



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

Acta oeconomica et informatica – mimoriadne číslo  
Nitra, Slovaca Universitas Agriculturae Nitriae, 2012, s. 6–9

## ČASOVÝ MANAŽMENT – NEODDELITELNÁ SÚČASŤ MANAŽÉRSKEJ KOMPETENTNOSTI TIME MANAGEMENT – A CRUCIAL PART OF MANAGERIAL COMPETENCE

Mária ŠAJBIDOROVÁ, Zuzana LUŠŇÁKOVÁ, Veronika HRDÁ

Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre

The results of the paper show the reality of time management in a group of managers. This image, made by the method of self-assessment, is not always truthful enough. It is because of the fact that many managers do not feel inner need to look at the effectiveness of using their personal working techniques. Those who honestly answered the questions in the questionnaire could realize their strengths and weaknesses in using their working time. They found out what kind of managerial personality they really are. It forced them to think how they want to proceed – if they want to be active or they want to be only the object of someone else's manipulation.

**Key words:** time management, manager, time, stress, effectiveness

Požiadavky na manažérske schopnosti sa výrazne líšia od požiadaviek na ostatných zamestnancov, ktorí len plnia zverené úlohy. V mnohých organizáciách býva zvykom povyšovať zamestnancov, ktorí svedomite plnia svoje úlohy na manažérov. Často sa to zdôvodňuje tvrdením, že ak je niekto dobrý vo svojej profesii, určite bude aj schopným manažérom. Predpoklady pre manažérsku prácu sú však úplne iné ako tie, ktoré sa vyžadujú na plnenie úloh výkonných zamestnancov. Jednou zo základných zručností, ktorú musí ovládať úspešný manažér, je vedieť organizovať svoj pracovný čas. V tomto prípade platí zásada – kto nedokáže efektívne organizovať svoj pracovný čas, ťažko môže viesť k efektívnosti iných. Ak by sme sa spýtali ľudí v rôznych manažérskych funkciách, čo si myslia o svojom usporiadaní času, len veľmi málo z nich by konštatovalo, že má čas pod kontrolou. Odborné literárne zdroje uvádzajú, že až 90 % odpovedí by znela približne takto: „Času je málo, som v stálom strese, nestíham, nosím si prácu domov. Rodina ma doma skoro ani nevidí.“ Ďalej by sme sa dozvedeli, že väčšina opýtaných je veľmi nervózna, nemá čas na relaxáciu, má narušené partnerské vzťahy, nemá čas na deti a pod. K týmto negatívnym javom sa pripája aj pasívna prameniaca z bezradnosti a neschopnosti tento stav zmeniť. Mnohí si myslia, ba sú dokonca presvedčení, že sa s tým aj tak nedá nič robiť a že to k dnešnej dobe jednoducho patrí. Ale to je hlboký omyl. Stres a náhlenie nie je nutnou podmienkou úspechu a pracovná vyťaženosť ešte nemusí znamenať stres. Manažéri majú často pocit, že o ich kvalite hovorí skutočnosť, že sú preťažení, nezaštupiteľní a že žijú v neustálom strese. Rovnaký prístup očakávajú aj od ostatných. Kto sa v práci usmieva a nenaháňa, je podozrivý. Našťastie vo vyspelých krajinách skončila doba, kedy sa ľudia hodnotili podľa správania a nastúpilo hodnotenie podľa výsledkov zvládnutej práce. Ak sa dnes niekto usmieva a pokojne rozhoduje, jeho práca bude kvalitnejšia ako práca jeho uponáhľaného a vystresovaného kolegu. Čas nemôžeme kúpiť, čas nemôžeme usporiť, čas nemôžeme zastaviť, času je málo. Tieto silné slová, na prvý pohľad pravdivé, nájdeme v každej knihe, ktorá sa zaoberá organizáciou času. Majú nás vyburcovať, motivovať, postrašiť aj prinútiť k pozitívnym zmenám.

### Materiál a metódy

Hlavným cieľom príspevku bolo posúdiť kompetentnosť manažérov vo využívaní jedného z najvzácnejších fenoménov ľudskej existencie – času. Naplnenie hlavného cieľa bolo realizované prostredníctvom parciálnych cieľov skúmania osobných pracovných techník manažérov, stresu a pracovnej štúdie zameranej na sebahodnotenie.

Objektom skúmania bol podnikateľský subjekt pivovárničkeho priemyslu pôsobiaci v Nitrianskom samosprávnom kraji. Vzorku respondentov tvorili manažéri obchodno-ekonomického útvaru.

Základnou technikou získavania primárnych podkladových materiálov bol dotazníkový prieskum. Ako podporné metódy boli využité pozorovanie a osobný rozhovor. Získané údaje boli následne spracované metódami analýzy a porovnávaní. V syntetickej časti príspevku – pri formulovaní záverov a odporúčaní – boli použité dedukcia a syntéza.

### Výsledky a diskusia

V praxi sa vyskytujú dve skupiny manažérov. Tí, ktorí nestíhajú a neustále nariekajú, čo všetko by zvládli urobiť, keby mali len o trochu viac času a tí, ktorí si vedú čas naplánovať a účelne ho využívať tak, že zvládnu bez problémov svoju prácu a ešte im ostáva čas na relax, rodinu a iné aktivity.

Tento názor potvrdzujú aj slová amerického podnikového poradcu M. E. Gerbera, ktorý rozdeľuje ľudí na obyčajných a bojovníkov. Gerber hovorí, že „Bojovník všetko vidí ako výzvu overiť si svoje schopnosti, kým obyčajný človek sa na všetko pozerá buď ako na požehnanie, alebo ako na úder osudu.“ Aj v oblasti uplatňovania časového manažmentu by sme mohli rozdeliť manažérov na dve podobné skupiny – na tých, ktorí svojím aktívnym prístupom ovplyvňujú efektívnosť využívania pracovného času a na tých, ktorí neplánujú, nestanovujú si ciele a priority, nechávajú sa riadiť inými, nedokážu správne viesť ani seba, ani iných a ich pracovný čas sa podriadiť tomu, čo deň priniesie.

Aký vzťah majú k svojmu času manažéri skúmanej firmy sme sa pokúsili zistiť pomocou dotazníka. Odpovede respondentov na 19 otázok sme analyzovali podľa vekových kategórií a podľa pohlavia. Vekovú a pohlavnú štruktúru manažérov zobrazuje tabuľka 1.

**Tabuľka 1** Veková a pohlavná štruktúra manažérov

Veková kategória (1)	Spolu (2)	Z toho ženy (3)
do 40 rokov (4)	5	4
41 – 50 rokov	3	2
nad 50 rokov (5)	1	1

Zdroj: vlastný výskum  
Source: own research

**Table 1** Age and gender structure of the managers

(1) age category, (2) total, (3) of which women, (4) less than 40, (5) more than 50

Na základe výsledkov prieskumu možno konštatovať, že všetci respondenti majú jasne stanovené osobné ciele a ciele vo svojej kariére, aj keď iba v myslí a nie v písomnej podobe. Ako vyplýva z odpovedí, všetci okrem jedného si vážia svoj čas a zaoberajú sa ním starostlivo.

Pri vyhodnotení otázky týkajúcej sa písomných časových plánov z pohľadu pohlavnej štruktúry sme zistili, že ženy uprednostňujú krátkodobejšie časové plány (denné a týždenné) a sú dôslednejšie pri ich vyhodnocovaní. 18 % žien uviedlo, že si robia aj polročné, resp. ročné plány. Priemerne si denne plánujú 50 – 60 % pracovného času. Denné aj týždenné plány vyhovujú len 9 % mužov vo vekovej kategórii štyridsať až päťdesiat rokov, pričom si plánuje menej ako 20 % svojho pracovného času. Mladší muž používa skôr dlhodobejšie plány, plánuje si približne 60 – 80 % času. Tzv. „tichú hodinku“ pre seba si do svojho časového plánu zaraďuje takmer 54 % respondentov. Pre nepredvídané udalosti si vytvára časovú rezervu 78 % opýtaných a pod tlakom a v strese pracuje často 56 % respondentov.

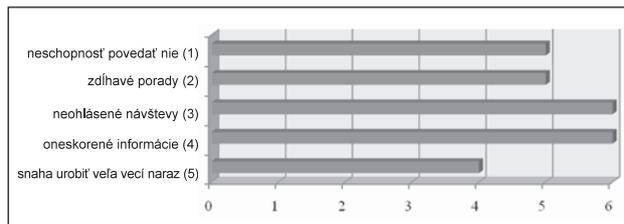
Na konci pracovného dňa 44 % respondentov porovnáva naplánované a skutočne vykonané úlohy, nespĺnené úlohy presúva na nasledujúci deň 55 % opýtaných, tretina respondentov si zostavuje denný plán na nasledujúci deň.

Na otázku, či poznajú respondenti svoju výkonnostnú krivku, odpovedalo 27 % z nich záporne, čo je pomerne prekvapujúce.

Názory na delegovanie sú u manažérov pozitívne. Každá z ponúkaných alternatív užitočnosti delegovania, okrem jednej, dosiahla minimálne 44 % súhlasu. Najviac respondentov (66 %) súhlasilo s tým, že delegovanie pomáha podporovať a rozvíjať schopnosti, iniciatívu, samostatnosť a zodpovednosť podriadených a spolupracovníkov. Na otázku, čo bráni opýtaným presunúť viac úloh na podriadených alebo spolupracovníkov, väčšina z nich uviedla, že je to veľký pocit zodpovednosti za delegovanie úlohy.

Schôdze, ktoré respondenti organizujú splnia vždy alebo často svoj účel a vždy alebo často sa skončia včas. Prehľad o najväčších zlodejoch času manažérov poskytuje obrázok 1.

Ako vidno z obrázku 1 až 54 % manažérov označilo za najväčšieho zlodeja času neohlásené návštevy. V poradí druhým najväčším zlodejom času respondentov sú oneskorené informácie. Informácie sú dôležitý prvok v práci manažéra, pretože bez rýchlo získaných a kvalitných informácií sa zbytočne plytvá časom. Nedodržia sa termíny, z čoho pramení stres a nervozita na pracovisku. Tento problém by bolo možné riešiť identifikáciou príčin a následne prijatím opatrení na ich elimináciu.



**Obrázok 1** Zlodeji času manažérov

Zdroj: vlastný výskum

**Figure 1** Managers' time takers

Source: own research

(1) inability to say 'no', (2) lengthy work meetings, (3) unannounced visitors, (4) delayed information, (5) an effort to do more things at the same time

Porady môžu byť silným a účinným komunikačným nástrojom spolupráce, ale zároveň sa môžu stať strateným časom v prípade, že sú zvolávané zbytočne alebo ak ich priebeh nespĺní očakávania zúčastnených. Ak 45 % manažérov pokladá porady za zdlhavé, je potrebné sa nad tým zamyslieť a zvážiť, či by nebolo efektívnejšie pozývať na porady len tých, ktorých sa prejednávany problém bezprostredne týka a tých, ktorí by mohli aktívnou účasťou prispieť k jeho vyriešeniu. Ostatní manažéri môžu získať informácie zo zápisu z porady, ktorý je ihneď po porade spracovaný a sprístupnený cez počítačovú sieť. Teoretici časového manažmentu tvrdia, že veľký počet účastníkov porady má vplyv na dĺžku jej trvania. Čím viac pozvaných, tým sa zvyšuje predpoklad, že bude porada dlhšie trvať.

Aj snaha urobiť veľa vecí naraz dokáže obrať manažérov o množstvo času. Každý by si mal určiť, čo je dôležité, čo môže počkať a čo je zbytočné riešiť. Určenie si priorit je veľmi dôležité a uľahčuje prácu manažéra.

Odpovede respondentov na jednotlivé otázky dotazníka sa odlišovali v závislosti od veku, pohlavia, ambícií a pracovného statusu. V podstate však možno konštatovať, že manažéri pociťujú rozličné problémy, ale jeden problém je pre nich spoločný. Je to konflikt medzi želaním dosiahnuť viac a ich schopnosťou využiť obmedzený časový fond.

### Analýza osobnej pracovnej techniky manažérov

Metódy a techniky používané pri plánovaní a organizovaní vlastnej práce manažéra (osobné pracovné techniky) predstavujú významnú zložku odbornej kompetentnosti manažéra. Každý manažér pri svojej činnosti využíva určitú, jemu vlastnú, osobnú pracovnú techniku. Nie každá je však efektívna. Efektívna osobná pracovná technika by mala manažérovi umožňovať:

- vylúčiť nepotrebné práce, a tým znížiť časové straty,
- redukovať stres,
- rozširovať priestor pre vlastné rozhodovanie o využití svojho pracovného času,
- zladíť nároky vyplývajúce z funkčného miesta manažéra na jednej strane a jeho súkromného života na strane druhej,
- zvýšiť osobnú produktivitu,
- pracovať inteligentnejšie a s väčším sebauspokojením.

### Analýza stresu a zaťaženia

Stres znamená nadmernú záťaž. Byť v strese môžeme chápať prenesene ako byť v tiesni. Väčšinou za stres považujeme vnútorný stav jedinca, ktorý je priamo niečím ohrozovaný alebo ohrozenie očakáva a pritom má pocit, že tieto nepriaznivé vplyvy nemusí dobre zvládnuť. Ide o negatívny stres. Ako jeho protiklad existuje pozitívny stres, ktorý na človeka pôsobí kladne, napr. radostná, príjemná udalosť. Stres kladie zvýšené požiadavky na adaptačné schopnosti organizmu, ktorý sa musí so

záťažou vyrovnávať. Vo všeobecnosti platí, že ak je stres slabší, organizmus si naň postupne zvyká, otužuje sa, ak je veľký, môže organizmus ochorieť. Každý človek reaguje na stres inak. Slabého jedinca tá istá záťaž porazí, kým silného pozdvihne.

Psychická odolnosť a schopnosť zvládať záťaž, optimálne sebazpoznanie, pozitívne nastavenie a životný štýl, schopnosť primerane jednať s ľuďmi, plánovať a organizovať svoj čas, a to všetko podporené fyzickou a psychickou kondíciou a primeranou sebadôverou sú konkurenčnou výhodou a najschodnejšou cestou v prevencii voči stresu.

Najschodnejšia, hoci často nie najpohodľnejšia cesta ako predísť záťaži, vedie cez sebazpoznanie, lebo kto pozná sám seba:

- pozná svoje prednosti a nedostatky,
- pozná svoju hierarchiu hodnôt,
- vie lepšie odhadnúť svoje reakcie v rôznych situáciách,
- vie lepšie naplánovať svoje ďalšie smerovanie,
- vie lepšie riadiť sám seba,
- má dobrý základ pre získavanie poznatkov a skúseností,
- má dobrú východiskovú pozíciu pre získanie zmysluplnosti svojej existencie,
- spĺňa základný predpoklad pre pochopenie a tým aj vedenie iných ľudí.

Za najvýznamnejšie charakteristiky osobnosti, ktoré vedú k odolnosti voči stresu, a teda aj voči ochoreniam zo stresu považujeme:

- mať pozitívny postoj k sebe samému,
- cítiť sa dobre medzi inými ľuďmi,
- zvládať požiadavky života – vedieť sa primerane prispôbiť.

### Pracovná štúdia seba samého

Každý deň máme k dispozícii len obmedzené množstvo energie, ktoré musíme vynakladať čo najproduktívnejšie. Prítom je možné, že plytváme energiou i časom na bezvýznamné úlohy, a preto sa nám nedarí napredovať v dôležitých projektoch, ktoré vyžadujú vysokú koncentráciu a veľké úsilie. Z tohto dôvodu je potrebné, aby sme spoznali seba samého, svoje návyky, systém práce, výkonnostnú krivku, aby sme si uvedomili svoje zlozvyky a odhalili zlodejov nášho času. Samotné poznanie však nestačí, je potrebné zároveň prijať opatrenia, ktoré nám pomôžu efektívnejšie využívať svoj čas a plniť pracovné, ale aj osobné ciele. Pravdepodobnosť úspechu v akomkoľvek vedomom konaní je závislá na činiteľoch, ktorých vzájomný vzťah vyjadril David Gruber vo vzorci (1):

$$\text{koncentrácia} = (|Z+| + |Z-|) \cdot (N + V) \times PP \times ZAB \quad (1)$$

Slovná interpretácia tohto vzorca znie: „Veľkosť našej koncentrácie je daná súčinom štyroch činiteľov. Prvý činiteľ je súčtom absolútnej miery nášho kladného záujmu, nadšenia, zápalu, kladnej motivácie (Z+) a záporného záujmu, zdravého hnevu, hrozby trestu či hanby (Z-). Druhý činiteľ je súčtom miery nášho návyku (N) robíť určitú vec a množstva vynaloženej vôle (V). Tretí činiteľ znamená priaznivé podmienky, voľbu správneho miesta, času, osoby (PP). Štvrtý činiteľ je zabezpečenie, teda príprava a pomôcky (ZAB)“.

Každý z týchto činiteľov je dôležitý a jeho absencia znamená nulovú koncentráciu. Ak by nám napríklad bolo jedno, či sa určitý projekt bude realizovať, ťažko by sme dokázali venovať maximálnu pozornosť príprave podkladov súvisiacich s realizáciou. Dôležitosť priaznivých podmienok tiež nemôžeme podceňovať. Naopak, pri prvých dvoch veličinách stačí, ak je nenulová aspoň jedna. Pri danej činnosti nás môže udržať buď

len nadšenie, alebo len motivujúci hnev. Ak sú v našej psychike prítomné oba faktory, tým lepšie. Rovnako je možné nahradiť do istej miery vôľu návykom – robíť určitú činnosť automaticky alebo naopak, ak nie sme naučení činnosť vykonávať, vôľou môžeme čiastočne vyrovnáť nedostatok návyku.

Predmetom návykov a rutinných postupov sa môže stať množstvo bežných organizačných úloh, ktoré musí manažér denne zvládať. Túto skutočnosť potvrdili v rámci neformálnych rozhovorov aj respondenti, ktorí medzi svoje pracovné návyky zaradili najmä:

- aktualizáciu rozvrhov na nasledujúci deň, resp. týždeň,
- vybavovanie prijatej pošty,
- vybavovanie rutinnej administratívy,
- upratovanie pracovného stola a iné.

Návyk je najväčšou stálou energiou. Nevyžaduje veľa energie a pozornosti, pretože čo robíme už dobre poznáme a robíme to automaticky. Netrápia nás pochybnosti či rozpaky ako to spraviť, jednoducho to vieme. Návyk funguje ako program vrytý v našom podvedomí. Je veľmi výkonný. Podvedomie však nedokáže rozoznať, či je návyk dobrý alebo zlý. Pozitívny návyk nám šetrí čas a zvyšuje našu efektívnosť. Vplyv negatívnych návykov (zlozvykov) môže byť i opačný. Ako spoločný negatívny návyk respondentov by sme mohli označiť návyk mať „stále otvorené dvere pre návštevníkov a spolupracovníkov“. Tým totiž dochádza k neustálemu vyrušovaniu manažérov. Zlozvyky reprezentujú väčšinu našich nedostatkov. Majú veľkú zotrvalú energiu, väčšiu, než si uvedomujeme alebo než sme ochotní si pripustiť. Zlomíť hlboko zakorenené návykové sklony, ako je váhavosť, nedôslednosť, netrepezlivosť alebo kritičnosť, ktoré narušujú základné zásady ľudskej efektívnosti, vyžaduje pevnú vôľu.

Každý manažér by si mal raz za čas položiť nasledovné otázky:

- Ktoré z mojich súčasných pracovných návykov prispievajú k efektívnemu výkonu mojej práce?
- Ktoré z mojich súčasných pracovných návykov obmedzujú moju pracovnú efektívnosť?
- Ktoré nové návyky by som mohol a chcel rozvinúť za účelom zvýšenia svojho pracovného výkonu?

Zmeniť pracovné návyky manažérov nie je jednoduché. Pracovný návyk, ktorý je hlboko zakorenený, sa ťažko odstraňuje. Vždy to súvisí so zmenou prístupu k riešeniu úloh manažéra.

Zmena návyku je podstatnou súčasťou rastu manažéra. Aj napriek tomu sa mnohým nedarí osvojiť si nové návyky a zaviesť ich do svojej praxe. Je to hlavne preto, že nie sú schopní si v konkrétnej situácii uvedomiť bod proaktivity. Nový návyk totiž možno zavádzať, len v konkrétnej situácii, keď už na podnet existuje (starý) vnútorný program, ale ten sa nespustí a subjekt sa vedome správa inak, po novom. Bez vystihnutia správneho okamihu (zachytenia bodu proaktivity) by došlo k automatickému vyvolaniu starého návyku a dobrý úmysel niečo zmeniť by vyšiel nazmar.

Vplyva to zo skutočnosti, že človek je tvor reaktívny, to znamená, že vždy reaguje na nejaký podnet. Ak sa podnet podobá podnetom z minulosti, automaticky vytiahneme program z podvedomia, čiže reagujeme. Ak je ale podnet nový, zostáva vo vedomí a človek o ňom aktívne premýšľa. Cesta cez podvedomie je síce rýchlejšia a automatická, ale reakcia môže byť už zastaraná a neoptimálna.

Jedným z najdôležitejších návykov je proaktivita, t. j. návyk „chytania“ priestoru medzi podnetom a podvedomou reakciou slúžiaci k prevereniu správnosti programu z podvedomia. Zachytenie bodu proaktivity poskytuje v zásade dve možnosti.

Možno spustiť program z podvedomia alebo vedome vymyslieť úplne nové riešenia, varianty alebo postupy.

### Efektívne využívanie času manažéra

Efektívne využívanie času manažéra je jedným z rozhodujúcich faktorov efektívnosti jeho práce. Ťažko by sme však našli manažéra, ktorý môže úplne disponovať svojím časom. Uplatňovanie časového manažmentu je v súčasnosti veľmi aktuálnym problémom tak v podnikateľskej sfére, ako aj vo verejnom sektore.

Hodnotením empirických údajov získaných z primárnych zdrojov, priamym pozorovaním, neformálnymi rozhovormi, celkovou systematizáciou získaného materiálu a jeho následnou interpretáciou sme dospeli k definovaniu hlavných príčin časových strát a k vymedzeniu najpoužívanejších osobných pracovných metód a techník respondentov.

### Hlavné príčiny časových strát manažérov:

- neohlásené návštevy – mohli by sme ich označiť za jeden z najväčších zlodejov času, ktorý obmedzuje a v niektorých prípadoch priamo znemožňuje manažérom, aby pracovali na dôležitých a časovo náročných projektoch,
- nesprávne využívanie telefónu – neovládanie stratégie racionálneho telefonovania,
- neporiadok na písacom stole – príliš veľa pracovných materiálov rozptyľuje pozornosť manažéra a zároveň ho znervózňuje a psychicky zafažuje,
- neschopnosť povedať „nie“ – vlastné úlohy a ciele sa nám kvôli nášmu neasertívnemu správaniu nemusia podať splniť kvalitne a včas,
- termínový nátlak – človek v časovej tiesni spravidla nedokáže reálne zhodnotiť danú situáciu a dopúšťa sa mnohých chýb, ktoré musí následne odstraňovať,
- zdĺhavé porady – niektoré problémy by bolo efektívnejšie riešiť v užšom kruhu.

### Navrhované opatrenia pre manažérov:

- venujte v závere pracovného dňa 10 minút času na naplánovanie nasledujúceho dňa,
- odlišujte veci dôležité od nedôležitých,
- stanovte si priority v manažérskej práci,
- zložité, tvorivé alebo koncepčné úlohy riešte zásadne počas vášho výkonnostného vrcholu a zabezpečte si, aby ste neboli pri ich riešení rušení,
- využívajte možnosť a správne delegujte úlohy,
- naučte sa povedať nie.

Bolo by tiež potrebné, aby si manažéri stanovili pravidlá, v ktorú dobu budú návštevám k dispozícii a v ktorú nie, aby na ich pracovnom stole bol vždy len ten projekt, na ktorom práve pracujú, aby ich telefón neokrádal o čas, ale slúžil na rýchlú a efektívnu komunikáciu. Je potrebné uvedomiť si, že aj cesta k najvzdialenejšiemu cieľu začína prvým krokom a ak nechceme, aby sme pre krátkodobé ciele zabudli na dôležitý dlhodobý cieľ, mali by sme ten prvý krok urobiť už dnes. Majme na pamäti, že včerajší čas už navždy uplynul a nikdy sa nevráti.

## Súhrn

Výsledky uvedené v príspevku sú v určitom zmysle zrkadlom reality hospodárenia skupiny manažérov s vlastným časom. Tento obraz vyhotovený metódou sebahodnotenia nemá však vždy primeranú ostrosť – nie je dostatočne pravdivý. Je to z toho dôvodu, že mnohí manažéri nepocitujú vnútornú potrebu hlbšie sa pozrieť na efektívnosť používania svojich osobných pracovných techník. Tí, ktorí pravdivo odpovedali na otázky v dotazníkoch, si mohli uvedomiť svoje silné a slabé stránky vo využívaní pracovného času. Zistili, ako na tom v súčasnosti sú, akou sú manažérskou osobnosťou. Podnietilo ich to k zamysleniu, ako chcú ďalej postupovať – či chcú byť aktívni alebo im vyhovuje byť len objektom manipulácie niekoho silnejšieho.

**Kľúčové slová:** časový manažment, manažér, čas, stres, efektívnosť

Publikovanie článku je podporované Grantovou úlohou MS SR č. 1/0230/09 „Konkurencieschopnosť agropotravinárskych podnikov SR na európskom trhu potravín“.

## Literatúra

- BĚLOHLÁVEK, F. – KOŠŤAN, P. – ŠULEŘ, O. 2006. Management. Brno : Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- CAUNT, J. 2001. Time management – jak hospodařit s časem. Brno : Computer Press, 2001. 125 s. ISBN 80-7226-441-9.
- ŠULEŘ, O. 2002. Zvládáte své manažerské role? Brno : Computer Press, 2002. 187 s. ISBN 80-7226-702-7.
- ŠULEŘ, O. 2008. 5 rolí manažera a jak je efektivně zvládnout. Brno : Computer Press, 2008. 240 s. ISBN 9788025123164.
- ŠULEŘ, O. 2003. Manažerské techniky III. Olomouc : Rubico, 2003. 152 s. ISBN 80-85839-87-3.

### Kontaktná adresa:

doc. Ing. Mária Šajbidorová, PhD., Katedra manažmentu, Fakulta ekonomiky a manažmentu, Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Tr. A. Hlinku 2, 949 76 Nitra, tel.: +421 37 641 41 39, e-mail: maria.sajbidorova@uniag.sk; Ing. Zuzana Lušňáková, PhD., Katedra marketingu, Fakulta ekonomiky a manažmentu, Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Tr. A. Hlinku 2, 949 76 Nitra, tel.: +421 37 641 41 71, e-mail: zuzana.lusnakova@uniag.sk; Ing. Veronika Hrdá, PhD., Katedra manažmentu, Fakulta ekonomiky a manažmentu, Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Tr. A. Hlinku 2, 949 76 Nitra, tel.: +421 37 641 41 60, e-mail: veronika.hrda@uniag.sk