, s dôsledkami na individuálnu výkonnosť, kvalitu práce a celkové výsledky organizácie.

Vo svete, kde existuje neustále rozptýlenie pozornosti v dôsledku prúdu informácií a požiadaviek na zamestnancov, sa multitasking stal bežnou praxou. Stretávame sa však s otázkou, či takýto spôsob práce skutočne zvyšuje našu produktivitu, alebo len rozptyľuje pozornosť a znižuje kvalitu práce. Na druhej strane je singletasking, koncepcia zameraná na jednu úlohu naraz, ktorá zdôrazňuje hĺbkovú koncentráciu a úplné angažovanie v momentálnej úlohe. V dobe, kde sa od nás očakáva schopnosť rýchlo reagovať na množstvo požiadaviek sa môže zdať, že si singletasking jednoducho nemôžeme dovoliť. Práve dôvod nejednoznačnosti a rozporuplnosti názorov, ako aj rôznych výsledkov vedeckých štúdií, či pohľadov odborníkov a laickej verejnosti, je jedným z dôvodov zvolenia danej témy pre spracovanie záverečnej práce.

Hlavným cieľom diplomovej práce je optimalizovať pracovný výkon zamestnancov z hľadiska zastúpenia multitaskingingu a singletaskingingu pri výkone práce. Práca je rozdelená na dve časti, pričom v prvej charakterizujeme základné pojmy a všetky ďalšie teoretické vstupy, potrebné pre kvalitné spracovanie praktickej časti. V praktickej časti sa sústreďujeme na analýzu aktuálneho stavu ľudského kapitálu vybranej spoločnosti vo vzťahu k využívaniu multitaskingingu a singletaskingingu. Následne vedieme prácu k naplneniu stanovených parciálnych cieľov práce. Vyústením práce je naplnenie hlavného cieľa, pomocou návrhu praktických odporúčaní na implementáciu v organizácii. Tie vedú k viac optimálnemu nastaveniu aktuálnych procesov a želanému budúcemu stavu.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

1.1 Vymedzenie pojmu multitasking

Pojem multitasking sa používa na popis schopnosti vykonávať alebo sa súčasne venovať viacerým úlohám, prípadne činnostiam. Tento výraz mal pôvodne súvis s oblasťou informačných technológií, kedy počítač spracovával niekoľko úloh naraz. S multitaskingom sa dnes stretáme prakticky v každej oblasti nášho života na individuálnej a skupinovej úrovni. Keď ide o multitasking človeka, hovoríme o vykonávaní dvoch alebo viacerých úloh, prípadne rýchlym prepínaní medzi nimi.¹

Multitasking nám v niektorých prípadoch umožňuje vykonávať úlohy výkonnejšie a efektívnejšie. Podnikatelia, manažéri, ale aj zamestnanci rozličných povolání by len ťažko vykonávali svoju prácu, pokiaľ by boli nútení sa sústrediť len na jednu úlohu počas dlhšej doby. Existujú však aj oblasti kde môže byť multitasking nebezpečný. Pozrime sa napríklad na dnešného typického vodiča automobilu, ktorý sa pohybuje po preplnenej vozovke, komunikuje s posádkou a venuje pozornosť aj mobilnému zariadeniu či navigácii.

Niekedy je multitasking doslova jednoduchý a ani si neuvedomujeme, že ho vykonávame. Rozprávanie sa s kolegami počas chôdze, či počúvanie rádia v pozadí počas manuálnej práce – to všetko bez pocitu námahy. Na druhej strane môže byť multitasking náročnejší, ak si jeho vykonávanie vyžaduje použitie rovnakej časti tela ako napríklad písanie na klávesnici a pohybovanie myšou rovnakou rukou. Inokedy býva multitasking v našej hlave ešte náročnejší ako všetky ostatné. Ako príklad môžeme uviesť snahu o čítanie, zatiaľ čo sa ostatní rozprávajú. Kognitívne zaťaženie týchto úloh vytvára rozruch a sťažuje vykonanie oboch úloh súčasne.²

Multitasking nie je novým konceptom v spoločnosti. Už dlho je vnímaný ako fenomén, najmä v odbornej literatúre. Samotný termín "prepínanie úloh" poskytuje jednu z definícií multitaskingu. Podľa tejto definície multitasking nastáva, keď osoba rýchlo

¹ GARG, Gaurav. *The Art of Multitasking : Achieve more in Less Time*. 2023. 140 s. ISBN 9798223591320

² SALVUCCI, Dario D. – TAATGEN Niels A. *The Multitasking Mind*. New York : Oxford University Press, 2010. 320 s. ISBN 9780199780396

vystrieda pozornosť medzi viacerými odlišnými úlohami, pri ktorých sa musí mentálne "prepínať" a využiť rozličné úsilie potrebné na ich vykonanie.³

Kvôli všestrannému využívaniu multitaskingu je náročne jednoznačne definovať tento pojem, pričom vznikajú evidentné terminologické nejasnosti. Nakoľko sa táto oblasť prelína naprieč spektrom denných aktivít jedinca a mnohokrát ju považujeme za rutinnú, môžu nastať rozpory medzi vnímaním multitaskingu ako skutočným javom alebo len racionálnym a efektívnym využívaním času. V tabuľke 1 sú zosumarizované rôzne definície a pohľady jednotlivých autorov na multitasking:

Tabuľka 1 Prehľad definícií multitaskingu

Definícia	Autor
<i>Schopnosť zvládať požiadavky niekoľkých úloh súčasne.</i>	Lee a Taatgen (2002)
<i>Schopnosť dosiahnuť viac cieľov v rovnakom časovom intervale, tým že jedinec často prepína medzi jednotlivými úlohami.</i>	König, Bühner a Mürling (2005)
<i>Použitie jediného média zároveň s inými nemediálnymi aktivitami.</i>	Foehr (2006)
<i>Postupné plnenie viacerých úloh v rýchlom slede za sebou.</i>	Dzubak (2012)
<i>Podieľanie sa na dvoch alebo viacerých činnostiach súčasne.</i>	Wang a Tchernev (2012)
<i>Vysporiadanie sa jedinca s viac ako jednou úlohou súčasne.</i>	Oxford dictionary (2017)
<i>Využitie dvoch alebo viacerých komerčných médií súčasne, vrátane tradičných, on-line, sociálnych a zábavných médií.</i>	Bardhi, Rohm a Sultan (2010)

Zdroj: upravené spracovanie⁴

Na základe definícií uvedených v tabuľke 1 môžeme vidieť niekoľko pohľadov na túto problematiku. Niektorí autori vnímajú multitasking z hľadiska kompetencií, teda schopností jedinca zvládať požiadavky úloh pre neho stanovených, prípadne schopností dosahovania viacerých cieľov v rovnakom čase pomocou prepínania medzi jednotlivými úlohami. Ďalší autori vnímajú multitasking ako plnenie úloh v rýchlom slede za sebou,

³ KALENOSKI Charlene M. – FOSTER Gigi. *The Economics of Multitasking*. Londýn : Palgrave Macmillan, 2016. 206 s. ISBN 9781137381446

⁴ DUCHOŇOVÁ, Lenka. Zborník Filozofickej fakulty Univerzity Komenského : *Problematiké dimenzie konceptu multitaskingu*. [elektronický zdroj]. Bratislava : Univerzita Komenského v Bratislave, 2017. 13 s. Dostupné na: https://fphil.uniba.sk/fileadmin/fif/katedry_pracoviska/kkiv/Publikacie/KaIV/KIV27_187.pdf

prípadne jednoduchšia definícia hovorí len o vysporiadaní sa jedinca s viac ako jednou úlohou. Osobitnou oblasťou je mediálny multitasking ktorého rozšírenie sa medzičasom značne urýchlilo. Autori ho opisujú ako použitie jedného média s inými nemediálnymi aktivitami, prípadne najaktuálnejšie je využitie viacerých médií súčasne, či už tradičných alebo sociálnych.

1.1.1 *Formy multitaskingu*

V problematike typológie multitaskingu sledujeme veľkú rôznorodosť, ktorá sa prejavuje v jeho rozličných podobách, formách a ich jednotlivých kombináciách. Tak ako existuje niekoľko definícií multitaskingu, existuje aj jeho viacero typov. Ak sa chceme pozrieť na východisko multitaskingu, literatúra najčastejšie uvádza dva základné a najviac skúmané typy, konkrétne dual-tasking (multitasking) a task-switching (prepínanie úloh).⁵

Dual-tasking, inak nazývaný multitasking, je schopnosť vykonávať viacero úloh súčasne. Táto forma multitaskingu zahŕňa kombinovanie činností, ktoré si nevyžadujú odlišné typy kognitívnych procesov. Napríklad, počúvanie hudby a písanie e-mailu sú dve rozdielne aktivity, ktoré však môžeme vykonávať súčasne.

Na druhej strane task-switching sa týka schopnosti rýchlo a efektívne prepínať pozornosť medzi dvoma alebo viacerými úlohami. Osoba končí jednu úlohu a začína inú. Táto forma multitaskingu je spojená s nákladmi na prepnutie (switching cost), čo znamená, že existuje nejaký časový a mentálny náklad spojený s prechodom z jednej úlohy na druhú.

Z typologického hľadiska je však multitasking oveľa komplexnejší a môžeme k nemu pristupovať z viacerých pohľadov:⁶

- **Dobrovoľnosť** - dobrovoľný v prípade vlastného rozhodnutia, napríklad potreba zmeny činnosti v práci z dôvodu predchádzania stereotypu, prípadne nedobrovoľný, ktorý je prerušený externými činiteľmi, napríklad nutnosť reagovať na telefonát ktorý prerušil pracovnú činnosť.

⁵ PASCHLER, Harold. *Task Switching and Multitask Performance*. [elektronický zdroj]. Cambridge : MIT Press, 2000. 31 s. Dostupné na: http://laplab.ucsd.edu/articles/Pashler_taskswitching_2000.pdf

⁶ DUCHOŇOVÁ, Lenka. Zborník Filozofickej fakulty Univerzity Komenského : *Problematické dimenzie konceptu multitaskingu*. [elektronický zdroj]. Bratislava : Univerzita Komenského v Bratislave, 2017. 13 s. Dostupné na: https://fphil.uniba.sk/fileadmin/fif/katedry_pracoviska/kkiv/Publikacie/KaIV/KIV27_187.pdf

- **Automatizácia** - multitasking vykonávaný vedome, čo si vyžaduje vyššie sústredenie alebo podvedome, kedy činnosť vykonávame automaticky bez potreby namáhavého sústredenia.
- **Časový interval medzi úlohami** - multitasking sekvenčný, kedy je medzi úlohami nižšia frekvencia prepínania a dlhší časový interval (minúty až hodiny) a súbežný multitasking (sekundy).
- **Úroveň vykonávania** - multitasking skupinový, v prípade ktorého na viacerých úlohách súčasne pracuje kolektív a individuálny kedy je zapojený jednotlivec.
- **Faktor užitočnosti** - multitasking produktívny, kedy sú realizované úlohy spolu súvisiace a jedna úloha podporuje druhú a neproduktívny, kedy o súčasné vykonávanie nesúvisiacich úloh ktoré sa navzájom môžu dokonca vylučovať.

1.1.2 Výhody a nevýhody multitaskingu

V pracovnom prostredí, kde rýchlosť a flexibilita sú dôležitými požiadavkami, sa často spoliehame na multitasking, ako na prostriedok rýchleho a efektívneho riešenia úloh. Aj keď má tento prístup zdanlivo množstvo výhod, skrývajú sa v ňom aj nevýhody, ktoré môžu ovplyvniť našu produktivitu a kvalitu práce. V tejto časti sa bližšie pozrieme na výhody a nevýhody multitaskingu pomocou prieniku štúdií zameraných predovšetkým na pracovné prostredie. V tabuľke 2 je zobrazený sumár kľúčových výhod ale aj nevýhod multitaskingu.⁷

Tabuľka 2 Výhody a nevýhody multitaskingu

Výhody	Nevýhody
Šetrenie času	Neefektívne využívanie času
Šetrenie financií	Mentálny blok
Zvýšenie produktivity	Zhoršená funkcia pamäte
Prevenca prokrastinácie	Dopady na psychické zdravie
Rozvoj odolnosti	Obmedzená kreativita
Zlepšenie pozície na trhu práce	Zhoršená schopnosť spolupráce

Zdroj: vlastné spracovanie

Multitasking môže šetriť čas tým, že umožňuje kombinovať rozdielne úlohy. Vykonávanie viacerých rozdielnych úloh separátne jednu po druhej by predĺžilo dobu ich dokončenia. Multitasking teda môže skrátiť čas na dokončenie a umožňuje tak vytvoriť viac

⁷ INDEED: *The Pros and Cons of Multitasking* [online]. Dostupné na: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/multitasking-pros-and-cons>

času na iné aktivity. Takisto môže pomôcť ušetriť financie, nakoľko vykonávaním viacerých úloh súčasne môžeme odstrániť potrebu najímať niekoho na vykonávanie dodatočných úloh. Z toho dôvodu, zamestnanec ktorý dobre ovláda multitasking, môže mať pozitívny vplyv na náklady organizácie, na platy a ďalšie výhody pre zamestnancov.

Multitasking dokáže zvýšiť produktivitu. Ak má organizácia niekoľko zamestnancov, ktorí sú schopní účinne využívať multitasking, pravdepodobne dosiahne viac a výrazne sa tak skráti čas potrebný na dokončenie úloh a projektov. Táto schopnosť tiež umožňuje efektívnejšie plniť úlohy a minimalizovať prokrastináciu. Pravidelný multitasking môže viesť k neustálemu tlaku na dokončenie úloh. Práca v náročnom prostredí zvyšuje odolnosť a schopnosť jedinca zvládať náročné situácie. Ak je osoba zvyknutá na takéto prostredie, dokáže sa lepšie vyrovnávať so stresom a zvyšovať svoje limity vytrvalosti. V neposlednom rade táto schopnosť môže zvýšiť šancu na dobré zamestnanie, pretože väčšina zamestnávateľov dáva prednosť kandidátom, ktorí dokážu vykonávať viacero úloh súčasne.

Okrem výhod multitaskingu sa pozrime aj na druhú stranu mince, teda nevýhody spojené s aplikovaním schopnosti zvládania viacerých úloh súčasne. Prepínanie medzi úlohami môže viesť k neefektívnemu využívaniu času. Aj keď náklady na prepínanie môžu byť relatívne malé, môžu kumulatívne rásť na významné množstvo času, v prípade ak ľudia opakovane prepínajú medzi úlohami. Multitasking sa teda môže zdať efektívny, ale v konečnom dôsledku môže skutočne trvať viac času a môže spôsobiť potenciálne chyby.

Človek sa najefektívnejšie sústreďuje na len jednu úlohu. Intenzívny multitasking môže viesť aj k mentálnym blokom, čo môže stáť značné množstvo produktívneho času. Okrem toho je ovplyvnená aj schopnosť mozgu udržať si informácie. Jedným z dôsledkov multitaskingu je jeho nadmerné stimulovanie, kedy musí spracovávať príliš veľa informácií a môže sa stratiť v tom, čo je skutočne dôležité a čo je menej podstatné. Navyše multitasking môže zmazať hranice medzi úlohami, ktoré sú urgentné a tými, ktoré nie sú. Snaha o splnenie niekoľkých úloh súčasne môže viesť k tomu, že úlohy s vyššou prioritou sa vykonajú za dlhší čas ako menej naliehavé aktivity.

Multitasking môže mať vplyv na duševné zdravie tých, ktorí sa venujú viacerým úlohám naraz. Neustále praktizovanie multitaskingu môže viesť k pocitom úzkosti a stresu, čo môže ovplyvniť dlhodobú produktivitu. Ľudia, ktorí takto pracujú často, majú obmedzený čas na tvorbu nových nápadov a kreatívne myšlienky. Tí, ktorí sa pravidelne venujú viacerým úlohám súčasne, neustále skáču z jednej aktivity na druhú podľa štúdie Harvard

Business Review preukázali výrazne nižšie tvorivé schopnosti než tí, ktorí sa venovali jednej činnosti dlhší čas.⁸

Túžba dokončiť úlohy zo svojho zoznamu môže výrazne ovplyvniť vzťah takýchto ľudí k ostatným v pracovnom prostredí. Osoby, ktoré sa venujú multitaskingu, sa preukázali ako menej ochotné pomôcť kolegovi v práci z obavy, že by mohli stratiť prehľad o vlastných úlohách. Taktiež sa menej angažujú v spoločných pracovných aktivitách, alebo si nedoprajú prestávku medzi pracovnými blokmi, čo môže ovplyvniť ich vzťahy s kolegami. Pracovníci, ktorí kladú dôraz na rozvoji svojich schopností multitaskingu, by mali teda tiež dbať na udržiavanie svojich interpersonálnych zručností.

1.1.3 Multitasking v pracovnom prostredí

V súčasnom biznis prostredí spoločnosti kladú dôraz na znižovanie nákladov a optimalizáciu svojich procesov. Niekedy to zahŕňa požiadavku na zamestnancov, aby prevzali dodatočné úlohy a projekty, ktoré nie sú zahrnuté v ich základnom popise práce. Najmä v prostredí administratívnej práce stále viac ľudí trávi čas prepínaním medzi úlohami v presvedčení, že multitasking prináša mnoho výhod, vrátane zvýšenej efektívnosti.⁹

Pri skúmaní multitaskingu je potrebné počítať s niektorými špecifikami. Je náročné simulovať multitaskingovú aktivitu tak, aby podmienky experimentu odrážali prirodzené situácie zo života a nepôsobili umelo. Taktiež je náročné zachytiť správanie človeka vo vybranej situácii v dostatočnej kvalite a rozsahu. Niektoré typy výskumných metód sú lacnejšie ale menej presné. Na druhej strane experimenty ktoré využívajú sledovanie mozgovej aktivity majú vyššiu výpovednú hodnotu ale sú náročné na zdroje. To všetko spôsobuje často nejednoznačné výsledky skúmania a nie je výnimočné ak jedna štúdia prináša opačný výsledok ako iná a ich výsledky si navzájom odporujú.

Niektoré štúdie odhaľujú, že multitasking môže byť dôvodom na obavy. Ukazujú totiž, že multitasking nás v skutočnosti môže priviesť k väčšiemu množstvu chýb, horšiemu zapamätávaniu informácií a zmenám v spôsobe, akým funguje náš mozog. Jedna štúdia dokonca hovorí o tom, že vykonávať multitasking skutočne efektívne dokáže iba približne

⁸ ATCHLEY, Paul. *You Can't Multitask, So Stop Trying*. In *Harvard Business Review* [online] 2010. Dostupné na: <https://hbr.org/2010/12/you-cant-multi-task-so-stop-tr>

⁹ DORNSIFE, David. *The Importance of Emotional Intelligence in the Workplace* [online] 2023. University of Southern California. Dostupné na: <https://appliedpsychologydegree.usc.edu/blog/emotional-intelligence-in-the-workplace>

2,5 % populácie.¹⁰ Tieto zistenia otvárajú otázky o tom, v akej miere je multitasking prospešný v pracovnom prostredí a ako môže ovplyvniť zamestnancov, ich celkový výkon a pohodu.

Ak sa chceme dozvedieť prečo ľudia majú sklony k vykonávaniu multitaskingu, musíme sa pozrieť na ich zamestnanie, spôsob akým prácu vykonávajú a tlaky ktorým musia denne čeliť. Mnoho ľudí sa dnes cíti prepracovane. V štúdiu uskutočnenej na vzorke vyše 850 zamestnancov len 5 % z nich uviedlo, že svoje denné úlohy a povinnosti stihnú dokončiť včas za jeden deň.¹¹

Tento výsledok je negatívny, nakoľko ľudia nedokázali dokončiť vytýčené ciele pre konkrétny deň, prenášali úlohy na nasledujúce dni a cítili sa prepracovane. Väčšina ľudí v tejto štúdiu uviedla nasledujúce tri faktory, ako hlavné dôvody a prekážky ich neschopnosti dokončiť úlohy za deň:

- Majú až príliš veľa práce
- Nemajú jasne stanovené priority
- Sú rozptýlení kontrolovaním emailov, či písaním správ

Keď čelíme veľkej pracovnej záťaži, neistej situácii a sme neustále zahltení komunikáciou ktorá si žiada našu pozornosť, snažíme sa zvládnuť všetko. To sa však jednoducho nedá a zlyhávame. V štúdiu z roku 2010 zistili psychológovia z Harvardu, Matthew Killingsworth a Daniel Gilbert, že ľudia trávajú takmer 47 % svojho produktívneho času premýšľaním o niečom inom než o tom, čo práve robia.¹²

Zaujímavá štúdia bola uskutočnená na vzorke 218 mladých ľudí s vekovým priemerom 22 rokov.¹³ Jej cieľom bolo zistiť vplyv multitaskingu na výkon a potvrdiť alebo vyvrátiť zaužívaný stereotyp, že ženy sú v multitaskingu lepšie ako muži. Výsledkom je zistenie, že multitasking výrazne znižuje výkon jednotlivca najmä z dôvodu, že náklady na prepnutie medzi úlohami sú vysoké a nedochádza tak k žiadanému efektu. Okrem toho sa

¹⁰ WATSON, Jason M. – STRAYER David L. *Brief Reports : Supertaskers: Profiles in extraordinary multitasking ability*. [elektronický zdroj]. Salt Lake City : University of Utah, 2010. 17 s. Dostupné na: <https://link.springer.com/content/pdf/10.3758/PBR.17.4.479.pdf>

¹¹ RescueTime blog: *The 9-5 workday is dead* [online] Dostupné na: <https://rescuetime.wpengine.com/work-life-balance-survey-2020-2/>

¹² KILLINGSWORTH, Matthew A. – GILBERT, Daniel T. *Wandering mind not a happy mind* [online]. The Harvard Gazette, 2010. Dostupné na: <https://news.harvard.edu/gazette/story/2010/11/wandering-mind-not-a-happy-mind/>

¹³ BUSER Thomas – NOEMI Peter. *Multitasking* [elektronický zdroj]. Amsterdam : Springer, 2012. 15 s. DOI 10683-012-9318-8 Dostupné na: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s10683-012-9318-8.pdf>

nepotvrdila spojitosť medzi pohlavím a schopnosťou efektívneho multitaskingu, nakoľko medzi mužmi a ženami v sledovanej vzorke nedošlo k žiadnym výrazným rozdielom vo výsledkoch.

Počas desaťročí výskumov boli preukázané negatívne dopady multitaskingu na produktivitu jednotlivca. Napriek tomu však uchádzači o zamestnanie stále zdôrazňujú svoju schopnosť multitaskingu ako žiaducu zručnosť. Takmer všetky štúdie o multitaskingu sa zamerali na jeho účinky na jednotlivcov. Výskumníci však venovali len malú pozornosť účinkom multitaskingu na organizácie a väčšiu skupinu zamestnancov v pracovnom prostredí. Môžeme predpokladať, že multitasking má podobné účinky aj na úrovni organizácií. Zamestnanci totiž málokedy pracujú v podnikoch jednotlivo, ale skôr závisia od ostatných na dokončení úloh. Ak je práca jednotlivca v dôsledku multitaskingu oneskorená, celkové oneskorenie projektov sa v pracovnej skupine ešte zhorší.

Nasledujúca štúdia spoločnosti Realization sa zamerala na 45 veľkých amerických podnikov z úplne odlišných odvetví, s priemerným počtom vyše 20 000 zamestnancov v jednotlivých podnikoch.¹⁴ Táto spoločnosť počas šiestich mesiacov skúmala vzťah medzi počtom dokončených projektov a časom potrebným na ich dokončenie po odstránení prvkov multitaskingu v jednotlivých organizáciách. Výsledky sa ukázali ako skutočne pozoruhodné. Aj napriek rozličným oblastiam sa v každej z organizácií sa zvýšila produktivita (v priemere o 59,8 %, medián 38,2 %). Okrem toho sa skrátil čas dokončovania projektov a manažéri hlásili vyššiu prehľadnosť o reálnom stave úloh a projektov.

Azda najviac významné informácie ponúka *Journal of Social Research Development* vo svojom novom článku venovanom priamo multitaskingu v pracovnom prostredí, ktorý obsahuje niekoľko štúdií venovaných tejto oblasti. Všetky štúdie sú pomerne nové a zobrazujú aktuálne výsledky. V tabuľke 3 je uvedený prehľad vybraných štúdií aj s ich kľúčovými zisteniami:

Tabuľka 3 Prehľad kľúčových zistení o multitaskingu

Autor	Kľúčové zistenia
Peifer and Zip (2019)	Multitasking má významne negatívne ovplyvňuje výkon jednotlivca.

¹⁴ REALIZATION: *The Effects of Multitasking on Organisations* [online] Dostupné na: https://www.renevanmaarsseveen.nl/wp-content/uploads/overig2/Effects_of_Multitasking_on_Organizations.pdf

Lakshmi Goel & Oliver Schnusenberg (2019)	Pracovníci ktorí majú kladný postoj k multitaskingu majú bližší vzťah k moderným technológiám.
Kirchberg (2015)	Veľa multitaskingu počas pracovného dňa negatívne ovplyvňuje mozgovú činnosť a výkon vo večerných hodinách.
Russ and Crews (2014)	Zamestnanci v mnohých podnikoch majú odlišný názor na multitasking ako zamestnávateľ; podniky takmer vôbec neškolia zamestnancov v oblasti multitaskingu.
Peterson, Joshua (2014)	Multitasking môže pomôcť dokončiť úlohy rýchlejšie, avšak na úkor kvality výslednej práce.
Buser and Peter (2012)	Jednotlivci ktorí vykonávajú úlohy po jednom a postupne podali vyšší výkon ako tí, ktorí vykonávali úlohy naraz; zaradenie úloh do harmonogramu zvyšuje produktivitu.
Otto a kol. (2012)	Schopnosť multitaskingu sa s vekom znižuje; multitasking v pracovnom prostredí znižuje produktivitu; ovládať manažment času je kľúčová schopnosť
Crews, D., & Russ, M. (2012).	Multitasking má negatívny vplyv na výkonnosť, zvyšuje chybovosť, zhoršuje kritické myslenie a koncentráciu
Colom a kol., (2010)	Jedinci s lepšou krátkodobou pamäťou sú lepší v multitaskingu.

Zdroj: upravené spracovanie¹⁵

Hoci existuje mnoho dôkazov, ktoré vyvracajú účinnosť multitaskingu, predsa len môže mať aj niekoľko výhod. Štúdia z roku 2021 z časopisu *Frontiers in Psychology* poukazuje na to, že v dnešnom digitálnom svete práce je multitasking medzi rôznymi formami médií nevyhnutný.¹⁶ Preto je táto schopnosť nevyhnutná na dosiahnutie úspechu v prostredí, kde denne prepíname medzi rôznymi médiami, programami a zariadeniami. Okrem toho pre jednotlivcov s dobrou krátkodobou pamäťou môže byť multitasking vhodným prostriedkom. Taktiež ak nezbáme na kvalitu práce ale iba na rýchlosť jej prevedenia, môžeme túto metódu skúsiť využiť.

1.2 Vymedzenie pojmu singletasking

Singletasking predstavuje spôsob vykonávania práce, v rámci ktorého jednotlivec zameriava svoju pozornosť a energiu na vykonávanie jednej úlohy v danom časovom období, s dôrazom na maximalizáciu efektívnosti a kvality vykonanej práce. Oproti multitaskingu, ktorý sa sústreďuje na zvládanie viacerých úloh súčasne, singletasking

¹⁵ BUTT, Nadia – WARRAICH, Nosheen F. *Multitasking behavior in the workplace: a systematic review*. In *Journal of social research development* [online] 2022, 19 s. ISSN 2788-8339 Dostupné na: <https://jsrd.org.pk/index.php/jsrd/article/view/111/68>

¹⁶ DORNSIFE, David. *The Importance of Emotional Intelligence in the Workplace* [online] 2023. University of Southern California. Dostupné na: <https://appliedpsychologydegree.usc.edu/blog/emotional-intelligence-in-the-workplace>

považuje hĺbkovú koncentráciu za kľúčový prvok dosahovania optimálnych výsledkov. Singletasking je teda prístup k práci alebo plneniu úloh, ktorý zdôrazňuje sústredenie a dokončenie jednej úlohy predtým, než sa začne s ďalšou.¹⁷ Môžeme ho vnímať ako protiklad multitaskingu, ktorý sa snaží vykonávať viacero úloh súčasne. Cieľom singletaskingu je zvyšovať efektivitu, minimalizovať chybovosť a zlepšiť kvalitu výsledkov prostredníctvom lepšieho sústredenia a pozornosti.

Tento jav môžeme sledovať a posudzovať aj v oblasti nášho pracovného života. V kontexte produktivity sa singletasking často považuje za prostriedok na dosiahnutie hlbokého pracovného stavu sústredenia v ktorom jednotlivec dosahuje maximálnu kreativitu a efektivitu, keď je jeho pozornosť plne zameraná na konkrétnu úlohu. Singletasking umožňuje vyhnúť sa rozptýleniu a častým prerušeniam, čím umožňuje hladký priebeh práce.

V profesionálnom prostredí singletasking často nachádza uplatnenie v oblastiach, kde je vyžadovaná vysoká presnosť a kvalita výsledkov. Napríklad v oblasti programovania, dizajnu alebo výskumu je kľúčové sa hĺbkovo sústrediť sa jednu úlohu bez rušení, aby sa minimalizovala chybovosť a dosiahla optimálna úroveň výsledku..

Manažéri taktiež často uplatňujú singletasking, napríklad pri plánovaní a organizovaní pracovných projektov. Zdôrazňujú potrebu určiť priority a zamerať sa na najdôležitejšie úlohy, čím sa minimalizuje riziko chýb a maximalizuje sa efektivnosť tímu. Singletasking v manažmente preto súvisí aj s efektívnym delegovaním úloh, aby sa každý člen tímu mohol plne sústrediť na svoje špecializované oblasti.

¹⁷ ACTITIME: *What Is Single-Tasking and Why It's Better Than Multitasking* [online] Dostupné na: <https://www.actitime.com/productivity/single-tasking>

V tabuľke 4 je uvedený prehľadný sumár vnímania singletaskingu na základe niekoľkých autorov sledujúcich túto oblasť:

Tabuľka 4 Prehľad definícií singletaskingu

Definícia	Autor
<i>Singletasking je schopnosť sústrediť sa na jednu úlohu naraz a dokončiť ju efektívne.¹⁸</i>	Devora Zack (2016)
<i>Singletasking vám dáva pocit myslenia z nadhľadu a dokonalú kontrolu nad úlohou, ktorej sa práve venujete.¹⁹</i>	Lukáš Franko (2018)
<i>Singletasking je schopnosť koncentrovať sa na jednu úlohu naraz a dokončiť ju bez toho, aby sme sa nechali rozptyľovať²⁰</i>	David Allen (2001)
<i>Singletasking je schopnosť sústrediť sa na jednu úlohu naraz a nedovoliť, aby nás čokoľvek alebo ktokoľvek vyrušil.²¹</i>	Cal Newport (2016)

Zdroj: Upravené spracovanie

Môžeme vidieť, že tieto definície sú obsahovo takmer identické. Vrávia o sústredení sa výhradne na jednu úlohu naraz a o jej efektívnom vykonaní. Pre jej efektívne vykonanie je potrebná maximálna koncentrácia a kontrola nad stanovenou úlohou bez rozptyľovania a iných negatívnych externých faktorov. Celkovo vzaté, singletasking nie je len jednoduchý prístup k práci, ale aj filozofia, ktorá zdôrazňuje hodnotu hĺbkovej sústredenosti a maximalizácie výsledkov pomocou jedného cieľavedomého úsilia v danom časovom okne.

1.2.1 Výhody a nevýhody singletaskingu

Singletasking pôsobí na prvý pohľad ako ideálny prostriedok, ktorý prináša do práce poriadok, presnosť, pokoj a sústredenie. Na druhej strane, tak ako každý prístup, aj tento má niekoľko nedostatkov. V tejto časti sa pozrieme na niekoľko vybraných výhod a nevýhod tohto spôsobu vykonávania práce. Ich prehľad sa nachádza v tabuľke 5.

¹⁸ ZACK, Devora. *Singletasking : Get More Done – One Thing at a Time*. Oakland : Berrett-Koehler Publishers, 2015. 168 s. ISBN 9781626562639

¹⁹ FRANKO, Lukáš. *5 rád ako začať so singletaskingom* [online] 2018. Dostupné na: <https://lukasfranko.sk/5-rad-ako-zacat-so-singletaskingom/>

²⁰ ALLEN, David. *Getting Things Done : The Art of Stress-Free Productivity*. New York: Penguin Publishing Group, 2015. 352 s. ISBN 9780698161863

²¹ NEWPORT, Cal. *Deep Work : Rules for Focused Success in a Distracted World*. New York: Grand Central Publishing, 2016. 295 s. ISBN 9781455586691

Tabuľka 5 Výhody a nevýhody multitaskingu

Výhody	Nevýhody
Zvýšenie produktivity	Nižšia odolnosť voči stresu
Kvalitnejší výsledok	Pocit nudy a stereotypu
Lepšia koncentrácia	Problémy s dodržiavaním termínov
Menej stresu	Nižšia pružnosť
Nastavenie priorít	Potreba disciplíny

Zdroj: upravené spracovanie²²

Venovanie sa jednej činnosti pozitívne vplyva na produktivitu. Vidíme to najmä pri porovnaní s multitaskingom, kedy pri spomínanom prepínaní úloh dochádza ku kognitívnemu a časovému nákladu pri prechode z jednej úlohy na druhú. Aj keď každá z týchto epizód môže trvať len zlomok sekundy, jedna zo štúdií ukázala, že prepínanie môže znížiť produktivitu až o 40%.²³ Niektoré spoločnosti preto pristúpili k obmedzeniam a sankciám pri používaní mobilných telefónov či iných zariadení schopných rozptyľovať pozornosť.

Singletasking pomáha sústrediť všetku energiu na jedinú úlohu, čo zabezpečuje, že jej je venovaná plná pozornosť, až kým nie je dokončená. Podľa filozofie hlbokého pracovného stavu sústredenia (deep flow), náš mozog dokáže lepšie pracovať nepretržite počas dlhšej doby a sústredí sa výhradne na kvalitné dokončenie jedného projektu. Singletasking nám teda umožňuje pracovať viac sústredene s cieľom dosahovania kvalitnejších výsledkov.

Časté prepínanie medzi úlohami znižuje sústredenie. Jedna zo štúdií ukazuje, že prerušenia v obdobiach vyššej kognitívnej záťaže sú rušivejšie než prerušenia v obdobiach nižšej záťaže.²⁴ To znamená, že keď sme prerušení pri singletaskingu je mozog ovplyvnený v nižšej miere ako pri prerušení počas multitaskingu, čo znamená že sme menej náchylní na stratu koncentrácie a rozptýlenie pozornosti.

Pri singletaskingu sa vykonáva iba jedna úloha, preto je potrebné vybrať tú, ktorá je dôležitejšia, alebo tú ktorú je nutné dokončiť skôr. Týmto spôsobom nám tak môže táto

²² PIPEWING: *Pros and Cons of Monotasking* [online] Dostupné na: <https://pipewing.com/blog/pros-and-cons-of-monotasking/>

²³ American Psychological Association. *Multitasking : Switching costs* [online] 2006, Dostupné na: <https://www.apa.org/topics/research/multitasking>

²⁴ SALVUCCI, Dario. *Multitasking and Monotasking : The effects of mental workload on deferred task interruptions* [online] 2010, Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/221519546_Multitasking_and_monotasking_The_effects_of_mental_workload_on_deferred_task_interruptions

metóda pomôcť aj pri stanovení priorít, v prípade ak ich máme viacero. Pre mnohých ľudí je práve singletasking vhodnejší, nakoľko do ich práce prináša vyšší prehľad. To je dosiahnuté aj nutnosťou prioritizovať a rozhodovať o dôležitosti závažnosti jednotlivých pracovných úloh.

Singletasking sa ukazuje ako schopný prostriedok na zníženie stresu na pracovisku. Stresové hormóny sa uvoľňujú v oveľa menšom množstve a to šetrí našu myseľ a telo, čo vedie k uvoľnenejšiemu postojú pri práci. Tým pádom pracujeme s pokojom a svojim vlastným tempom. Nižšia úroveň stresu na pracovisku pôsobí pozitívne ako na jednotlivca, tak aj na celú pracovnú skupinu. Na druhej strane však pre nás môže byť náročnejšie zvládať ťažšie a stresujúce situácie, nakoľko naša celková úroveň odolnosti voči stresu klesá. Preto ak nastanú v práci viac stresujúce okolnosti, niektorí zamestnanci môžu byť na takéto momenty horšie pripravení. Multitasking je naopak spojený s uvoľňovaním stresových hormónov a adrenalínu, čo môže ovplyvniť krátkodobú pamäť a v priebehu času spôsobiť zdravotné problémy.²⁵

Okrem toho môže pre niektorých jednotvárny prístup singletaskingu viesť k pocitu nudy a monotónnosti. Keď sa človek obmedzuje na vykonávanie jednej úlohy, môže mu chýbať variabilita a rozmanitosť, čo môže vyvolať nudu a stratu záujmu. Tieto pocity môžu byť dôsledkom absencie stimulácie a rozmanitosti v pracovnom prostredí. Zameriavať sa len na jednu činnosť môže znamenať nedostatok nových výziev a nečakaných situácií, čo vedie k pocitu jednotvárnosti a stereotypu. Je preto dôležité nájsť rovnováhu v pracovnom živote, aby sa predišlo nežiaducim pocitom a zvýšila sa tak celková pracovná spokojnosť.

Ak je niekto príliš zameraný na vykonávanie jednej úlohy a nepracuje s časom efektívne, môže to viesť k problémom so splnením stanovených termínov. Jednou z možných príčin je, že singletasking si môže vyžadovať viac času na jednu úlohu, než je dostupné a preto môže byť náročné dodržať pevne stanovené termíny. Taktiež ak niekomu trvá dokončenie jednej činnosti príliš dlho, môže to viesť k hromadeniu práce a sklzom v harmonograme, čo môže nakoniec spôsobiť problémy a zvýšiť stres.

Vedenie firmy alebo tímu obvykle zahŕňa rôznorodé úlohy a výzvy. Manažéri musia byť schopní riadiť a koordinovať viacero vecí súčasne, vrátane riadenia tímu, riešenia

²⁵ ROSEN, Christine. *The Myth of Multitasking : How international self-distraction hurts us* [online], Dostupné na: <https://www.thenewatlantis.com/publications/the-myth-of-multitasking>

problémov, komunikácie so zamestnancami a plánovania strategických krokov. Manažérske pozície vyžadujú rýchle a flexibilné rozhodovanie. Ak sa manažér zameriava dlhodobo len na jednu úlohu, môže stratiť schopnosť rýchlej a pružnej reakcie na neočakávané udalosti alebo naliehavé situácie, ktoré vyžadujú okamžitú pozornosť a riešenie.

V dnešnej dobe je ľahké byť rozptýlený mnohými faktormi, ako sú notifikácie na telefóne, e-maily, rozhovory alebo iné okolnosti v okolí. Singletasking si vyžaduje disciplínu na odvedenie pozornosti od týchto rušivých vplyvov a sústredenie sa výlučne na jednu úlohu. Keď ste zamestnaní jednou úlohou, môžu sa objaviť ďalšie príležitosti, ktoré by mohli byť na prvý pohľad atraktívnejšie. Disciplína je nevyhnutná na odolanie pokušeniu odbočiť od súčasnej úlohy a zamerania sa na niečo iné.

1.2.2 Singletasking v pracovnom prostredí

Veda dokázala, že v prípade ak ľudia využívajú multitasking často, stávajú sa ľahšie rozptýlenými, menej produktívnymi, robia viac chýb a dosahujú nižšie skóre pri testoch na zapamätávanie informácií. Dôvod je jednoduchý - mozog nemôže venovať rovnakú pozornosť viacerým úlohám, ktoré si vyžadujú náročnú mozgovú činnosť.

Z toho dôvodu je pre každého jedinca v prostredí práce dôležité praktizovať singletasking, čo znamená sústrediť sa len na jednu úlohu, kým ju nedokončíme. „Tento prístup znižuje zaťaženie pracovnej pamäti, znižuje vašu náchylnosť k rušivým vplyvom a pomáha vám efektívne a rýchlo dokončiť úlohu,“ vysvetľuje neuropsychologička Lydia Cho.²⁶

Vykonávanie viacerých úloh na individuálnej úrovni môže pôsobiť pomerne jednoducho. Multitasking v skupine však zvyšuje riziko nedorozumení, nedodržania termínov a zhoršenej kvality práce. Ak je každý člen tímu rozptýlený, nedosiahnu kvalitný výsledok. Produktivita skupiny však môže stúpnuť, keď sa všetci zamerajú na jednu úlohu, čo im umožňuje spojiť sily a venovať sa projektu spoločne. Vytváraním časových blokov pre rôzne úlohy má tím lepšiu šancu zostať produktívny, sústrediť sa na úlohu a dodržiavať harmonogram.

²⁶ SOLLAN, Matthew. *The art of multitasking*. [online] 2022. Harvard Health Publishing. Dostupné na: <https://www.health.harvard.edu/mind-and-mood/the-art-of-monotasking>

Singletasking metóda je presný opak multitaskingu a prináša zásadné výhody ako pre jednotlivca, tak aj pre celý pracovný kolektív. Aktívnym uprednostňovaním singletaskingu môžeme dosiahnuť väčšiu efektívnosť a účinnosť v našich každodenných aktivitách a pracovných úlohách. Okrem toho posilňuje sebadisciplínu a šetrí energiu. Nasledujúce 3 spôsoby sú vhodné na využitie pre podniky na hladší prechod z multitaskingu na singletasking:²⁷

- **Prehodnotiť očakávania** - V mnohých firmách je bežnou praxou podporovať a očakávať od každého, aby zvládol multitasking. Prvým krokom k podpore organizačného posunu k singletaskingu je preto prehodnotenie očakávaní a nárokov na zamestnanca.
- **Stanoviť pevné prestávky** - Bez naplánovaných prestávok stráca sústredenie vedenie aj zamestnanci, ktorí si automaticky zavedú vlastnú pauzu na odľahčenie mentálneho vyčerpania. Štúdie ukázali, že ideálny pomer je 52 minút práce nasledovaných 17 minútovou prestávkou. Môže to vyzerat' neproduktívne, ale výsledky ukazujú, že tí čo dodržiavali túto formulu boli produktívnejší. Pravidelné prestávky umožňujú zamestnancom vrátiť sa do práce osviežení a schopných sústrediť sa na úlohu pred sebou.
- **Pracovné úlohy prepojiť s podnikovými cieľmi** - Zmysluplná práca je dôležitá k pohode zamestnancov a tiež podporuje dlhšiu a vyššiu pozornosť. Zamestnanci sa dokážu sústrediť na prácu dlhšie, ak je ich práca jasne definovaná, zmysluplná a v súlade so schopnosťami pracovníka. Je potrebné stanoviť celopodnikové a tímové ciele a následne školiť manažérov ma to, aby prepojili individuálne úlohy zamestnancov s týmito cieľmi.

²⁷ HARI, Johann. *Stolen Focus : Why you Can't Pay Attention*. Dublin : Bloomsbury Publishing, 2022. 352 s. ISBN 9781526620248

Na základe množstva dostupných výskumov je vidieť, že ľudia sa vždy snažili stihnúť všetko a naraz a veda sa venovala desiatky rokov najmä fenoménu multitasking, zatiaľ čo singletasking zostával v tieni. V prehľadnej tabuľke 6 je však uvedených niekoľko nových kľúčových zistení autorov, ktorí sa tejto oblasti venovali:

Tabuľka 6 Prehľad kľúčových zistení o singletasking

Autor	Kľúčové zistenia
Gary Keller (2018)	Singletasking chráni pred neustálym prerušovaním a zmenami, čo môže pomôcť znížiť stres.
Cal Newport (2016)	Singletasking umožňuje sústrediť sa na detaily a dokončiť úlohy dôkladnejšie.
Nir Eyal (2019)	Singletasking má za následok zlepšenie pamäti a kognitívnych schopností.

Zdroj: upravené spracovanie

V súčasnej dobe, kedy sme vystavení neustálym návalom informácií a zvýšenému rozptyľovaniu, singletasking získava na popularite ako prostriedok na dosiahnutie efektívnejšej práce a zlepšenia duševného zdravia. Aj tieto štúdie naznačujú, že singletasking môže zvýšiť kvalitu a dôslednosť vykonávanej práce, zredukovať stres a vyhnúť sa chybám spojeným s rozptýlením pozornosti. Je však dôležité si uvedomiť, že singletasking nie je univerzálnym riešením pre každého a každú situáciu. Existujú prípady, kedy multitasking môže byť nevyhnutný alebo efektívny, a to najmä v prípadoch, kde je potrebné rýchlo reagovať na viaceré podnety súčasne.

1.3 Komparácia multitasking a singletasking v pracovnom prostredí

Manažéri a zamestnanci trávajú v prostredí práce približne tretinu svojho dňa. Mnohí podnikatelia ešte viac, hlavne na začiatku životného cyklu podniku. Momentálne žijeme v skutočne rýchlom a globalizovanom svete, kde sa denne stretávame s výzvou ako efektívne riadiť svoj čas, plniť najrôznejšie pracovné úlohy a zároveň si nájsť čas na seba a okolie. Z toho dôvodu je dôležité si uvedomiť, že rozhodovanie medzi multitaskingom a singletaskingom sa stáva dôležitým faktorom ovplyvňujúcim nielen výkon a kvalitu práce, ale aj náš zdravý balans medzi pracovným a osobným životom.

S rastúcim vplyvom technológií a zmenami v pracovnom prostredí a živote ako takom sme získali nové možnosti, no zároveň sme prišli o schopnosť sústrediť sa na jednu vec. V tomto kontexte vzniká potreba zhodnotiť a porovnať dva odlišné prístupy k práci – multitasking, kde sa zdôrazňuje schopnosť robiť viac vecí naraz, a singletasking, kde ide o predovšetkým o hĺbkovú sústredenosť na jednu úlohu. Kvôli tomu teraz zosumarizujeme teoretické poznatky a pozrieme sa na to, ako oba tieto prístupy ovplyvňujú výkon, kvalitu práce a celkovú životnú pohodu a psychické zdravie ľudí v dnešnom náročnom a dynamickom pracovnom svete.

Vplyv na výkon a efektivitu:

- Multitasking: V spoločnosti vnímaný ako kľúč k zvýšeniu produktivity a výkonu, ale v skutočnosti môže viesť k nedbalosti a chybám v dôsledku rozptyľovania pozornosti, čím sa znižuje kvalita a výpovedná hodnota výslednej práce.
- Singletasking: Kládie dôraz na kvalitu a precíznosť práce, pretože umožňuje zamestnancom hlbšie sa sústrediť na danú úlohu, prináša pokoj, systém a rozvahu, čo vedie k efektívnejšiemu výsledku a zvýšenému výkonu.

Stres a psychické zdravie:

- Multitasking: Vytvára stres, záťaž a psychickú únavu v dôsledku neustáleho prepínania medzi úlohami a sústredenia sa na viac vecí naraz.
- Singletasking: Môže prispievať k lepšiemu duševnému zdraviu, pretože pracovník je schopný lepšie riadiť svoju pozornosť a minimalizovať stres spojený s multitaskingom.

Chybovosť:

- Multitasking: Väčšinou vedie k zvýšenému výskytu chýb kvôli rozptýlenej pozornosti a neschopnosti venovať dostatočnú starostlivosť jednotlivým úlohám. Okrem toho znižuje koncentráciu a kritické myslenie.
- Singletasking: Prináša v práci väčšiu presnosť a menej chýb, keďže sa jednotliviec môže plne sústrediť na jednu úlohu kým nie je dokončená na požadovanej úrovni.

Flexibilita a adaptabilita:

- **Multitasking:** Je vhodný v situáciách, kde je potrebné rýchlo reagovať na viacero podnetov a pri častej zmene úloh. Môžeme ho považovať za adaptívnejší.
- **Singletasking:** Vhodnejší pre činnosti, ktoré si vyžadujú detailnú analýzu a hĺbkovú úroveň koncentrácie, často sa však považuje za menej flexibilný v rýchlo meniacich sa situáciách.

Časová efektivita:

- **Multitasking:** Všeobecne je považovaný za rýchlejší spôsob dokončenia viacerých úloh súčasne, častokrát však na úkor kvality.
- **Singletasking:** Vyžaduje viac času na dokončenie každej úlohy, ale v konečnom dôsledku môže priniesť vyššiu kvalitu a efektivitu.

Záťaž a vyčerpanie:

- **Multitasking:** Môže viesť k vyčerpaniu a pocitu preťaženia, pretože jednotlivec čelí neustálemu toku informácií a úloh. Nepretržitý multitasking počas dňa zhoršuje mozgovú činnosť vo večerných hodinách. Vyčerpanie znižuje kvalitu spánku.
- **Singletasking:** Prispieva k lepšiemu zvládaniu pracovnej záťaže a vyhýbaniu sa vyčerpaniu v dôsledku lepšie kontrolovaného pracovného tempa.

Z komparácie oboch prístupov je zrejmé, že neexistuje jedno univerzálne riešenie pre všetkých. Multitasking a singletasking predstavujú dva extrémny v spôsobe, ako pristupovať k práci, pričom každý má svoje silné a slabé stránky. Rozhodnutie o tom, ktorý prístup je lepší, závisí nielen od charakteru konkrétnej úlohy, ale aj od toho, čo preferuje daná osoba, jej pracovné prostredie, pracovná náplň, osobnostné črty a podobne. Na základe komparácii údajov zo štúdií si dokážeme namodelovať „ideálneho“ zamestnanca pre obe metódy. Multitasking by mohol byť vhodnou voľbou v práci manažéra, ktorý musí zvládať viacero úloh súčasne. Naopak singletasking je žiadúci napríklad v práci chirurga alebo vedca. Sú to typy povolania ktoré si vyžadujú rozvahu, sústredenie a presnosť.

1.3.1 Prispôsobenie multitaskingu a singletaskingu v pracovnom procese

Na základe doterajších teoretických poznatkov o multitaskingu a singletaskingu, porovnaní ich výhod a nevýhod, ako aj výsledkov štúdií, sledujeme rozporuplnosť tejto problematiky. Niektoré zistenia najmä z oblasti produktivity nám tvrdia, že multitasking je

účinným prostriedkom na jej zvýšenie, iné naopak vyzdvihujú pozitívny vplyv singletaskingu. Ďalšie názory hovoria o rýchlejšom dokončení úloh pomocou singletaskingu, nakoľko ich pracovník vykonáva viaceru súčasne. Na druhej strane sa spomína rýchlejšie dokončenie úloh pomocou neprerušovaného sústredenia sa na jednu úlohu, až po jej dokončení a následné opätovné sústredenie na ďalšiu.

Neexistuje odpoveď ktorá technika je lepšia. Totiž ani jeden spôsob vykonávania práce nie je správny alebo nesprávny. V bežnom pracovnom prostredí teda ide skôr o hľadanie rovnováhy medzi týmito dvoma prístupmi. Ak dokážeme harmonicky spojiť oba prístupy a vyťažiť maximum z ich silných stránok, môžeme vytvoriť ideálne pracovné prostredie, kde je pozornosť pracovníka riadená efektívne a výsledkom je kvalitná práca. Umenie spočíva v správnom a efektívnom využití a individuálnom prispôsobení oboch techník na základe rôznych faktorov, takých ako osobnostné črty pracovníka, dôležitosť a náročnosť vykonávanej úlohy, či napríklad časový rozsah a prispôbiť ich na konkrétnu úlohu.

Dve hlavné osobnostné črty - introverzia a extroverzia, majú značný vplyv na to, ako jednotlivci pristupujú k spracúvaniu informácií a plneniu úloh. Tieto osobnostné črty ovplyvňujú to, či pracovníci uprednostňujú singletasking alebo multitasking a vytvárajú vzťah medzi týmito dvoma prístupmi. Extroverti sú spoločenský a energiu čerpajú z kontaktu s ostatnými ľuďmi. Introverti sú skôr samotárskejší a energiu čerpajú z času stráveného osamote.

Introverti sú často vnímaní ako jednotlivci, ktorí preferujú hlbokú koncentráciu a samotu. Sú citliví voči myšlienkam a emóciám a preto uprednostňujú skôr singletasking. Koncentrovanie sa na jednu úlohu umožňuje introvertom hlboké premýšľanie a vnímanie, čím sa cítia pohodlnejšie a prirodzenejšie vo svojom vnútornom prostredí. Multitasking môže pre nich predstavovať výzvu, pretože rozptýlenie pozornosti im spôsobuje stres, pocit nepokoja a negatívne ovplyvňuje ich pracovný výsledok.²⁸

Naopak, extroverti sú známi svojou spoločenskou energiou a otvorenosťou voči vonkajším podnetom. Extroverti sú všeobecne lepšie v multitaskingu ako introverti. Dôvodom je, že extroverti majú tendenciu byť viac stimulovaní vonkajším okolím a sú schopní lepšie spracovávať viac informácií naraz. Ich schopnosť rýchlo prechádzať medzi

²⁸ FIELD ENGINEER: *Extrovert vs. Introvert : Understanding The Workplace Personality Types* [online] Dostupné na: <https://www.fieldengineer.com/article/extrovert-vs-introvert/>

úlohami môže byť prirodzeným spôsobom, ako si udržiavať vyššiu úroveň stimulácie. Avšak, príliš veľa multitaskingu môže viesť k plytkému spracúvaniu informácií a chybovosti v jednotlivých úlohách.²⁹

Tento vzťah medzi osobnostnými črtami a multitaskingom, prípadne singletaskingom je komplexný a závisí od viacerých faktorov vrátane prostredia, osobných preferencií no najmä typu úlohy. V pracovnom prostredí je táto dynamika viditeľná v tímovej spolupráci, kde introverti prinášajú hĺbku analýzy, zatiaľ čo extroverti prispievajú k rýchlosti a rozmanitosti nápadov. Efektívne spojenie introvertných a extrovertných kvalít môže viesť k efektívnejšiemu plneniu úloh, lepšej adaptácii na rôzne situácie a celkovej vyváženosti v pracovnom procese.

Okrem osobnostného typu zamestnanca alebo podnikateľa je potrebné brať do úvahy aj typ úlohy či zadanie, ktoré je pred ním postavené a prispôbiť tomu pomer využívania multitaskingu či singletaskingu. Úlohy takýmto spôsobom môžeme rozdeľovať na základe Eisenhowerovej matice. Bývalý americký prezident v nej rozdelil úlohy do štyroch kategórií na základe ich naliehavosti a dôležitosti nasledovným spôsobom:³⁰

1. **Dôležité a naliehavé** - Kombinujú v sebe dôležitosť pre jednotlivca či podnik a zároveň je potrebné sa im venovať čo najskôr. Pri takomto type úloh je dôležitá nielen rýchlosť vykonania ale záleží aj na kvalite konečného výsledku. Z toho dôvodu je v tomto prípade vhodné využiť singletasking a pomocou hĺbkového sústredenia na jedinú úlohu dosiahnuť najviac optimálny výsledok.
2. **Dôležité a nenaliehavé** - Singletasking je vhodný aj pri druhom type úlohy, kedy je dôležitosť úlohy postavená nad naliehavosť. Pri takýchto úlohách je taktiež potrebná vyššia úroveň koncentrácie a kvality výsledku, pričom čas v tomto prípade nie je taký dôležitý. Tento typ úlohy sa odporúča naplánovať na neskôr.
3. **Nedôležité ale naliehavé** – V tomto prípade je najlepším prostriedkom multitasking. Dôležitosť úlohy je v úzadí a rýchlosť jej vykonania je podstatnejšia. Tento typ úlohy je vhodné rýchlo vyriešiť a posunúť sa ďalej, prípadne sa ich odporúča delegovať.
4. **Nedôležité a nenaliehavé** – zamestnanci ale aj samotné podniky by sa mali tejto kombinácii vyvarovať a takýto typ úlohy je potrebné odstrániť.

²⁹ FORBES: *Ste introvert, extrovert, či ambivert?* [online] Dostupné na: <https://www.forbes.sk/ste-introvert-extrovert-ci-ambivert-tu-su-karierne-tipy-pre-kazdy-typ-osobnosti/>

³⁰ TOOL, Sapere. *The Eisenhower Matrix.*, 2019. 112 s. ISBN 9781693780424

Okrem toho je multitasking účinným prostriedkom pri rutinných aktivitách ktoré sa vykonávajú na pravidelnej báze a nevyžadujú si hĺbkovú koncentráciu. Tiež je vhodný vo flexibilnom prostredí, kedy je potrebné pružne reagovať na vnútorné či vonkajšie podnety. Z pohľadu manažmentu sa často vyskytuje na operatívnej úrovni riadenia kedy je nutné vykonávať manažérske funkcie v krátkom časovom horizonte. Naopak singletasking nájde svoje uplatnenie pri taktickom a strategickom riadení, ktoré obsahuje plánovanie či organizovanie z dlhodobého pohľadu.

2 Cieľ práce

S rastúcimi požiadavkami na zamestnancov, náročnosťou a vysokou dynamikou procesov v rôznych pracovných oblastiach je téma využívania multitaskingingu a singletaskingingu skutočne aktuálna. Bežne sa stretávame s problematikou efektívneho využívania času a častokrát čelíme nutnosti vykonávať viacero úloh naraz. Ako však potvrdzuje teória, prílišne využívanie multitaskingingu sa predsa len zdá byť málo efektívne a skôr kontraproduktívne. Nesmieme preto v pracovnom procese zabúdať na pozitívne aspekty singletaskingingu, nakoľko hĺbková práca prináša precíznejšie výsledky a udržuje vysoký stupeň sústredenia. Z toho dôvodu je správne upriamiť pozornosť viac na využívanie prvkov tohto spôsobu spracovania úloh, či už na úrovni ľudského kapitálu ale aj podniku ako celku.

Hlavným cieľom diplomovej práce je optimalizovať pracovný výkon zamestnancov z hľadiska zastúpenia multitaskingingu a singletaskingingu pri výkone práce.

Pre úspešné naplnenie tohto cieľa je však potrebné vychádzať z nižšie stanovených parciálnych cieľov, ktorými sú:

- Zistenie miery využívania multitaskingingu a singletaskingingu v podniku
- Analýza postojov a preferencií zamestnancov k multitaskingingu a singletaskingingu z rozličných hľadísk
- Identifikácia a zhodnotenie nedostatkov na úrovni jednotlivca, manažéra a podniku
- Vytvorenie odporúčaní pre zníženie miery využívania multitaskingingu pri práci

V rámci podpory dosiahnutia vyššie stanovených cieľov sme zvolili využitie štatistického spracovania údajov z dotazníkového prieskumu zamestnancov. Sledovali sme kauzálnu súvislosť medzi dvojicou premenných. Stanovili sme predpoklady a analyzovali vzťah medzi preferovaním singletaskingingu u zamestnancov a jasným zadávaním úloh zo strany ich manažérov. Ďalšou dvojicou premenných bolo absolvovanie vzdelávania o efektívnom riadení času a odkladanie nedokončených úloh na nasledujúce dni. Ku každej z dvojíc sme vytvorili nulovú hypotézu H_0 a alternatívnu hypotézu H_1 .

3 Metodika práce a metody skúmania

Táto kapitola je rozdelená do piatich podkapitol. Prvá z nich je potrebná k oboznámeniu sa s objektom skúmania. V nej je vybraný podnik charakterizovaný z rôznych hľadísk so zameraním sa na ľudské zdroje. Nasleduje priblíženie spôsobov akými sme postupovali pri tvorbe práce a taktiež pôvod zdrojov. Záverečné podkapitoly zobrazujú použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov, vrátane využitých štatistických metód.

3.1 Charakteristika objektu skúmania

Objektom skúmania v tejto diplomovej práci je spoločnosť SAP Slovensko s.r.o. Jej materská spoločnosť SAP SE (Systems, Applications, and Products in Data Processing) je jedným z popredných svetových producentov pôsobiacich v oblasti softvérových riešení pre podniky. Od svojho založenia v roku 1972 sa spoločnosť postupne vypracovala z malého nemeckého podniku na lídra v oblasti podnikového softvéru a informačných technológií. SAP je známy pre svoje komplexné softvérové produkty, ktoré poskytujú riešenia pre rôzne oblasti podnikania, vrátane riadenia financií, ľudských zdrojov, výroby, logistiky, predaja a marketingu. SAP má globálnu prítomnosť s pobočkami a partnermi po celom svete. Jeho softvérové riešenia sú využívané tisíckami veľkých, stredných a malých podnikov vo viac ako 180 krajinách. Celosvetovo spoločnosť zamestnáva približne 110 tisíc ľudí.

Hlavným produktom je SAP ERP (Enterprise Resource Planning), ktorý umožňuje podnikom riadiť a integrovať rôzne aspekty svojej činnosti do jedného celku. Okrem ERP ponúka SAP aj ďalšie softvérové riešenia, ako napríklad CRM (Customer Relationship Management), SCM (Supply Chain Management), BI (Business Intelligence) a mnoho ďalších. Tieto produkty umožňujú podnikom zlepšovať efektivitu svojich procesov, optimalizovať svoje zdroje a získavať dôležité informácie pre strategické rozhodovanie.

SAP Slovensko s.r.o. je dcérska spoločnosť SAP SE, ktorá pôsobí na slovenskom trhu v rôznych formách už od roku 1998. SAP Slovensko poskytuje plnú regionálnu podporu pri zavádzaní a prevádzke riešení SAP v jazykovom a legislatívnom prostredí Slovenskej

republiky.³¹ Ide o spoločnosť s ručením obmedzeným, ktorej hlavnou činnosťou je počítačové programovanie (SK NACE 62010).³²

V SAP Slovensko s.r.o. bolo k 31.12.2023 zamestnaných 228 zamestnancov v dvoch pobočkách v Bratislave a Košiciach. Nakoľko ide o spoločnosť vyvíjajúcu softvérové riešenia, najväčšiu časť zamestnancov tvoria odborníci z oblasti informačných technológií, ktorí pracujú na oddeleniach „SAP Product Engineering, prípadne „Technology & Innovation“. Konkrétne ide o 164 zamestnancov a práve tejto vzorke sa budeme venovať v nasledujúcich častiach. Okrem týchto zamestnancov sú súčasťou spoločnosti na Slovensku aj oddelenia „Customer Success“, ktoré je zložené zo špecialistov v oblasti predaja. V neposlednom rade sú v rámci organizačnej štruktúry zahrnuté aj menšie oddelenia, konkrétne finančné („Finance & Administration“), marketingové („Marketing & Solutions“) a personálne (People & Culture“).

V rámci sledovania externého mikroprostredia podniku patria medzi priamych konkurentov SAP Slovensko iné spoločnosti s podobnou činnosťou, akými sú Microsoft alebo IBM. Tieto podniky predstavujú veľkú konkurenciu v prípade súperenia o podiel na trhu. Z hľadiska súboja o talenty ide o viacero podnikov ako napríklad ESET, DELL, Asseco, či Hewlett-Packard. Na slovenskom trhu existuje niekoľko odberateľov rozličných modulov softvéru SAP. Tieto riešenia implementujú najmä veľké súkromné spoločnosti v oblasti veľkoobchodu, výroby, priemyslu alebo logistiky. Medzi odberateľov patrí aj štát, nakoľko sa sčasti využíva softvér na ministerstvách a iných orgánoch verejnej správy.

3.2 Pracovné postupy

Tvorbe teoretickej časti práce predchádzalo získavanie a selekcia odbornej literatúry v podobe kníh, vedeckých článkov, štúdií a elektronických zdrojov. Vzhľadom na aktuálnosť problematiky bola prioritne volená zahraničná literatúra so zameraním sa na dátum vydania. V samotnej teoretickej časti boli determinované základné pojmy a princípy súvisiace s vybranou oblasťou. Obsahovo teoretická časť nie je ladená všeobecne, ale s neustálym dôrazom na pracovné prostredie, zamestnancov, manažérov a podniky. Takto úzko profilované na prostredie práce sú spracované aj formy, výhody a nevýhody, ale aj komparácia a využitie oboch spôsobov spracovávania úloh. Nasledovalo stanovenie

³¹ SAP. *Naša spoločnosť*. Dostupné na: <https://www.sap.com/sk/about.html>

³² MS SR. Výpis z Obchodného registra Mestského súdu Bratislava III. Dostupné na: <https://www.orssr.sk/vypis.asp?ID=18220&SID=2&P=0>

hlavného cieľa práce, pri ktorom bola prioritou jasnosť a konkrétnosť. Hlavný cieľ bol doplnený o niekoľko čiastkových cieľov, ktoré ho upresňujú a slúžia k jeho úspešnému naplneniu.

V praktickej časti bol systematicky charakterizovaný objekt skúmania, jeho stručná história, druh činnosti a štruktúra zamestnancov. Táto časť ponúka spracovanie odpovedí štruktúrovaného rozhovoru so špecialistkou ľudských zdrojov spoločnosti, odkiaľ sa čerpajú odpovede o vnútropodnikových štatistikách a povahe ľudských zdrojov v podniku. Daný rozhovor bol dôležitý pri tvorbe dotazníkového prieskumu, ktorý predstavuje hlavnú výskumnú metódu práce. Štruktúrovaný riadený rozhovor spolu s dotazníkom poskytujú komplexný pohľad na ľudské zdroje so zameraním sa na problematiku využívania multitaskingu a singletaskingu v spoločnosti. Odpovede boli následne analyzované jednotlivo ale aj štatisticky vyhodnotené so zameraním na ich kauzálnu súvislosť v počítačovom programe Jamovi. V poslednej kapitole sú spracované návrhy opatrení a odporúčania pre spoločnosť.

3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

Základom prvej kapitoly práce sú knižné a elektronické zdroje prevažne poslednej dekády, ktoré obsahovali aktuálne štúdie a poznatky. Ide o verejne prístupné zdroje americkej literatúry doplnené o poznatky slovenských autorov. Prevažná časť autorov sa venovala otázke multitaskingu, singletaskingu a efektívnemu riadeniu času vo svojich viacerých knižných tituloch, či vedeckých a internetových článkoch. Práca obsahuje štúdie realizované rôznymi výskumnými metódami, ktoré predstavujú výsledok skúmania tejto oblasti počas viacerých období. Medzi najčastejšie využívané zdroje patrili: Slovenská ekonomická knižnica Ekonomickej univerzity v Bratislave, Google Books, Google Scholar, platforma ResearchGate a iné.

Praktická časť sa opiera o teoretické poznatky, ktoré predstavujú východisko a informačnú bázu pri tvorbe diplomovej práce. V tejto časti sme využili voľne dostupné informácie z internetovej stránky spoločnosti, ale prevažnú časť tvorili informácie z vnútropodnikového prostredia. Konkrétne sme uskutočnili štruktúrovaný riadený rozhovor s HR špecialistkou spoločnosti pre Slovensko, ktorá nám poskytla cenné informácie o štruktúre ľudských zdrojov v podniku a základné informácie týkajúce sa práce ľudských zdrojov vo vzťahu k multitaskingu a singletaskingu. Získali sme taktiež prístup

k vnútropodnikovému zamestnaneckému portálu a interným personálnym reportom. Tieto informácie o zamestnancoch boli kľúčové pri tvorbe dotazníka. Prieskum touto metódou bol uskutočnený na hlavnej časti zamestnancov spoločnosti, konkrétne špecialistov v oblasti vývoja a inovácii informačných technológií. Dotazník bol vytvorený pomocou platformy Google Forms a odoslaný na pracovné adresy elektronickej pošty zamestnancov oboch IT oddelení. Jeho výsledky boli po 14 dňoch uložené a ďalej spracované.

3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov

Hlavnými výskumnými metódami práce boli dotazníkový prieskum a riadený rozhovor. Cieľom rozhovoru bolo získať doplňujúce informácie o spoločnosti a zamestnancoch, nad rámec voľne dostupných údajov. Rozhovor s HR špecialistkou sme rozdelili na 2 časti, medzi oblasti ľudského kapitálu a pracovné podmienky. Otázky prvej časti boli zamerané na oboznámenie sa so štruktúrou ľudského kapitálu spoločnosti. Otázky druhej časti zachytili vzdelávanie v spoločnosti, pracovný model a fyzikálne podmienky práce. Zámerom rozhovoru bolo zachytiť súčasný stav ľudského kapitálu a situáciu v rôznych oblastiach súvisiacich a priamo ovplyvňujúcich využívanie multitaskingu a singletaskingu v podniku.

Vďaka rozhovoru bolo možné vytvoriť otázky v dotazníku a komplexne tak zachytiť problémové oblasti. Dotazník obsahoval 25 zatvorených otázok s výberom jednej, ale aj viacerých možností a taktiež aj škálové otázky. Rozdelenie otázok bolo dané do štyroch okruhov - základné demografické údaje, sebahodnotenie všeobecnej preferencie multitaskingu a singletaskingu, vzdelávanie v oblasti efektívneho riadenia času, prax využívania multitaskingu a singletaskingu v pracovnom prostredí. Plné znenie otázok je obsiahnuté v prílohe 1.

Po tom ako sme zhromaždili dostatočné množstvo údajov z rozličných zdrojov, sme na ich vyhodnotenie a interpretáciu využili niekoľko všeobecných vedeckých metód. Najčastejšie využívanými metódami boli metóda analýzy a syntézy. Analýza je najzakladanejšia metóda, ktorá umožňuje rozklad jednotného celku na menšie časti s úmyslom zjednodušiť a preskúmať každú časť dôsledne, čo uľahčuje objasnenie problematiky. Táto metóda bola využitá prakticky v každej časti práce. V prvej kapitole sme z veľkého množstva údajov dokázali vybrať a preskúmať tie najdôležitejšie celky týkajúce sa našej témy. Ešte dôležitejšiu úlohu zohrávala analýza v praktickej časti, kedy sme sa

podrobne zamerali na výstupy z rozhovoru, jednotlivých odpovedí dotazníka a štatistického spracovania. K všeobecnému záveru a spájaniu jednotlivých menších častí do zmysluplného celku napomáha syntéza, ktorá bola taktiež často využívaná v oboch častiach diplomovej práce.

Ďalšími často využívanými metódami boli indukcia a komparácia. V prípade indukcie dochádza k vyvodeniu záverov na základe určitých faktov, postupností a logických súvislostí. Metóda bola aplikovaná pri vyhodnocovaní odpovedí, ktoré nám poskytol dotazníkový prieskum a tvorbu záverov, ktoré mali podobu odporúčaní, vysvetlení a návrhov zmien, ktoré by mohli pomôcť v prípade optimalizácie výkonu. Metóda komparácie je veľmi dôležitá a vyskytuje sa naprieč celou prácou. V teoretickej časti porovnáваме jednotlivé prístupy k vykonávaniu práce a úloh medzi sebou, ich výhody, nevýhody odlišnosti a možnosti uplatnenia. V praktickej časti s jej pomocou porovnáваме odpovede medzi sebou a hľadáme podobnosti ako aj súvislosti a väzby s teoretickými podkladmi.

3.5 Štatistické metódy

Pre lepšie zachytenie a detailnejší rozbor výsledkov dotazníka sme využili niektoré základné a pokročilé prvky deskriptívnej štatistiky. Pre vizualizáciu a porozumenie údajov sme využili metódu grafického zobrazenia, ktorá umožňuje vyhodnotiť a prezentovať výstupy v podobe tabuliek a grafov. To napomáha kvalitnejšiemu a prehľadnejšiemu zachyteniu výsledkov dotazníka a štatistického spracovania dát. Okrem vizuálnych prvkov sme využili aj ďalšie nástroje štatistiky akými sú priemer, modus a medián. V programe Jamovi, sme sledovali vzťah medzi vybranými premennými na a na základe výsledkov dotazníka sme použili rôzne druhy testov, ktorými sme preskúmali kauzálnu súvislosť medzi jednotlivými odpoveďami. Predtým sme si však stanovili predpoklad a nulovú a alternatívnu hypotézu. Podstatou je tieto hypotézy potvrdiť, respektíve vyvrátiť.

4 Výsledky práce

Táto kapitola je venovaná výsledkom práce. Prvé dve podkapitoly tejto praktickej časti práce predstavujú upravený výstup riadeného rozhovoru so špecialistkou ľudských zdrojov spoločnosti SAP Slovensko. V prvej podkapitole sme sa v rozhovore bližšie zaujímali o štruktúru zamestnancov a náplň ich práce. V druhej nám boli priblížené pracovné podmienky v spoločnosti. Tretia podkapitola tejto časti práce pozostáva zo spracovania výsledkov dotazníkového prieskumu zameraného na využívanie multitaskingu a singletaskingu, ktorého tvorbe predchádzala návšteva spoločnosti a uvedený rozhovor.

4.1 Analýza ľudského kapitálu

Táto kapitola predstavuje spracovanie úvodu do riadeného rozhovoru a slúži k bližšiemu zoznámeniu s ľudským kapitálom spoločnosti. Jeho uskutočnením sme získali informácie bez ktorých by nebolo možné porozumieť potenciálnym slabým stránkam v oblasti efektívneho spracovania úloh a vytvoriť dotazníkový prieskum, nakoľko voľne dostupné údaje o podniku neponúkajú dostatok informácií pre spracovanie témy. Riadený štruktúrovaný rozhovor s HR špecialistkou sa uskutočnil v priestoroch spoločnosti, v budove Twin City v Bratislave. Rozhovor prebiehal v neformálnej atmosfére, avšak všetky otázky ktoré sú súčasťou prílohy boli vopred pripravené a zodpovedané.

Spoločnosť SAP Slovensko, pôsobí na území Slovenskej Republiky v dvoch najväčších krajských mestách. K poslednému dňu roka 2023 spoločnosť evidovala celkovo 228 zamestnancov, z toho 67 v Košiciach a 161 v Bratislave. Títo zamestnanci sú rozdelení do šiestich funkčných oblastí, z ktorých najväčšiu časť tvoria dve IT oddelenia. Praktická časť diplomovej práce je venovaná práve zamestnancom zo spomínaných oblastí. Týchto zamestnancov sme zvolili z dôvodu, že ide o kľúčovú zložku ľudského kapitálu spoločnosti. Spoločnosť SAP poskytuje profesionálny softvér zložený z rôznych modulov personálneho, finančného, účtovného a iného charakteru. Ten je poskytovaný a upravovaný na základe potrieb odberateľa a práve IT oddelenie má zodpovednosť za vývoj, implementáciu a údržbu týchto produktov, čím priamo prispieva k spokojnosti klienta a rastu spoločnosti.

Z celkového počtu 164 zamestnancov na IT oddeleniach pracuje 21 žien, čo predstavuje necelých 13 %. Vekový priemer týchto zamestnancov je 41,3 rokov. Zamestnanci pracujú v spoločnosti v priemere takmer 12 rokov a niektorí sú zamestnaní už od príchodu spoločnosti na slovenský trh v roku 1998. Na obe IT oddelenia pripadá 27

manažérov, z ktorých je 8 zahraničných. Jeden manažér ma teda priemerne 6,07 podriadených. Z hľadiska teórie rozptatia riadenia je toto číslo ideálne, avšak niektorí manažéri majú iba niekoľko podriadených, zatiaľ čo iní 15 – 20 a tento nepomer pôsobí negatívne.

Zhrnutie prvej časti rozhovoru:

- IT zamestnanci predstavujú takmer 72 % z celkového počtu v spoločnosti.
- V spoločnosti pracuje málo žien, čo je ale v tomto sektore bežné.
- Vekový priemer zamestnancov je vyšší, pričom ich zotrvanie v podniku je dlhodobé.
- Existuje veľký nepomer medzi manažérmi v počte podriadených zamestnancov.

4.2 Pracovné podmienky

Táto podkapitola predstavuje spracovanie druhej časti rozhovoru. V záverečnej práci sa zameriavame na optimalizáciu procesov a výkonu z hľadiska efektívneho využívania času a zmenšenia výskytu núteného multitaskingu medzi zamestnancami. To sprevádza aj témy rozptatia riadenia, možnosti rozvoja a vzdelávania v tejto oblasti, pracovný model, ale aj psychohygienu. Analýza týchto oblastí súvisí nie len so spokojnosťou a angažovanosťou zamestnancov, zvyšovaním ich kvalifikácie a využívaním potenciálu, ale aj s efektívnejším spracovaním úloh, čo v konečnom dôsledku vedie aj k pozitívnym vplyvom na spoločnosť. Nosnou témou rozhovoru bolo preto poskytovanie príležitostí pre podporu a vzdelávanie zamestnancov a manažérov s prepojením na tému multitaskingu a singletaskingu.

Prakticky každý dlhodobo úspešný podnik svojich zamestnancov vníma nie len ako ľudské zdroje a nákladovú položku, ale ako kapitál o ktorý je nevyhnutné sa nepretržite starať a investovať svoje zdroje. Dnes je už bežné, že si zamestnávateľia uvedomujú náročnosť získavania kvalitných zamestnancov. Azda ešte náročnejšou výzvou je udržiavanie ich výkonu a stabilizácia počas ich životného cyklu v spoločnosti. Spoločnosť SAP si uvedomuje tento fakt a ponúka nadpriemerné pracovné podmienky v rámci rôznych oblastí. Výsledkom toho je každoročne vysoká spokojnosť zamestnancov vyplývajúca z prieskumov spokojnosti a ich zotrvanie počas mnohých rokov.

Spoločnosť SAP na svojom globálnom zamestnaneckom portáli uvádza toto tvrdenie: „Naše údaje o zamestnancoch ukazujú, že zamestnanci ktorí strávia ročne 50 hodín v rámci interného vzdelávacieho obsahu, postupujú o kariérnu úroveň vyššie až o rok rýchlejšie ako tí zamestnanci, ktorí sa vzdelávaniu nevenujú. To je dôvod, prečo spoločnosť SAP stanovila cieľ vzdelávania 50 hodín ročne, alebo 1 hodinu týždenne.“ Ako sme sa však počas rozhovoru dozvedeli, v skutočnosti sa v praxi táto oblasť pomerne výrazne zanedbáva a nie je jej venovaná potrebná pozornosť.

Na základe rozhovoru sme zistili, že zamestnanci majú možnosť prehlbovať svoje vedomosti viacerými spôsobmi. Nižšie neuvádzame všetky, ale iba vybrané možnosti v ktorých sme zaznamenali rezervy v spojitosti so skúmanou problematikou multitaskingu a singletaskingu. Jedným z nich je pravidelné nastavovanie osobných individuálnych cieľov a kontrola ich plnenia počas pravidelných rozhovorov s manažérom. Všeobecne však takýto prístup nie je prijímaný s nadšením a považuje sa zo strany zamestnancov za zbytočný. Tieto ciele sa nastavujú väčšinou veľmi všeobecne, čo je v rozpore so správnym nastavením cieľov. Okrem toho sa týkajú hlavne tvrdých zručností a technických znalostí jednotlivcov a nesúvisia so zlepšovaním sa v spôsobe vykonávania úloh, či riadení času.

Ďalším spôsobom je využívanie e-learningu ktorý sa nachádza na zamestnaneckom portáli a ponúka stovky zaujímavých kurzov z množstva dôležitých oblastí. Ich dĺžka je rôzna, v rozpätí desiatok minút až niekoľkých hodín. Sú to interaktívne kurzy ktoré aktívne zapájajú zamestnancov a ponúkajú pomerne zaujímavú, efektívnu a rýchlu formu vzdelávania. Pri ich úspešnom absolvovaní zamestnanec získava certifikát. Ešte viac kvalitných kurzov ponúka „LinkedIn learning“ ktorý je dostupný pre zamestnancov SAP zdarma. Ide o online vzdelávaciu platformu, ktorá poskytuje kurzy z oblasti softvéru, obchodných, kreatívnych a ďalších zručností. Súčasťou oboch platforiem sú kurzy efektívneho riadenia času, delegovania úloh, multitaskingu, či hĺbkového sústredenia pri práci. Problémom je, že zamestnanci sú o existencii podobných kurzoch málo informovaní zo strany spoločnosti a manažmentu. Manažéri majú dokonca prístup ku kontrole plnenia jednotlivých kurzov, avšak zamestnanci prevažne absolvujú iba povinné kurzy, medzi ktoré vyššie spomenuté kurzy nepatria.

Zaujímalo nás, či spoločnosť ponúka aj možnosti využitia koučingu alebo mentoringu pre zamestnancov. HR špecialistka nám nevedela odpovedať na túto otázku, preto sme sa spoločne pozreli na informácie uvedené na zamestnaneckom portáli.

SAP ponúka možnosti koučingu a mentoringu, avšak iba pre stredný a vyšší manažment. V rámci koučingu sú ponúkané oblasti líderstvo, kariéra, diverzita, manažment zmien, riešenie konfliktov, a balans medzi prácou a osobným životom. Predpokladáme, že koučovia dokážu pokryť tému využívania multitaskingu a singletaskingu v pracovnom prostredí. Koučovia sú rozdelení do dvoch skupín. Interní – zamestnanci SAP, ktorí absolvovali vzdelávanie mimo spoločnosti so získaním medzinárodne uznávaného certifikátu, lekcie s ktorými sú zdarma. Externí – profesionálni koučovia z prostredia mimo spoločnosti SAP s dlhoročnými skúsenosťami. Lekcie s druhou skupinou nie sú zdarma a sú obmedzené minimálnym počtom stretnutí. Rovnaké obmedzenia a finančná náročnosť platí aj v prípade využitia mentoringu.

V snahe preskúmať pracovné prostredie sme sa zaujímali o to, aký pracovný model je momentálne aplikovaný v spoločnosti. Pred vypuknutím pandémie v roku 2020 bol súčasťou internej smernice tradičný model, kedy zamestnanci pracovali od 9 hodiny ráno do 17 podvečer, s hodinovou prestávkou medzi 12 a 13 hodinou popoludní 5-krát do týždňa. Od marca toho roku bola spoločnosťou nariadená výlučne práca z domu. Aktuálne je uplatňovaný hybridný model práce s odporúčaním práce na pracovisku minimálne 3-krát do týždňa. Nakoľko sa jedná iba o odporúčanie, ktoré sa aj napriek tomu globálne v spoločnosti stretlo s odporom zamestnancov, obsadenosť kancelárií v závislosti odo dňa neprekračuje v priemere 20 % v Bratislave a 15 % v Košiciach. Tento fakt negatívne ovplyvňuje podnikovú kultúru, znižuje socializáciu, zhoršuje tímové výsledky, ohrozuje dodržiavanie termínov, plnenie úloh či kontrolu skutočného výkonu. Taktiež práca zasahuje do osobného života zamestnancov, čo so sebou prináša ďalšie negatívne výstupy.

Psychické a fyzické zdravie v prostredí práce je dôležitým aspektom udržania vitality, spokojnosti a dlhovekosti zamestnancov. Je to aj dôležitým signálom podpory a ukážkou toho, že spoločnosti záleží na jej ľudskom kapitále. Zaujímali sme sa aj o túto oblasť, vzhľadom na prepojenie na negatívne dopady multitaskingu. Ak sa preukáže nadmerné využívanie multitaskingu v spoločnosti, je potrebné zistiť či, a akým spôsobom spoločnosť poskytuje ochranu psychiky a zdravia zamestnancov.

V rozhovore sme sa dozvedeli, že SAP kladie na zdravie zamestnancov priamo na pracovisku, ale aj mimo neho vysoký dôraz a poskytuje hneď niekoľko zaujímavých benefitov. V rámci ochrany psychického zdravia sme zaradili spomínaný hybridný model práce, aj keď v tomto prípade je potrebné pracovať na jeho dodržiavaní a vyhnúť sa práci

iba z domu. Ten spočíva v možnosti striedania práce z domu a v kancelárii. Tento spôsob výkonu práce s možnosťou výberu môže v určitých situáciách pomôcť vyhnúť sa nadmernému stresu. Dôležitou súčasťou pracovného prostredia, ktorá sa viaže na psychickú pohodu sú fyzikálne podmienky práce. Priestory sa nachádzajú v novej kancelárskej budove, ktorej výstavba ale aj prevádzka je uskutočnená ekologickým spôsobom, so zameraním sa na čo najnižší negatívny vplyv na životné prostredie. To zahŕňa využitie udržateľných stavebných metód a materiálov, ale aj nízku energetickú náročnosť budovy. Vybavenie je veľmi moderné a zahŕňa výškovo nastaviteľné pracovné stoly, ergonomické kreslá, hlavné a doplnkové svetlá, odhlučnené miestnosti, či miestnosť na cvičenie a relax. V rámci poskytovaných benefitov za účelom fyzického a psychického zdravia je zavedený kvartálne vyplácaný príspevok na športové aktivity, onkologické kontroly raz ročne, členstvo v sieti súkromných zdravotníckych zariadení počas celej doby zamestnania, 5 dní dovolenky nad rámec zákona a iné. Zaujímavým benefitom je poskytnutie psychologickej telefonickej podpory nonstop, prípadne osobnej návštevy psychológa. Uskutočňujú sa aj rôzne dobrovoľnícke a voľnočasové aktivity.

V snahe využívať čas efektívne a vyhnúť sa nárazovým a súčasne prebiehajúcim úkonom sa mnohé spoločnosti snažia zaviesť systematickosť pomocou využívania softvéru na riadenie úloh. Zaujímali sme sa, či je podobný softvér zavedený v praxi aj v SAP. Ako sa nám podarilo zistiť, externý profesionálny softvér je pre účely usporiadania úloh do časových blokov využívaný iba na oddelení „Customer Success“, ktoré je obchodným oddelením spoločnosti. Snaha vytvoriť systém v úlohách manažéra a jeho podriadených na iných oddeleniach, vrátane sledovaných dvoch oddelení, je obmedzená iba jeho kreativitou a najčastejšie s využitím MS Excel na dobrovoľnej báze.

Zhrnutie druhej časti rozhovoru:

- Spoločnosť na svojom portáli deklaruje dôležitosť vzdelávania, v praxi mu však nie je venovaná potrebná pozornosť.
- Zamestnanci si so svojimi manažérmi nastavujú osobné ciele, avšak táto prax nie je populárna a ciele sú spravidla nastavené len všeobecne a nesúvisia s efektívnym využívaním času.
- Spoločnosť poskytuje širokú ponuku e-learningu, vrátane kurzov efektívneho riadenia času či tipov na efektívne sústredenie. Zamestnanci sú však zo strany

manažmentu o existencii takýchto kurzov málo informovaní a ich absolvovanie nie je povinné.

- Koučing a mentoring sú súčasťou vzdelávacích aktivít v spoločnosti a sú v nich obsiahnuté témy multitaskingu a singletaskingu. Problémom je ich dostupnosť, nakoľko sú ponúkané iba pre stredný a vyšší manažment. Koučing a mentoring je zdarma iba s internými odborníkmi.
- Podnik má dobre zvládnutú oblasť fyzikálnych podmienok práce a taktiež disponuje množstvom rôznych a nadpriemerných benefitov pre udržanie fyzického zdravia a psychickej rovnováhy zamestnancov.
- V spoločnosti sa aktuálne uplatňuje hybridný model práce, s odporúčanou účasťou na pracovisku 3krát týždenne. Osobná účasť zamestnancov je väčšinou ešte nižšia a sú tak ukrátení o socializáciu. Z dôvodu prevládajúcej práce z domu im práca zasahuje viac do osobného života.

4.3 Výsledky dotazníkového prieskumu

V tejto kapitole prezentujeme výsledky dotazníkového prieskumu (príloha 2), ktorý bol vykonaný v snahe získať hlbší pohľad o demografických údajoch zamestnancov, ich osobnostných typov a preferencií v spôsobe spracovávaní úloh, možnosti vzdelávania poskytnutých spoločnosťou SAP, ako aj reálnych skúseností respondentov s multitaskingom a singletaskingom v pracovnom prostredí. Dotazník bol distribuovaný prostredníctvom aplikácie Google Formuláre medzi zamestnancov spoločnosti, a to s cieľom získania rozsiahlejších informácií a lepšieho pochopenia ich pracovných postojov a skúseností. Obsahuje celkovo 25 otázok, ktoré boli naformulované pre čo najrelevantnejšie zachytenie všetkých aspektov v rámci problematiky. V dotazníku je zakomponovaných niekoľko typov odpovedí vrátane možnosti výberu jednej a niekoľkých odpovedí, škály 1 (nesúhlasím) – 4 (súhlasím), prípadne odpovede áno/nie. V tejto kapitole analyzujeme a interpretujeme získané dáta.

Základné demografické údaje

Dotazníkový prieskum bol rozposlaný na pracovné emailové adresy s prosbou o vyplnenie na účely spracovania všetkým 164 zamestnancom na oddeleniach „SAP Product Engineering, a tiež „Technology & Innovation“. Po 14 dňoch počet spätných odpovedí dosiahol 62, čo predstavuje návratnosť dotazníka 37,8 %. Návratnosť dotazníka sa javí ako

prijateľná, pričom poskytuje dostatočne reprezentatívnu vzorku vzťahujúci sa na skupinu IT zamestnancov. Z týchto odpovedí bolo 15 od žien a 47 od mužov. Vyššia účasť mužov nie je prekvapujúca, vzhľadom na ich celkovú prevahu z hľadiska počtu v spoločnosti. Zaujímavosťou je, že zo sumárneho počtu mužov v IT oddeleniach (143) sme získali iba 47 odpovedí čo predstavuje návratnosť takmer 33% a z počtu žien (21) sa nám vrátilo až 15 odpovedí, čo činí návratnosť vyše 71%. To nasvedčuje o vyše dvojnásobnom záujme o vyplnenie dotazníka zo strany žien.

Vek zamestnancov sme zisťovali v druhej otázke, kde sme ho na základe veľkej diverzity v spoločnosti rozdelili až do piatich kategórií. Ak sa pozrieme na vekovú štruktúru zamestnancov, najviac z nich, až 27 sa nachádza vo vekovom rozpätí 36 – 45 rokov, čo zodpovedá vyššie uvedenému vekovému priemeru zamestnancov v IT oddeleniach (41,3). V percentuálnom vyjadrení toto číslo predstavuje až 43,5 %. Najmenej zamestnancov bolo mladších ľudí do veku 25 rokov. Pomerne výrazné zastúpenie majú skúsenejší a starší pracovníci, z ktorých 15 uvidelo vekové rozpätie 46 – 55 rokov.

V nasledujúcej otázke sme skúmali počet rokov odpracovaných v spoločnosti SAP. Na základe rozhovoru sme sa dozvedeli, že značná časť zamestnancov pracuje v spoločnosti veľa rokov a ich dlhodobá stabilizácia v podniku je pomerne bežná. Tento fakt nám potvrdzujú aj výsledky dotazníka. Z celkovej vzorky, až 22 zamestnancov uviedlo, že sú v pracovnom pomere v spoločnosti vyše 11 rokov. Toto číslo predstavuje vyše 35% z odpovedí. Taktiež dlhodobo je zamestnaných aj ďalších 19 ľudí, ktorí sú v spoločnosti v rozmedzí 6 – 10 rokov. Iba traja zamestnanci pracujú menej ako 1 rok, čo naznačuje nízku aktivitu v oblasti získavania zamestnancov. To môže signalizovať vysokú stabilitu v personálnej oblasti a absenciu potreby ďalších pracovníkov.

Zhrnutie prvej časti dotazníkového prieskumu:

- Dotazník bol rozposlaný IT zamestnancom v počte 164.
- Návratnosť dotazníka bola na úrovni 37,8 %, teda 62 odpovedí.
- Najvyšší počet zamestnancov je vo vekovom rozpätí 36 – 45 rokov.
- V spoločnosti je väčšina zamestnancov dlhodobo, pričom najviac respondentov. pracuje v spoločnosti vyše 11 rokov.

Sebahodnotenie všeobecnej preferencie multitaskingu a singletaskingu

Po demograficky zameraných otázkach prechádzame na viac špecifické. Pomocou šiestich otázok sme zisťovali to, ako zamestnanci vnímajú samých seba vo vzťahu k spôsobu vykonávania práce a spracovania úloh. Prvá otázka sa týkala toho, či zamestnanci všeobecne považujú seba, respektíve sa viac vnímajú ako multitaskeri, alebo singletaskeri. Mnoho úloh v IT vyžaduje detailnú pozornosť a koncentráciu, čo by naznačovalo skôr tendenciu k singletaskingu. Na druhej strane, s narastajúcou komplexnosťou projektov a potrebou rýchlejšej reakcie na zmeny v prostredí môže mať zamestnanec sklon k preferovaniu multitaskingu. Odpovede dotazníka v tomto prípade hovoria jasne, keďže až 44 respondentov sa považuje za singletaskerov. Iba zvyšných 29% opýtaných si o sebe myslí, že sú skôr prirodzení multitaskeri.

V teoretickej časti práce sme uviedli tvrdenie, ktoré hovorí, že introverti majú prirodzený sklon k singletaskingu a extroverti k multitaskingu. V ďalšej otázke sme sa zamerali na to, či osobnostný typ konkrétneho respondenta, a teda zamestnanca spoločnosti je introvertný alebo extrovertný. Vzhľadom na povahu práce s potrebou dlhodobej koncentrácie pri práci s počítačom je možné, že sa v podniku viac vyskytujú introverti. Odpovede boli v tomto prípade ešte jednoznačnejšie. Takmer 80% respondentov uviedlo, že sa považujú za introvertné typy. Kauzálnu súvislosť so spôsobom spracovania úloh sme však v tomto prípade štatisticky neoverovali, nakoľko tento vzťah nepovažujeme za kľúčový. Ak si ale porovnáme toto číslo a výsledok z predošlej odpovede, je možné, že takýto vzťah existuje.

V nasledujúcej otázke sme na škále 1 (nesúhlasím) až 4 (súhlasím) zisťovali preferenciu vykonávania viacerých úloh naraz. Ide o rozšírenie otázky o výbere medzi multitaskingom a singletaskingom. Až 25 respondentov plne nesúhlasí (1) s tvrdením, že pri výkone práce preferujú vykonávať viacero úloh naraz. Na škále si číslo 2 vybralo až 18 ľudí. Plný súhlas s tvrdením a teda preferenciou multitaskingu zaznačilo iba necelých 13 % opýtaných. Opačne stavaná otázka sa týkala tvrdenia, že zamestnanec sa preferuje sústrediť na jednu úlohu až do jej dokončenia. Tentokrát na škále plne nesúhlasia iba desiatimi respondentami, zatiaľ čo plne súhlasí (4) až 31, čo predstavuje presnú polovicu respondentov. K nim môžeme pridať aj 13 odpovedí s vyjadreným menším súhlasom (3).

V prípade výskytu dvoch úloh, ktoré majú približne rovnaký stupeň dôležitosti a naliehavosti môže byť pre zamestnanca náročné sa rozhodnúť, akým spôsobom

postupovať a ktorú úlohu uprednostniť. Na toto je zameraná nasledujúca otázka. Necelé dve tretiny zamestnancov by uprednostnili v tomto prípade jednu úlohu a k nasledujúcej by pristúpili až po jej dokončení. Vyše 32 % by svoju pozornosť venovalo striedavo obom úlohám. Iba zlomok respondentov by sa pokúsil venovať obom úlohám súčasne.

Zámerom tejto otázky bola snaha zachytiť názor na to, či zamestnanci považujú multitasking za všeobecne vhodnejší spôsob vykonávania práce či spracovávanía úloh v porovnaní so singletaskingom. Jednoznačne „áno“ zvolilo 16 respondentov a podobný počet 18 respondentov sa prikláňa k možnosti „nie“. Zvyšných 45% opýtaných považuje využitie multitaskingu za vhodnejší spôsob v závislosti od konkrétnej úlohy či prípadu.

Zhrnutie druhej časti dotazníkového prieskumu:

- Až 44 zo 62 respondentov inklinuje viac k postupnému vykonávaniu úloh a považujú samých seba za singletaskerov.
- V rámci osobnostných typov sa až 80 % zamestnancov považuje za introvertov.
- V prípade výskytu dvoch rovnako dôležitých a naliehavých úloh by asi dve tretiny zamestnancov uprednostnilo akúkoľvek jednu z nich, pričom by k ďalšej pristúpili po jej dokončení. Vykonávať obidve úlohy súčasne by si trúfol iba zlomok respondentov.

Vzdelávanie v oblasti efektívneho riadenia času

Tvorbou otázok v tejto časti dotazníka sme sa zamerali na oblasť vzdelávania z pohľadu zamestnanca ale aj spoločnosti, na základe poznatkov z riadeného rozhovoru. Hneď prvá otázka priniesla jednoznačné odpovede. Tá sa týkala toho, či respondenti v minulosti absolvovali vzdelávanie v oblasti efektívneho riadenia času. Otázka mala širší charakter, nakoľko nebola zameraná iba na vzdelávanie v spoločnosti SAP, ale na akúkoľvek skúsenosť so vzdelávaním tohto druhu. Iba približne 18% opýtaných sa v minulosti stretlo so vzdelávaním v tejto téme. Absolútna väčšina, konkrétne 51 respondentov takéto všeobecne prospešné vzdelávanie neabsolvovalo.

Ako sme sa dozvedeli, spoločnosť ponúka vlastné vzdelávanie formou e-learningu, ako aj kurzy dostupné na LinkedIn zdarma. Niektoré kurzy, najmä týkajúce sa bezpečnosti na pracovisku a ochrany dát sú povinné pre každého zamestnanca. Absolvovanie špecifických kurzov je na báze dobrovoľnosti. Preto sme zisťovali to, ako zamestnanci

využívajú podobné kurzy. Pravidelne, v snahe všestranne zvyšovať svoju kvalifikáciu využíva e-learning necelá tretina zamestnancov a len povinné kurzy absolvuje približne štvrtina zamestnancov. Najviac, až 45% respondentov absolvuje e-learning nepravidelne, v prípade ak je niektorá oblasť pre nich zaujímavá alebo potrebná.

Téma koučingu a mentoringu bola taktiež zahrnutá v tejto časti. Pýtali sme sa na záujem zamestnancov, o dané prístupy k podpore a vzdelávaniu jednotlivcov. Presne 26 respondentov uvidelo, že by chceli vyskúšať koučing alebo mentoring s tým, že im to môže pomôcť v časovom manažmente. Ďalších 19 odpovedí vyjadrovalo nezáujem s tým, že si respondenti nemyslia, že im to môže pomôcť. Pomerne veľa zamestnancov (17) pojmy koučing a mentoring nepozná.

Zhrnutie tretej časti dotazníkového prieskumu:

- Len minimum respondentov uviedlo, že v minulosti absolvovali vzdelávanie v oblasti efektívneho riadenia času
- Necelá polovica respondentov absolvuje e-learning v prípade, že ich zaujíma vybraná téma. Asi tretina zamestnancov využíva kurzy pravidelne a štvrtina odpovedala, že e-learning využili iba pri povinných kurzoch.
- Presne 26 respondentov by privítalo absolvovanie koučingu alebo mentoringu. Na druhej strane pomerne veľa zamestnancov tieto pojmy nepozná.

Prax využívania multitaskingu a singletaskingu v pracovnom prostredí

V tejto časti sme sa zamerali na osobné skúsenosti s multitaskingom a singletaskingom zamestnancov v spoločnosti SAP. Úlohou tejto časti spracovania dotazníka bolo získať a neskôr analyzovať údaje o využívaní oboch spôsobov práce v podniku, vplyve na zamestnancov a porovnať výstupy s preferenciami zamestnancov v spôsobe práce, čo je v konečnom dôsledku jednou z ciest k návrhu opatrení. V prvej otázke tejto časti sme sa pýtali na postoj respondentov k tvrdeniu, že väčšina ich pracovných úloh v podniku si vyžaduje multitasking. Inými slovami sú nútení pristúpiť k jeho využitiu pri riešení úloh a projektov vo väčšine prípadov. Nesúhlasných (4) bolo v tomto prípade len 5 odpovedí. Plný súhlas (1) vyjadrilo 23 respondentov a taktiež vysokú mieru súhlasu s tvrdením (2) vyjadrilo až 26 respondentov. To značí, že nútený multitasking je v prípade skúmanej vzorky veľmi častým javom.

Otázku efektívneho riadenia času ale aj témy rovnováhy medzi pracovným a osobným životom pokrýva otázka, ktorou úlohou bolo preskúmať to, či zamestnancom spoločnosti ostávajú nedokončené úlohy často aj po pracovnej dobe. Výsledky sú pomerne znepokojivé a ich analýza je aj predmetom ďalšieho štatistického spracovania. Až dve tretiny zamestnancov vyslovili s konkrétnym tvrdením plný súhlas (4) a potvrdili tak, že si svoje povinnosti prenášajú aj na ďalšie dni. To má negatívne dôsledky na efektivitu spracovania úloh a ovplyvňuje, v prípade práce z domu aj osobný život zamestnanca. Nesúhlasný postoj (1) vyjadrilo 16 %, respektíve (2) 8% zamestnancov.

Ďalej nasleduje trojica postojových otázok, ktorých odpovede sú opäť odstupňované pomocou škály 1 – 4 a ich úlohou je zachytiť názory zamestnancov na základe osobnej skúsenosti pri práci na úlohách v podniku. Otázky sa týkajú súhlasu/nesúhlasu s pozitívnym postojom k multitaskingu z hľadiska jeho vplyvu na produktivitu, rýchlosť dokončenia úloh a flexibilitu pri práci s úlohami. Približne tretina zamestnancov vôbec nesúhlasí s tvrdením, že multitasking zvyšuje ich pracovnú produktivitu. Taktiež okolo 25% vyjadrilo čiastočný nesúhlas (2), čo v súčte predstavuje až 37 respondentov. Na druhej strane škály, 14 respondentov vyslovilo súhlas a ešte 11 čiastočný súhlas, čo je spolu 25 odpovedí. Nemôžeme sa teda k otázke produktivity vyjadriť úplne jednoznačne. Čo sa týka rýchlosti dokončenia úloh, odpovede tiež naznačujú diverzitu názorov. Najviac odpovedí, konkrétne 21 bolo priradených k stupňu 1, teda nesúhlasu a k stupňu 3, teda vysokej miere súhlasu (19 odpovedí). Súčet odpovedí stupňov 1 a 2 je 28 a stupňov 3 a 4 je 34. Znamená to, že viac respondentov súhlasí s tvrdením, že multitasking pozitívne ovplyvňuje rýchlosť dokončenia úloh. Taktiež pomerne nejednoznačne výsledky ponúka otázka flexibility pri práci s úlohami. Mierne viac (22,5%) respondentov plne súhlasí s tým, že multitasking má pozitívny vplyv na flexibilitu. O niečo menej (17,7%) tvrdí presný opak. Najviac odpovedí však zaznamenali v tomto prípade hodnoty bližšie k stredu.

Ďalšia trojica otázok sa týkala singletaskingu. Skúmali sme v teórii často spomínanú vyššiu kvalitu výstupov pri využívaní tohto spôsobu. V tejto otázke sme zaznamenali jednoznačné odpovede. S plným súhlasom (4) sa stotožnilo 63% respondentov, ktorí potvrdili, že singletasking v pracovnom procese pozitívne ovplyvňuje kvalitu výsledku. Potom sme sledovali pozitívny vplyv singletaskingu na koncentráciu. Silný súhlas v tomto prípade zaznačilo 22 respondentov a taktiež súhlasilo (3) aj 19 ďalších. Pre 16 respondentov v tejto otázke bol bližší nesúhlas. Celkovo však môžeme povedať, že viac zamestnancov vníma pozitívny efekt singletaskingu na sústredenie. Poslednou z tejto trojice bola otázka o

pozitívnom vplyve singletaskingu pri zameraní sa na detail. Tu sme pomerne jasne vyhodnotili plný súhlas polovice respondentov s týmto vyjadrením a 12 ďalších súhlasí čiastočne. Spolu tak necelých 70% respondentov vníma pozitívny vplyv postupného spracovania úloh na zameranie sa na detail.

Z možností áno/nie si respondenti vybrali v prípade otázky zvládania informačného presýtenia. Ide o pomerne všeobecnú otázku, ktorej zámerom je zmapovať schopnosť zamestnanca zvládať väčšie množstvo úloh, častokrát v náhodnom poradí alebo spracovávať rozličné informácie súčasne. Necelých 65% respondentov si vybralo nie, čo znamená že majú problémy zvládať informačné presýtenie, čo býva spájané práve s využívaním multitaskingu. Zvyšných 22 respondentov vyjadrilo schopnosť tento jav v práci tolerovať.

Ďalej sme sa zamerali na schopnosť udržiavať stabilnú úroveň sústredenia pri viacerých úlohách, čo môže byť naozaj náročné. Na škále sme získali opäť pomerne jednoznačné výsledky. Možnosť 4 na škále zaškrtilo 26 respondentov a 17 z nich vybralo 2. Vyjadrili tak nesúhlas s tvrdením a v súčte až 43 respondentov v práci nedokázu udržiavať rovnako stabilnú úroveň sústredenia pri viacerých úlohách. Znamená to, že takým spôsobom práce, najmä počas dlhšieho obdobia ich sústredenie klesá a sú náchylnejší k rušivým vplyvom.

Veľmi dôležitou otázkou, ktorá je obsahom štatistického spracovania je otázka, ktorá skúma názor zamestnancov na manažment. Úlohy ktoré sú zadané manažérom musia byť zadané a komunikované veľmi jasne a konkrétne. Toto sme sledovali otázkou, či je zadávanie úloh zo strany nadriadených považované zo strany zamestnancov za dobre definované a jasne komunikované. Je to zásadné, nakoľko dobrá komunikácia a správne zadané úlohy s dôrazom na dodržanie techniky SMART (špecifické, merateľné, dosiahnuteľné, realistické a časovo obmedzené), môžu pomôcť vyhnúť sa nadmernému využívaniu multitaskingu a prinášajú systém pri spracovaní zadaní. Väčšina zamestnancov, presnejšie takmer 63% považuje zadávanie úloh zo strany nadriadených za jasné a dobre komunikované. Zvyšných približne 37% je však pomerne vysoké číslo, preto v tejto oblasti je potrebné zvýšiť pozornosť.

Niekoľko možností bolo súčasťou nasledujúcej dvojice otázok. Dané možnosti vychádzali z teoretických poznatkov a mali za úlohu preskúmať to, aký z efektov vnímajú zamestnanci v prípade práce na viacerých úlohách súčasne ako najzávažnejší. Ako najzávažnejší jav bolo vybrané zvýšenie chybovosti, ktoré vníma 47% respondentov.

Nasledovala zhoršená kvalita spánku, zlepšená psychická odolnosť a posledné boli zhoršené vzťahy v kolektíve. Druhá z dvojice otázok sledovala najzávažnejšie efekty v prípade postupného spracovania úloh. Okolo 32% opýtaných vníma menšiu hladinu stresu ako najdôležitejší jav, nasleduje kvalitnejšie spracovanie úloh, schopnosť lepšie stanoviť priority a na záver pocit nudy a stereotypu.

Zhrnutie poslednej časti dotazníkového prieskumu:

- Absolútna prevaha respondentov musí využívať multitasking vzhľadom na povahu úloh vo väčšine prípadov.
- Prakticky všetci opýtaní sú nútení prenášať svoje úlohy na ďalšie dni, nakoľko ich nestíhajú dokončiť.
- Väčšina opýtaných sa prikláňa k názoru že multitasking nezvyšuje ich produktivitu v práci, avšak nie je to jednoznačný názor medzi zamestnancami
- Pomerne rozdielne názory medzi zamestnancami sú v otázkach zlepšenia flexibility a rýchlosti dokončenia úloh
- Na vysokú kvalitu spracovania úloh podľa opýtaných jednoznačne pozitívne vplýva singletasking
- Postupné spracovanie úloh má taktiež pozitívny vplyv na sústredenie sa, no najmä na detailnú prácu.
- Pre zníženie multitaskingu a nastavenie poriadku v úlohách musia byť úlohy jasne zadávané. Takto vníma zadávanie úloh od nadriadených približne dve tretiny zamestnancov.
- Pri využití multitaskingu vnímajú respondenti zvýšenie chybovosti ako najhorší sprievodný jav. Naopak pri singletaskingu respondenti zaznamenali ako významný efekt zníženie stresu.

4.4 Aplikácia štatistických metód

Táto časť diplomovej práce je zameraná na overenie údajov so zapojením prvkov pokročilej štatistiky. V programe Jamovi sme preto sledovali kauzálny vzťah medzi dvoma párami vybraných premenných. Obsahom tohto skúmania je využitie opisnej štatistiky, stanovenie predpokladov, nulovej a alternatívnej hypotézy, interpretácia, zapísanie výsledku a manažérska implikácia.

1. analyzovaná dvojica otázok z dotazníka:

Nezávislá premenná: Jasnosť zadávania a komunikácie úloh zo strany manažéra

Závislá premenná: Preferovanie singletaskingu pri riešení úloh

Predpoklad: Predpokladáme, že zamestnanci ktorí považujú zadávanie úloh zo strany nadriadených za dobre definované a jasne komunikované, sa v praxi preferujú sústrediť iba na jednu úlohu až do jej dokončenia (singletasking).

H0: Medzi premennými *preferovanie singletaskingu pri riešení úloh a jasnosť zadávania a komunikácie úloh zo strany manažéra* neexistuje štatisticky významný vzájomný pozitívny vzťah.

H1: Medzi premennými *preferovanie singletaskingu pri riešení úloh a jasnosť zadávania a komunikácie úloh zo strany manažéra* existuje štatisticky významný vzájomný pozitívny vzťah.

Pri overovaní normality rozloženia dát sme získali aj nasledovné údaje z opisnej štatistiky:

- Priemer = 3,048 - priemerná hodnotu odpovedí v otázke preferovania singletaskingu
- Medián = 3,5 - polovica odpovedí bola pod touto hodnotou a druhá polovica nad ňou
- Modus = 4 (súhlas) najčastejšie sa vyskytujúcu hodnotu v súbore v preferencii singletaskingu
- Smerodajná odchýlka = 1,137 – nízky rozptyl, nevyskytuje sa výrazný odklon od priemeru

Interpretácia: Zamietame nulovú hypotézu H0 a prijímame alternatívnu hypotézu H1.

Zapisovanie výsledkov: Medzi premennými *preferovanie singletaskingu a jasné zadávanie úloh* existuje štatisticky významný silný pozitívny (0,7136) vzájomný vzťah.

Manažérska implikácia: Pomocou štatistického overovania údajov sme zistili, že na základe odpovedí respondentov a skúmania ich kauzality existuje silný a štatisticky významný vzájomný vzťah medzi preferovaním multitaskingu a kvality zadávania úloh od nadriadených. Znamená to, že čím kvalitnejšie a jasnejšie sú úlohy zadávané a komunikované, tým viac zamestnanci inklinujú k využívaniu singletaskingu, čo má pozitívny dopad na spracovanie úloh.

Na nasledujúcom obrázku je znázornené použitie Kendall's T B testu na zobrazenie vzťahu medzi premennými:

Correlation Matrix		
	Preferovanie singletaskingu	
Preferovanie singletaskingu	Kendall's Tau B	—
	p-value	—
	N	—
Jasné zadávanie úloh	Kendall's Tau B	0.7136 ***
	p-value	0.0000000010029735
	N	62

Note. H_a is positive correlation
 Note. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, one-tailed

Obrázok 1 Vplyv zadávania úloh na využitie singletaskingu

Zdroj: vlastné spracovanie

2. analyzovaná dvojica otázok z dotazníka:

Nezávislá premenná: Absolvovanie vzdelávania efektívneho riadenia času

Závislá premenná: Prenášanie pracovných úloh na nasledujúce dni

Predpoklad: Predpokladáme, že zamestnancom ktorí v minulosti absolvovali vzdelávanie v oblasti efektívneho riadenia času neostávajú často nedokončené úlohy aj po pracovnej dobe.

H0: Medzi premennými *absolvovanie vzdelávania efektívneho riadenia času* a *prenášanie pracovných úloh na nasledujúce dni* neexistuje štatisticky významný vzájomný negatívny vzťah.

H1: Medzi premennými *absolvovanie vzdelávania efektívneho riadenia času* a *prenášanie pracovných úloh na nasledujúce dni* existuje štatisticky významný vzájomný negatívny vzťah.

Pri overovaní normality rozloženia dát sme zároveň získali nasledovné údaje z opisnej štatistiky. Odpovede z nich naznačujú veľmi častý výskyt súhlasu s tvrdením, že zamestnancom ostávajú úlohy aj po pracovnej dobe.

- Priemer = 3,258 - priemerná hodnotu odpovedí v otázke preferovania singletaskingu

- Medián = 4 - polovica odpovedí bola pod touto hodnotou a druhá polovica nad ňou
- Modus = 4 (súhlas) najčastejšie sa vyskytujúcu hodnotu v súbore v preferencii singletaskingu
- Smerodajná odchýlka = 1,159 – nízky rozptyl, nevyskytuje sa výrazný odklon od priemeru

Interpretácia: Zamietame nulovú hypotézu H0 a prijímame alternatívnu hypotézu H1.

Zapisovanie výsledkov: Medzi premennými *preferovanie singletaskingu* a *jasné zadávanie úloh* existuje štatisticky významný slabý (0,3083) vzájomný vzťah.

Manažérska implikácia: Pomocou štatistického overovania údajov sme zistili, že existuje štatisticky významný vzájomný vzťah medzi absolvovaním vzdelávania v efektívnom riadení času a nadmerného zaťaženia v podobe prenosu úloh a povinností na nasledujúce dni. Znamená to, že zamestnanci ktorí takéto školenie absolvovali, svoje úlohy zvyknú dokončiť včas a neprenášajú ich na iné dni.

Na nasledujúcom obrázku je znázornené použitie Kendall's T B testu na zobrazenie vzťahu medzi premennými:

Correlation Matrix		
		Nedokončené úlohy po pracovnej dobe
Nedokončené úlohy po pracovnej dobe	Kendall's Tau B	—
	p-value	—
Absolvovanie vzdelávania	Kendall's Tau B	0.3083
	p-value	0.0112758599295135

Obrázok 2 Vplyv vzdelávania na nedokončené úlohy

Zdroj: Vlastné spracovanie

Diskusia

V rámci spracovania tejto časti záverečnej práce sledujeme naplnenie hlavného cieľa práce pomocou syntézy jednotlivých parciálnych cieľov. V závere tejto časti sú návrhy na nápravu a optimalizáciu jednotlivých procesov na úrovni zamestnanca, manažéra a podniku. Okrem toho je tu obsiahnutá sumarizácia pozitívnych, ale aj negatívnych aspektov využívania multitaskingu a singletaskingu, ale aj iných oblastí v spoločnosti SAP Slovensko. Spoločne tieto zistenia a návrhy na implementáciu dokážu priniesť želaný synergický efekt a posunúť osobné kvality jednotlivca, ako aj posunúť vykonávanie procesov a úloh na vyššiu úroveň, čo je želaný stav v každej spoločnosti. Ide teda o optimalizáciu výkonu zamestnancov, čo je hlavný cieľ záverečnej práce. To všetko pomocou odstránenia nadmerného využívania multitaskingu, s postupným prechodom väčšiny úloh na primárne využívanie singletaskingu.

Je nevyhnutné, aby proces spracovania úloh na oboch oddeleniach informačných technológií bol nastavený efektívne. Komplexnosť softvérov spoločnosti SAP rastie priamoúmerne s náročnosťou požiadaviek odberateľov. Z toho dôvodu sú zamestnanci vystavovaní tlaku poskytnúť rýchle a kvalitné riešenia, častokrát v obmedzenom časovom horizonte. Je bežné, ak sa niektoré úlohy vyskytujú nárazovo a vo väčšom množstve s potrebou okamžitého riešenia. To si vyžaduje vysokú adaptabilitu, odbornosť a rýchlu reakciu. Sú však aj také úlohy a projekty, ktoré si vyžadujú hĺbkovú analýzu a bezchybný výsledok. Trh práce je v tomto sektore dynamický a dopyt po odborných zamestnancoch prevyšuje ponuku. Pre podnik je teda náročné získať zamestnanca v konkurenčnom boji, zároveň však nemôže upustiť od svojich požiadaviek na pracovný výkon. Výzvou preto bolo preskúmať pracovné vyt'aženie zamestnancov a spôsob akým vykonávajú úlohy.

Hlavným cieľom diplomovej práce je optimalizovať pracovný výkon zamestnancov z hľadiska zastúpenia multitaskingu a singletaskingu pri výkone práce. Tento cieľ je doplnený štvoricou parciálnych cieľov, na ktoré sa pozrieme postupne z hľadiska ich úspešného naplnenia. Prvým z nich bolo zistenie miery využívania multitaskingu a singletaskingu v podniku. Pýtali sme sa preto respondentov na ich osobné skúsenosti so spracovaním úloh, či prácach na projektoch v spoločnosti. Závety sú pomerne jednoznačné. Pri vykonávaní pracovných aktivít sú vzhľadom na negatívne okolnosti nútení vo väčšine prípadov spracovávať niekoľko úloh súčasne. V podniku je preto vysoká miera využívania multitaskingu. Nútený multitasking je preto každodenným javom v pracovnom procese, čo

nemôžeme hodnotiť inak ako negatívne. Okrem toho sme sa dozvedeli, že je úplne prirodzené, ak sa stanovené úlohy nestihnú dokončiť vo vybranom dni a posúvajú sa. To predlžuje čas dokončenia úloh, čo pri nadväznosti na iné úlohy predlžuje celkový čas dokončenia projektov. Následkom toho je aj zasahovanie do rovnováhy s osobným životom, nakoľko okrem prenášania úloh na iné dni sa tie zvyknú dokončovať v čase osobného voľna. Tento cieľ čiastkový považujeme za naplnený.

Ďalším parciálnym cieľom bola analýza postojov a preferencií zamestnancov k multitaskingu a singletaskingu v pracovnom procese z rozličných hľadísk. Naplnenie tohto cieľa hodnotíme pozitívne, nakoľko sme získali pre podnik mnoho dôležitých informácií. Absolútna väčšina zamestnancov považuje samých seba za singletaskerov. Preferujú tak vykonávať úlohy postupne, namiesto snahy o súbežnú prácu či preskakovanie medzi úlohami. Okrem toho sa osem z desiatich zamestnancov považuje za introvertov, teda prevažne obľubujú dlhodobé sústredenie a precízny výsledok na úkor rýchlych rozhodnutí a tlaku. Vo výsledkoch vidíme nepresvedčivé výsledky z hľadiska prioritizovania úloh, keďže v prípade výskytu podobnej úrovne naliehavosti a dôležitosti by asi tretina zamestnancov zvolila striedanie pozornosti medzi oboma úlohami. Informačné presýtenie je síce častokrát bežným javom, ktorý súvisí s množstvom informácií či úloh a teda aj so skúmanou témou. Ako sme zistili, zamestnanci nevedia zvládať informačné presýtenie dostatočne dobre a preto by bolo potrebné podiel informácií znížiť, respektíve podať ich v lepšie upravenej podobe.

Vo vzťahu multitaskingu ako vhodného spôsobu vykonávania práce v podniku sme zaznamenali pomerne očakávaný názor, že multitasking je vhodný, avšak v závislosti od konkrétnej úlohy. Nie vždy je možné odstrániť multitasking úplne, nakoľko niektoré úlohy si za určitých okolností jeho použitie jednoducho vyžadujú. Ako aj v teoretickej časti, tak aj v praktickej sme zaznamenali názorové rozdiely na vplyv multitaskingu na produktivitu, rýchlosť dokončenia úloh a flexibilitu. Prítomnosť zvýšenej chybovosti, zhoršenej kvality spánku a neschopnosti udržiavať sústredenie počas dlhšej doby je ale pri multitaskingu významná. Niektorí zamestnanci považujú vplyv multitaskingu za pomerne pozitívny, väčšina to však vidí opačne. Závisí to od konkrétneho pracovníka, avšak aj pozitívny osobný názor niektorých zamestnancov neznamená, že škodlivé dopady multitaskingu nie sú prítomné.

Ak sa pozrieme na výsledky vplyvu singletaskingu na prácu a jeho vplyvy na výkon, sledujeme viac presvedčivé odpovede. Veľmi značná časť zamestnancov sa plne stotožňuje s tvrdením, že postupné spracovanie úloh má pozitívny vplyv na kvalitu výslednej práce, ktorá je kľúčová z hľadiska konkurencieschopnosti spoločnosti. Výnimkou nie je ani sústredenie, kde vplyv singletaskingu na tento dôležitý prvok práce je v očiach zamestnancov viac než významný. Viac než na sústredenie, má singletasking ešte skvelé dopady pri práci na detailoch. Z hľadiska psychickej pohody a zdravia zamestnanci potvrdili zníženie úrovne stresu pri postupnej práci oproti súbežnej.

Tretím čiastkovým cieľom bola identifikácia a zhodnotenie nedostatkov na úrovni jednotlivca, manažéra a podniku. Ako prvé identifikujeme nedostatky na celopodnikovej úrovni, ale aj na úrovni manažmentu. Manažéri majú vytvorené tímy zamestnancov, ktorých vedenie je v ich kompetencii. Spojili sme rezervy z pohľadu podniku a manažmentu do jednej časti, nakoľko niektoré zistenia sa prelínajú medzi oboma skupinami.

Začneme oblasťou vzdelávania, kde spoločnosť ponúka bohaté možnosti vzdelávacích kurzov. Problémom je, že po absolvovaní povinných kurzov pri nástupe do podniku sa dostupné platformy využívajú len minimálne. Povedomie o existencii kurzov rozvoja mäkkých zručností je u zamestnancov nízke a spoločnosť neapeluje na ich absolvovanie a neprezentuje výhody pre zamestnanca, ktoré získa po ich dokončení. Okrem toho ani manažéri nevenujú pozornosť absolvovaniu takýchto kurzov u svojich podriadených a nekontrolujú ich plnenie, pričom však majú možnosť nahliadnuť do systému a sledovať prácu s e-learningom. Čo sa týka koučingu a mentoringu, tak opäť sú tieto praktiky neprezentované zamestnancom. Takisto vnímame ako nedostatok aj fakt, že oba spôsoby sú k dispozícii iba pre stredný a vyšší manažment. Myslíme si však, že využitie koučingu či mentoringu by prinieslo želaný efekt v podobe efektívnejšieho využitia času aj pre ostatných zamestnancov, pričom ich počet je vyšší ako počet manažérov a sú to práve oni, kto sa v najväčšej miere stretáva s každodennými pracovnými úlohami.

Ďalším negatívnym aspektom je regulárne nastavovanie zamestnaneckých cieľov v spolupráci s manažérom. Toto sa robí z dôvodu, že spoločnosť chce aby si každý zamestnanec nastavil vlastné individuálne pracovné ciele a manažér sledoval priebeh ich dosahovania. V realite sa však ciele nastavujú veľmi všeobecne a nesúvisia s využitím času, multitaskingom a singletaskingom. Väčšinou neprebehne ani kontrola ich naplnenia. Podľa nášho názoru by v snahe priniesť efektivitu práce s úlohami by spoločnosť mala umožniť

všetkým manažérom využívať systém na riadenie úloh pre všetkých manažérov, vrátane oddelenia IT. Okrem toho by manažérmi mali pravidelne diskutovať o nadchádzajúcich úlohách, vyčleniť dostatok času na ich realizáciu, pričom takéto programy slúžia ako dobrá vizuálna pomôcka.

Veľmi dôležitou z pohľadu uprednostnenia singletaskingu sa prejavila jasnosť a zreteľnosť zadávania pracovných úloh zo strany manažérov. Pokiaľ sú stanovené úlohy pre zamestnancov jednoznačne pochopiteľné, v ideálnom prípade špecifické, merateľné a časovo obmedzené, zamestnanci preferujú využívať singletaskingom. To má pozitívny dopad na zamestnanca, ale aj na kvalitu výslednej práce. Potvrdilo sa to aj pri skúmaní kauzálneho vzťahu štatistickým overením. Väčšina zamestnancov považuje zadávanie úloh za správne, ale veľká časť si to nemyslí a to signalizuje problém v tejto oblasti.

V rámci podniku vidíme aj iný nedostatok, ktorý by sa však mal ošetriť na úrovni manažérov. Je ním nerovnomerné a nespravodlivé rozdelenie počtu podriadených medzi jednotlivými vedúcimi. Je to problém hlavne v prípade, ak má jeden manažér viesť množstvo podriadených a popri svojich povinnostiach nedokáže venovať dostatočný čas a energiu plánovaniu, vedeniu, organizovaniu ale ani kontrole výsledkov každého z nich. Identifikovali sme aj spomínaný nedostatok v podobe ignorancie odporúčania počtu dní odpracovaných na pracovisku a z toho dôvodu samotný hybridný model práce stráca význam.

Z pohľadu zamestnanca taktiež identifikujeme niekoľko nedostatkov. Nezaujím o e-learning nemožno vyčítať len spoločnosti, či manažérov. Zamestnanci majú voľný prístup ku všetkým kurzom, ale majú nízky záujem tieto kurzy vôbec absolvovať. Nehovoriac o kurzoch multitaskingu či singletaskingu. Okrem toho ani v minulosti zamestnanci neabsolvovali školenie na túto tému. Skúsenosť s kurzom riadenia času má len približne 18 % zamestnancov. Aj pri štatistickom overovaní sa nám potvrdil predpoklad, že zamestnanci ktorí podobné školenie absolvovali, dokážu riadiť svoj čas efektívnejšie a neprenášajú svoje pracovné úlohy na nasledujúce dni. Z toho dôvodu tu vidíme priestor na zlepšenie aj pri ostatných zamestnancoch spoločnosti.

Pri tvorbe práce sme sa zamerali predovšetkým na nedostatky v spoločnosti v skúmanej problematike. Narazili sme však aj na pozitívne aspekty, ktoré by sme radi uviedli v tejto časti. Sledujeme tu vysokú celkovú spoločnosť zamestnancov, ktorú potvrdzujú pravidelné dotazníky spokojnosti. Taktiež s tým súvisí aj schopnosť stabilizácie

zamestnancov, nakoľko mnoho z nich pracuje v spoločnosti dlhodobo. Okrem toho je zjavné, že podnik má záujem rozvíjať ľudský kapitál a taktiež všemožne podpruje zamestnancov. Súčasťou toho je aj silný balík benefitov pre podporu psychiky, zdravia a fyzickej kondície.

Posledným čiastkovým cieľom záverečnej práce je vytvorenie odporúčaní pre zníženie miery využívania multitaskingu pri práci. Môžeme to vnímať aj ako návrhy opatrení pre zvýšenie pomeru využívania singletaskingu v pracovnom procese. Na základe predošlej diskusie a analýzy, navrhujeme zamerať sa na nasledovné kľúčové oblasti pre zlepšenie v rámci spoločnosti, ktoré sa zameriavajú na optimalizáciu vybraných procesov na úrovni podniku, manažérov a zamestnancov.

1) Odporúčanie: Zvýšiť povedomie o možnostiach vzdelávania v oblasti multitaskingu, singletaskingu a časového manažmentu s kontrolou plnenia vzdelávacích aktivít zo strany nadriadených.

Spoločnosť SAP Slovensko na základe analýzy ponúka dostatok možností pre vzdelávanie. Za negatívum považujeme ich nedostatočnú prezentáciu a nízku mieru kontroly priebehu a plnenia aktivít zo strany manažérov. Spoločnosť by mala v rámci komunikácie so zamestnancami (HR prezentácie, onboarding, emailová komunikácia, manažéri) upriamiť pozornosť na dôležitosť absolvovania školení osobného rozvoja pomocou e-learningu, nad rámec povinných. Manažéri na druhú stranu musia ozrejmiť dôležitosť kurzov efektívneho riadenia času pre každého jednotlivca. Okrem e-learningu, aj pravidelné rozhovory manažérov so zamestnancami by mali byť z hľadiska nestanovovania osobných cieľov viac konkrétne a taktiež sa im musí venovať vyššia pozornosť. Okrem cieľov zameraných na pracovnú náplň jednotlivcov, by mali rozhovory obsahovať aj zložku mäkkých zručností, konkrétne oblasť multitaskingu a singletaskingu. Konkrétne ciele musia obsahovať spôsoby zlepšovania zamestnanca v riadení svojho času a uprednostňovaní rozvoja postupného spracovania úloh. Základom je následná kontrola plnenia nastavených cieľov, ale aj plnenia kurzov e-learningu. Spoločnosť by mala považovať aj o sprístupnení koučingu a mentoringu pre všetkých zamestnancov, nakoľko z dotazníka vyplýva záujem o tieto procesy. Zacielenie ponúkaného podnikového vzdelávania na rozvoj mäkkých zručností, je veľmi dôležitým prvkom optimalizácie výkonu. Je potrebné aby sa zamestnanci cítili komfortne pri práci s časom a vedeli, kedy je vhodné využiť singletasking a v ktorom prípade je vhodnejší multitasking.

2) Odporúčanie: Komunikovať a zadávať úlohy podriadeným jasne a zreteľne.

Špecifickosť, merateľnosť, časový rámec a prehľadnosť musia byť zásadné pri každej úlohe, ktorú manažér priradí zamestnancovi. Malo by byť jasné pre obe strany, že existuje pochopenie pre úlohu a istota, že bude vypracovaná správne a výsledok bude akceptovaný. Pri každej úlohe by sa mal nadriadený riadiť podľa zásady SMART. Analýza ukázala, že 37 % zamestnancov nepovažuje svoje úlohy za správne zadané a komunikované. Na tomto mieste je preto potrebné upriamiť pozornosť manažérov na komunikáciu. Okrem zrozumiteľnosti komunikácie musia byť rutinné pracovné úlohy zadávané s dôrazom na ich reálnu dosiahnuteľnosť. Ďalším skúmaním sme prišli k záveru, že zamestnanci ktorí so zadávaním úloh nemajú výhrady využívajú v práci viac singletasking. Toto zistenie je zásadné pri optimalizácii pracovného výkonu zamestnancov.

3) Odporúčanie: Organizačné úpravy – dodržiavanie pracovného modelu a úprava počtu podriadených so zámerom zamedzenia nadužívania multitaskingu.

Od odstránenia opatrení súvisiacich s pandémiou Covid má spoločnosť problém jasne definovať, aký pracovný model sa využíva. Aktuálne sa odporúča osobná prítomnosť v kancelárskych priestoroch minimálne 3krát do týždňa. Vzhľadom na to, že ide o odporúčací charakter a nie nariadenie, jeho dosiahnutie a následná kontrola je nemožná. Je potrebné rozumieť, že okrem negatívneho vplyvu na podnikovú kultúru a ekonomické dopady nevyužitia kapacít sa zvyšuje aj miera využívania multitaskingu a je ovplyvnená aj rovnováha medzi prácou a osobným životom zamestnancov. Kvôli osobnej neprítomnosti vznikajú nedorozumenia a chyby, ktoré je potrebné riešiť multitaskingom. Okrem toho, že nie je jasne rozdelený čas pre prácu a osobné voľno, jedno zasahuje do druhého. Okrem toho nepomerne rozdelenie počtu podriadených spôsobuje zhoršenú komunikáciu, či nedostatočnú kontrolu a neprehľadnosť úloh. To opäť zvyšuje podiel multitaskingu. Odporúčame preto prerozdeliť počet podriadených na oddeleniach rovnomernejšie a taktiež komunikovať nariadenie osobnej účasti na pracovnom procese 3krát do týždňa, s následným podpisom príslušného dodatku zamestnancami. Obe tieto organizačné úpravy optimalizujú výkon, nakoľko zamedzujú využitie nadmerného multitaskingu.

4) Odporúčanie: Využívanie techník a nástrojov singletaskingu na individuálnej úrovni.

Okrem vytvorenia odporúčaní týkajúcich sa optimalizácie podnikových procesov a manažérskych aktivít je potrebné taktiež vytvoriť vzdelávaciu aktivitu pre zamestnancov, zameranú na vysvetlenie princípov a objasnenie výhod individuálneho využívania techník a nástrojov singletaskingu, akými sú spomínaný princíp rozdelenia úloh podľa dôležitosti a naliehavosti, Pomodoro metóda, význam prestávok, či rozdelenie do časových blokov. Toto opatrenie je kľúčové k dosiahnutiu optimalizácie výkonu, nakoľko každý zamestnanec musí rozumieť, že postupné spracovanie úloh by malo byť primárnym spôsobom vykonávania práce. To sa musí dosiahnuť aj na úrovni jednotlivca schopnosťou ovládať uvedené techniky.

Zhodnotenie odporúčaní

Celkové nastavenie procesov v spoločnosti SAP Slovensko hodnotíme pozitívne. Ako všade, tak aj tu však existujú určité rezervy a nedostatky. My sme skúmali nedostatky na troch úrovniach. Čo môže urobiť podnik pre optimalizáciu výkonu zamestnancov, akými prostriedkami disponujú manažéri a čo dokážu zlepšiť samotní zamestnanci. Vytvorili sme štyri odporúčania, ktoré veríme, že budú pre podnik prínosné. Chceme vyzdvihnúť ich celkovú jednoduchosť implementácie a finančnú nenáročnosť. Zlepšenie transparentnosti vzdelávania v oblasti multitaskingu a singletaskingu, efektívnejšia komunikácia s podriadenými, dodržiavanie pracovného modelu, či využívanie overených techník na individuálnej úrovni. To všetko má pozitívny vplyv na prechod určitých pracovných aktivít do postupného systematického spôsobu spracovania.

Záver

V tejto záverečnej práci sme sa venovali dvom rozličným spôsobom vykonávania práce a spracovávaní úloh. Prvým z nich je multitasking, ktorý počas rokov postupne naberal na popularite. V mysliach mnohých ľudí je aj dodnes považovaný za skvelý spôsob práce a spôsobom dosiahnuť väčšie výsledky za menej času. Ako sa však hovorí, menej je niekedy viac. To platí v prípade druhého, menej známeho spôsobu spracovania úloh. Medzičasom práve singletasking naberá na popularite, čo vidieť aj v rastúcom počte knižných titulov a článkov od mnohých autorov skúmajúcich túto problematiku. Práve dôvod nejednoznačnosti a rozporuplnosti je jedným z dôvodov zvolenia danej témy pre spracovanie záverečnej práce.

V teoretickej časti sme postupne definovali základné pojmy, možnosti uplatnenia oboch spôsobov, či negatívne a pozitívne aspekty ich využitia. To všetko bolo potrebné pre čo najlepšie pochopenie skúmanej oblasti. Aj v prípade uvedených prienikov štúdií sme sledovali nejednoznačné výsledky, ale aj názory jednotlivcov. Veľmi dôležité bolo zaznamenať práve vplyvy oboch spôsobov nie len na jednotlivca, ale jeho súhrn s organizáciou kde pôsobí. Hlavným výstupom teoretickej časti bolo zistenie, že skutočne multitasking nie je všestranným pomocníkom. Práve naopak jeho nadmerné využívanie nepôsobí pozitívne na zamestnanca, jeho produktivitu, sústredenie ani na kvalitu práce.

Následne sme si stanovili hlavný cieľ práce a k nemu aj podporné ciele. S týmito teoretickými zisteniami sme v praktickej časti analyzovali problematiku na konkrétnej organizácii, spoločnosti SAP Slovensko. Použitím riadeného rozhovoru a dotazníkového prieskumu sme sa dozvedeli, že zamestnanci spoločnosti prevažne samých seba vnímajú ako singletaskerov a preferujú postupné spracovanie úloh. Aj napriek tomu, že využitie multitaskingu je pre nich pomerne náročné, ovplyvňuje ich prácu, nakoľko v spoločnosti sa multitasking využíva nadmerne.

Našou úlohou bolo preto naplniť čiastočné ciele, čo sa nám v priebehu práce podarilo a dosiahnuť tak hlavný cieľ, ktorým bola optimalizácia výkonu zamestnancov z pohľadu zastúpenia multitaskingu a singletaskingu pri práci. Návrhmi odporúčaní sme splnili aj tento cieľ. Veríme v ich dostatočný prínos a úspešnú implementáciu. Samozrejme, úplne odstrániť multitasking nie je možné, ale ani by to nebolo správne. Sú momenty, kedy je potrebné reagovať rýchlo a operatívne. Existujú aj iné, najmä rutinné úlohy, pri ktorých multitasking

nie je škodlivý. Chybou ale je, ak sa pri riešení úloh a projektov pristupuje k nadužívaniu tohto spôsobu práce. Predsa len, väčšina zadaní a projektov si vyžaduje kvalitný výstup a hĺbkové myšlienkové úvahy, čo platí aj vo sfére informačných technológií.

Zoznam bibliografických odkazov

Knižné zdroje, vedecké články a časopisy

1. ALLEN, David. *Getting Things Done : The Art of Stress-Free Productivity*. New York: Penguin Publishing Group, 2015. 352 s. ISBN 9780698161863
2. BUSER Thomas – NOEMI Peter. *Multitasking* [elektronický zdroj]. Amsterdam : Springer, 2012. 15 s. DOI 10683-012-9318-8 Dostupné na: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s10683-012-9318-8.pdf>
3. DUCHOŇOVÁ, Lenka. Zborník Filozofickej fakulty Univerzity Komenského : *Problematické dimenzie konceptu multitaskingu*. [elektronický zdroj]. Bratislava : Univerzita Komenského v Bratislave, 2017. 13 s. Dostupné na: https://fphil.uniba.sk/fileadmin/fif/katedry_pracoviska/kkiv/Publikacie/KaIV/KIV2_7_187.pdf
4. EYAL, Nir. *Indistractable : How to Control Your Attention and Choose Your Life*. London : Bloomsbury Publishing, 2019. 290 s. ISBN 9781526610225
5. GARG, Gaurav. *The Art of Multitasking : Achieve more in Less Time*. 2023. 140 s. ISBN 97982235913207
6. HARI, Johann. *Stolen Focus : Why you Can't Pay Attention*. Dublin : Bloomsbury Publishing, 2022. 352 s. ISBN 9781526620248
7. KALENOSKI Charlene M. – FOSTER Gigi. *The Economics of Multitasking*. Londýn : Palgrave Macmillan, 2016. 206 s. ISBN 9781137381446
8. ZACK, Devora. *Singletasking : Get More Done – One Thing at a Time*. Oakland : Berrett-Koehler Publishers, 2015. 168 s. ISBN 9781626562639
9. KELLER, Gary – PAPASAN Jay. *Jediná vec*. New York : Eastone Books, 248 s. ISBN 9788081093432
10. NEWPORT, Cal. *Deep Work : Rules for Focused Success in a Distracted World*. New York: Grand Central Publishing, 2016. 295 s. ISBN 9781455586691
11. PASCHLER, Harold. *Task Switching and Multitask Performance*. [elektronický zdroj]. Cambridge : MIT Press, 2000. 31 s. Dostupné na: http://laplab.ucsd.edu/articles/Pashler_taskswitching_2000.pdf
12. SALVUCCI, Dario D. – TAATGEN Niels A. *The Multitasking Mind*. New York : Oxford University Press, 2010. 320 s. ISBN 9780199780396

13. WATSON, Jason M. – STRAYER David L. *Brief Reports : Supertaskers: Profiles in extraordinary multitasking ability.* . [elektronický zdroj]. Salt Lake City : University of Utah, 2010. 17 s. Dostupné na: <https://link.springer.com/content/pdf/10.3758/PBR.17.4.479.pdf>

Elektronické zdroje

14. ACTITIME: *What Is Single-Tasking and Why It's Better Than Multitasking* [online] Dostupné na: <https://www.actitime.com/productivity/single-tasking>
15. AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION. *Multitasking : Switching costs* [online] 2006, Dostupné na: <https://www.apa.org/topics/research/multitasking>
16. ATCHLEY, Paul. *You Can't Multitask, So Stop Trying.* In *Harvard Business Review* [online] 2010. Dostupné na: <https://hbr.org/2010/12/you-cant-multi-task-so-stop-tr>
17. BUTT, Nadia – WARRAICH, Nosheen F. *Multitasking behavior in the workplace: a systematic review.* In *Journal of social research development* [online] 2022, 19 s. ISSN 2788-8339 Dostupné na: <https://jsrd.org.pk/index.php/jsrd/article/view/111/68>
18. DORNSIFE, David. *The Importance of Emotional Intelligence in the Workplace* [online] 2023. University of Southern California. Dostupné na: <https://appliedpsychologydegree.usc.edu/blog/emotional-intelligence-in-the-workplace>
19. FIELD ENGINEER: *Extrovert vs. Introvert : Understanding The Workplace Personality Types* [online] Dostupné na: <https://www.fieldengineer.com/article/extrovert-vs-introvert/>
20. FORBES: *Ste introvert, extrovert, či ambivert?* [online] Dostupné na: <https://www.forbes.sk/ste-introvert-extrovert-ci-ambivert-tu-su-karierne-tipy-pre-kazdy-typ-osobnosti/>
21. FRANKO, Lukáš. *5 rád ako začať so singletaskingom* [online] 2018. Dostupné na: <https://lukasfranko.sk/5-rad-ako-zacat-so-singletaskingom/>
22. INDEED: *The Pros and Cons of Multitasking* [online]. Dostupné na: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/multitasking-pros-and-cons>

23. KILLINGSWORTH, Matthew A. – GILBERT, Daniel T. *Wandering mind not a happy mind* [online]. The Harvard Gazette, 2010. Dostupné na: <https://news.harvard.edu/gazette/story/2010/11/wandering-mind-not-a-happy-mind/>
24. MS SR. Výpis z Obchodného registra Mestského súdu Bratislava III. [online] Dostupné na: <https://www.orsr.sk/vypis.asp?ID=18220&SID=2&P=0>
25. PIPEWING: *Pros and Cons of Monotasking* [online] Dostupné na: <https://pipewing.com/blog/pros-and-cons-of-monotasking/>
26. REALIZATION: *The Effects of Multitasking on Organisations* [online] Dostupné na: https://www.renevanmaarsseveen.nl/wp-content/uploads/overig2/Effects_of_Multitasking_on_Organizations.pdf
27. RescueTime blog: *The 9-5 workday is dead* [online] Dostupné na: <https://rescuetime.wpengine.com/work-life-balance-survey-2020-2/>
28. ROSEN, Christine. *The Myth of Multitasking : How international self-distraction hurts us* [online], Dostupné na: <https://www.thenewatlantis.com/publications/the-myth-of-multitasking>
29. SALVUCCI, Dario. *Multitasking and Monotasking : The effects of mental workload on deferred task interuptions* [online] 2010, Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/221519546_Multitasking_and_Monotasking
30. SAP. *Naša spoločnosť*. [online] Dostupné na: <https://www.sap.com/sk/about.html>
31. SOLLAN, Matthew. *The art of multitasking*. [online] 2022. Harvard Health Publishing. Dostupné na: <https://www.health.harvard.edu/mind-and-mood/the-art-of-monotasking>
32. TOOL, Sapere. *The Eisenhower Matrix.*, 2019. 112 s. ISBN 97816937804

Prilohy