



AKO OVPLYVŇUJE ČAS ČINNOSŤ VELITEĽOV V ICH PRÁCI VO VOJENSKÝCH JEDNOTKÁCH

Miriám KARASOVÁ – Lubomír BELAN

HOW TIME AFFECTS THE ACTIVITY OF COMMANDERS IN THEIR WORK IN MILITARY UNITS

Abstract:

The authors of the article solve the time management issue and how commanders / managers / can use it in military condition. This is a very actual issue nowadays, commanders /managers/ while fulfilling official tasks should have knowledge of time management and be able to use it in practice. The article deals with the issue of time tracking, management of time use and time unification. In the article we used scientific research methods, mainly analysis and synthesis. Time awareness and the managing it is a valuable asset of every manager, military commanders not excluded.

Keywords: *time management, time tracking, time unification, use of time*

Motto: *Čas je kapitál, ktorého nikdy nie je dosť, a ak ho nevieme riadiť,
nevieme riadiť ani čokoľvek iné.*

Peter DRUCKER

ÚVOD

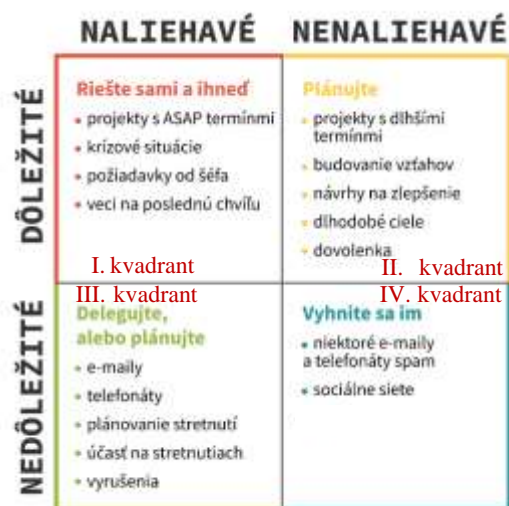
Manažment v súčasnosti môžeme interpretovať v štyroch významoch – a to *manažment ako proces, manažment ako profesia, manažment ako vednú disciplínu a manažment ako umenie*. Práve jeden z týchto významov a to **umenie** zohráva dôležitú úlohu v práci veliteľov. V tejto súvislosti sa v článku autori venujú problematike činnosti veliteľov v ich práci vzhľadom na zvládanie problematiky manažmentu (riadenia) času vo vojenskej praxi. (Belan a kol., 2018)

Manažment času (riadenie času) chápeme ako modernú vednú disciplínu, ktorá skúma človeka z pohľadu jeho činností v čase. Čas je najvzácnejší majetok, ktorý vlastníme, má väčšiu hodnotu ako peniaze a je našim najcennejším kapitálom. Každá práca sa deje v určitom čase a spotrebováva čas. Čas je život. Čas je jedinečným zdrojom – je zadarmo, jeho hodnota spočíva v tom, že plynie nepretržite a neovládateľne. V podmienkach OS SR práve velitelia neustále bojujú s časom a práve preto majú poznať základné odporúčania ako zaobchádzať s časom, ako ho riadiť a správne využívať. (Belan a kol., 2011)

1 ČO ZNAMENÁ RIADENIE ČASU

Anglický výraz „*Time Management*“ sa doslovne prekladá ako **riadenie času**. V skutočnosti však nejde o riadenie času ako takého, ale o prístup veliteľov (manažérov) k sebe, práci a pod. V článku budem používať pojem **riadenie času**. V skutočnosti riadenie času predstavuje rôzne postupy, odporúčania a nástroje, ktoré sa používajú pre jeho **plánovanie** za účelom zvýšenia efektívnosti využívania času (zahŕňajú širokú škálu aktivít medzi ktoré patrí plánovanie, stanovenie cieľov, delegovanie, analýza stráveného času, monitorovanie a stanovenie priorít). Základom riadenia času veliteľom (manažérom) je potreba určiť jasné ciele a priority. Ohľadne priorít sa určuje, čo je pre splnenie cieľov dôležité a menej dôležité (nedôležité), čo je naliehavé a čo nie je naliehavé.¹

Velitelia (manažéri) na základe určenia priorít dôležitosti a naliehavosti môžu využívať takzvané štyri časové kvadranty, podľa ktorých je možné z celkového objemu času, ktorý máme pre splnenie cieľov určiť, čo je **najnaliehavejšie a najdôležitejšie** (I. časový kvadrant), čo je **dôležité a menej naliehavé** (II. časový kvadrant), čo je **naliehavé a menej dôležité** (III. časový kvadrant) a čo je **nenaliehavé a nedôležité** (IV. kvadrant).



Obrázok 1 Štyri časové kvadranty

Zdroj: upravené podľa²

Každý veliteľ (manažér) má k dispozícii rovnaký objem času, každý však tento čas využíva inak. **P. F. Drucker** (2004) pri svojich pozorovaniach zistil, že schopní riadiaci pracovníci nezačínajú svojimi úlohami. Začínajú svojím časom. Začínajú hľadaním kam vlastne mizne ich čas a až potom sa pokúšajú riadiť svoj čas a obmedzovať neproduktívne požiadavky. Na záver vytvárajú zo svojho „**disponibilného času**“ čo najväčšie kontinuálne jednotky. Tento trojstupňový proces označuje autor ako základ efektívnosti riadiacej práce a do neho patrí:

¹ Dostupné na: <https://eduworl.sk/cd/marcela-kozejova-palkechova/6628/manazment-casu-time-management-ako-sa-v-nom-zlepsit> [cit. 05.09.2024]

² Dostupné na: <https://blog.profesia.sk/overene-time-management-techniky-na-efektivnu-pracu/> [cit. 05.09.2024]

1. Zaznamenávanie (sledovanie) času.
2. Riadenie využitia času.
3. Zjednocovanie času. (Drucker, 2004)

2 ZAZNAMENÁVANIE (SLEDOVANIE) ČASU

V práci veliteľa (manažéra) by mala byť prvým krokom **diagnóza času**. Je potrebné aby velitelia (manažéri) vykonávali vlastnú analýzu niektorými postupmi, hlavne písomnými záznamami času. Podľa **P. F. Druckera** zdroje plytvania časom, spôsobené chybným riadením a zlým organizovaním:

1. *Nesystematická práca a nedostatočná predvídavosť* – prejavuje sa krízami, opakujúcimi sa spravidla v rovnakom čase rok čo rok,
2. *Ak je príliš veľký počet pracovníkov*. Keď vedúci pracovníci musia vynakladať hoci len zlomok svojho času (možno desatinu) na otázky porušovania *medziludských vzťahov, nezhody, trenice, právne spory a iné otázky spolupráce*,
3. *Zlé organizovanie, s veľkým množstvom porád a schôdzí*:
 - neporiadok v systéme vlastnej práce,
 - nerozhodnosť a neschopnosť stanoviť priority,
 - rozptyľovanie sa nepodstatnými záležitosťami a úlohami,
 - neschopnosť delegovať práce na podriadených,
 - nesprávna komunikácia a konanie s ľuďmi,
4. *Neefektívny informačný systém a zlý prenos informácií*, kedy ľudia si väčšinou neuvedomujú, či využívajú svoj čas dobre, alebo zle. (Drucker, 2004; Belan a kol., 2011)

Riadenie využívania času možno charakterizovať ako dôsledné, cielené používanie osvedčených pracovných postupov v dennej praxi, ktoré pomáha viesť a organizovať seba samých tak, aby bol optimálne a zmysluplne využívaný čas, ktorý je k dispozícii.

Vedieť organizovať svoj pracovný čas – je jedna zo základných zručností, ktorú musí ovládať úspešný veliteľ (manažér) – vedieť, čím sa treba v pracovnom čase zaoberať a ako pritom postupovať. Kto si nedokáže efektívne zorganizovať svoj pracovný čas, ťažko môže viesť k efektívnej práci.

3 HLAVNÉ ZÁSADY RIADENIA ČASU

Východiskom riadenia času je **stanoviť si náročné, ale realistické ciele** veliteľskej (manažérskej) činnosti. Stanovte si ciele v niekoľkých rôznych oblastiach svojho života, v profesijnej, duševnej (schopnosti), rodinnej a spoločenskej, duchovnej (zmysel života) a pod. Ciele by mali byť dosiahnuteľné, aby človeka bavilo na nich pracovať a mohol mať radosť z úspechu. Musia byť merateľné, tak, aby sa dalo zistiť, či sa naplnili.

Čiastkové ciele dávajú človeku istotu a chuť do práce, preto si rozdeľte ciele na najdôležitejšie, stredne dôležité a najmenej dôležité. Ak chcete byť úspešný pri stanovovaní

cieľov zapisujte si ich, napísaný cieľ je splniteľnejší, než ten, ktorý je nosený iba v hlave. Človek by sa mal na svoje ciele sústrediť a snažiť sa robiť predovšetkým tie aktivity, ktoré pomáhajú naplňovať jeho ciele. Každá úloha by mala mať svoj termín, úlohy bez termínov majú ľudia sklony odsunovať do nekonečna. (Gruber, 2009)

3.1 Určenie priorít s prihliadnutím na významnosť a naliehavosť úloh.

Väčšina ľudí pristupuje k práci tak, že sa snaží zhustiť druhoradé menej dôležité problémy dokopy a tým získať voľný priestor. To však ďaleko nevedie. Schopný riadiaci pracovník začína tým, že odhaduje, koľko disponibilného času môže reálne považovať za vlastný, až potom si vytyčuje potrebné množstvo nepretržitého času. V časovom manažmente je možné použiť viacero techník a postupov pre zvládnutie nadmerného množstva úloh. Sú založené na logike, štruktúrovaní, členení, organizovaní a pod.

Časové limitovanie úloh – pohľad z helikoptéry. Člení čas do šiestich úrovní z hľadiska perspektívy nadhľadu vzhľadom k vymedzeným cieľom. Tento nadhľad pomáha rozhodnúť o prioritách, čo má byť kedy urobené.

1. *Základná úroveň 1* – činnosti sú vykonávané operatívne, tak ako sa priebežne vyskytujú.
2. *Úroveň 2* – kladieme si otázku čo je najlepšie urobiť teraz, porovnáваме reláciu priorít (z hľadiska cieľov a nie podľa toho, čo sa nám momentálne javí ako dôležitejšie, zaujímavejšie, menej prácne a pod.)
3. *Úroveň 3* – čo máme urobiť v najbližších hodinách. S vedomím dlhodobějších cieľov vyberáme činnosti, ktoré musia byť riešené ešte dnes.
4. *Úroveň 4* – čo musí byť vykonané v najbližších dňoch, týždňoch, dlhodobé zámery sa členia do skupín.
5. *Úroveň 5* – čo chceme dosiahnuť v nasledujúcich mesiacoch. Vlastná perspektíva sa pretvára do dlhodobých projektov, rozhoduje sa o prioritách súčasných pracovných cieľov a o rovnováhe pracovného a osobného života.
6. *Úroveň 6* – čo chceme dosiahnuť ako prvok širšieho okolia. Sme schopní nadhľadu nielen nad súčasnosťou (ako v predchádzajúcich úrovniach), ale i nad sebou? Čo chceme dosiahnuť ako tím, firma, rodina a pod. (Drucker, 2004, Uhlig, 2008)

Rozdelenie úloh na časti a ich postupné plnenie – slonia technika. Ak máme riešiť rozsiahlu úlohu (napr. naučiť sa cudzí jazyk, zvládnuť výcvik a pod.), často nás straší jeho veľkosť a radšej sa do toho nepustíme. Pomoc je možné nájsť v rozdelení úlohy do malých častí, ktoré sa budú pravidelne riešiť každý deň alebo týždeň. Všeobecne môžeme konštatovať, že ak chceme skonzumovať slona, nedá sa to zvládnuť naraz, ale v malých pravidelných dávkach áno.

Určenie priorít podľa dôležitosti úlohy – Paretoho pravidlo – pomenované podľa talianskeho ekonóma **M. V. Pareta** (1848-1923). Pravidlo tvrdí, že významné veci tvoria za normálnych okolností relatívne malý podiel na početnosti vecí v skupine.

Praktických príkladov uplatnenia je mnoho: 20% skladovaných zásob tvorí 80% finančnej hodnoty skladu, 20% zákazníkov tvorí 80% obratu firmy, 20% chýb zapríčiňuje 80% zmätkov. V súvislosti s Paretovým pravidlom sa tiež hovorí o pravidle 20:80 (resp. 30:70). Uplatnenie tohto pravidla v riadiacej práci znamená, že za 20 – 30% času možno zvládnuť 70 – 80% úloh, ktoré sú rozhodujúce pre výsledky riadenia. Zvyšných 70 –80% vynaloženého času prináša len 20 – 30% výsledkov. (Drucker 2004)

Na základe toho možno formulovať záver, že veliteľ (manažér) by nemal v prvom rade vykonávať najľahšie a „najmilšie“ úlohy, na ktoré možno spotrebovať väčšinu času, ktorý má k dispozícii. Naopak prednosť by mal dostať malý počet životne dôležitých problémov, ktorými by sa mal zaoberať.

Určenie priorít podľa analýzy ABC. Z jej filozofie vyplýva, že percentné podiely dôležitých a menej dôležitých úloh sú v podstate stále. Pomocou písmen ABC je potrebné rozčleniť si jednotlivé úlohy do troch skupín, a to podľa ich dôležitosti pre dosiahnutie profesionálnych a osobných cieľov. Mnohí riadiaci pracovníci pracujú podľa zásady venovať sa každý deň najprv najdôležitejších úlohám patriacich do skupiny A. (Clegg, 2004)

Úlohy typu A sú veľmi významné úlohy, ktoré rozhodujú o úspešnosti riadiaceho pracovníka. Z dôvodu existencie týchto úloh bolo vytvorené príslušné funkčné miesto a za ich plnenie je príslušný pracovník odmeňovaný. K úlohám typu A patria vždy personálne záležitosti, strategické úlohy a úlohy ktoré sú veľmi dôležité a naliehavé zároveň. Úlohy typu A patria k takým, ktoré nemožno zveriť inému. Predstavujú spravidla 15% rozsahu činnosti, na výsledkoch sa však podieľajú 65%.

K úlohám typu B patria úlohy, ktoré sú síce dôležité, ale je možné ich delegovať. Patria k nim aj úlohy, ktoré sú síce veľmi dôležité a mali by sa inak dostať do skupiny A, však zatiaľ nie sú naliehavé. Tak na rozsahu činnosti ako aj na výsledkoch sa podieľajú 20%.

Úlohy typu C sú najmenej dôležité, sú to rutinne správne a podobné úlohy, ktoré možno delegovať. Sú to úlohy s malým významom z hľadiska dosiahnutia hlavných cieľov.

Postup pri používaní analýzy ABC pri plánovaní času je nasledovný:

- *Zaznamenajú sa všetky úlohy a činnosti, ktoré majú byť splnené v určitom čase (deň, týždeň, mesiac). K tomu možno použiť jednoduchý formulár, ktorý by mal obsahovať aspoň tieto údaje: dátum, priorita (A, B, C), druh činnosti alebo úlohy, komu je delegovaná, zahájenie a ukončenie úlohy alebo činnosti.*
- *Preskúmanie správnosti rozloženia všetkých úloh do skupín ABC. Overenie, či sú úlohy rozložené do skupín v pomere 15:20:65.*
- *Preskúmanie svojho časového plánu s ohľadom na rozpočet času, ktorý je k dispozícii. V ideálnom prípade by malo byť vyhradené 65% času (5, 2 hodiny denne) pre úlohy typu 1, 20% času pre úlohy typu B (1, 6 hodiny denne) a konečne 15% času pre úlohy skupiny C (1, 2 hodiny denne).*

- *Kontrola svojho časového plánu. Asi bude potrebné zredukovať čas vyhradený pre úlohy skupiny C tak, aby nepresiahol 15% celkovej časovej kapacity.*
- *Preverenie úloh typu B a C z hľadiska možnosti delegovania. (Clegg, 2004)*

Plánovaním priorít sa bude potenciál využívať prednostne pre dôležité úlohy, naliehavé úlohy dostanú časovú prednosť, v jednom čase je potrebné koncentrovať sa na jednu činnosť, rozdelenie činností medzi nadriadeným a podriadeným bude optimálne a ak sa práca v ten deň nedarí, tak ku koncu pracovného dňa budú splnené aspoň najdôležitejšie úlohy.

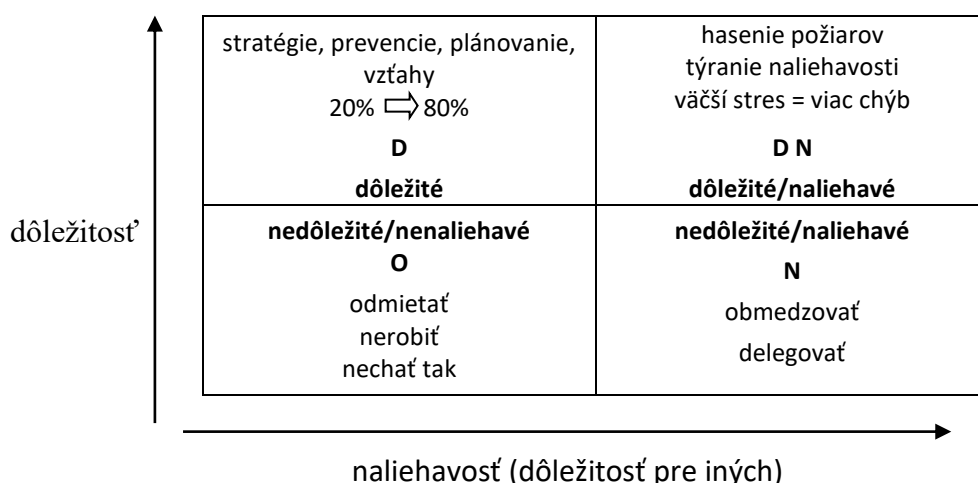
V rámci delegovaní úloh a zodpovednosti na podriadených ide o to, aby sa velitelia (manažéri) odbremenil pre dôležitejšie práce. Ide hlavne o to, prideliť podriadeným riešenie všetkých úloh a problémov, na ktoré majú dosť osobných kompetencií a dostatočnú pracovnú kapacitu a nedopustiť, aby podriadení presúvali problémy späť na manažéra, pokiaľ je v ich moci problém vyriešiť (tzv. spätná delegácia). Získa sa tak čas pre dôležité nedelegovateľné úlohy, využíva sa invencia, odborné znalosti, zručnosti a skúsenosti spolupracovníkov, podporí sa iniciatíva, samostatnosť a zodpovednosť spolupracovníkov, správnym delegovaním sa ovplyvňuje úroveň motivácie spolupracovníkov a môže sa budovať zastupiteľnosť ľudí. (Belan a kol., 2011)

Určenie priorít podľa dôležitosti a naliehavosti úlohy – Eisenhowerov princíp, nazvaný podľa bývalého amerického prezidenta **D. Eisenhowera**. Jeho podstatou je tvrdenie, že dôležitosť má vždy prednosť pred naliehavosťou. V praxi môžu nastať štyri kombinácie významu a naliehavosti pracovných úloh. S ich riešením musia:

- *Naliehavé a dôležité úlohy* – s ich riešením musia velitelia (manažéri) začať okamžite a musia sa s nimi zaoberať osobne.
- *Naliehavé a menej významné úlohy* – pri týchto úlohách už vzniká nebezpečenstvo, že riadiaci pracovník podľahne „naliehavosti“ a začne sa s nimi zaoberať práve preto, že sú tak naliehavé. Mal by ich však delegovať, pretože ich splnenie nekladie žiadne zvláštne nároky.
- *Menej naliehavé a dôležité úlohy* – tieto úlohy môžu počkať, problémom sa však stávajú vtedy, ak sa skôr alebo neskôr stanú naliehavé a potom ich riadiaci pracovník musí riešiť sám. Preto je možné ich čiastočne delegovať. Okrem výhody zisku času pracovníka sa práve tieto úlohy môžu stať príležitosťou pre osobný rozvoj a vyššiu motiváciu podriadených.
- *Menej naliehavé a menej dôležité úlohy* – tieto úlohy sa veľmi často dostávajú na stôl riadiaceho pracovníka. Pokiaľ sa bude s nimi zaoberať, zákonite bude zanedbávať úlohy prvej kategórie. K úlohám tejto kategórie by mal zaujať náležitý odstup. Často totiž nie sú ani tak dôležité, aby sa s nimi zaoberali podriadení pracovníci. Ten, kto má odvahu k podstúpeniu určitého rizika, môže ich často hodiť do koša na odpad.

Stephen Covey (2022) v knihe „*Sedem návykov skutočne efektívnych ľudí*“ alebo „*To najdôležitejšie na prvé miesto*“ uvádza spôsob určovania priorít podľa dôležitosti úlohy a naliehavosti úloh uvedené v kvadrantoch:

- I. *Dôležité, Naliehavé* – úlohy veľmi naliehavé a dôležité pre nás samotných, ich odloženie by mohlo spôsobiť vážne problémy. Jedná sa napríklad o termínované úlohy a neodkladné problémy. Spadá sem krízový manažment a „hasenie požiarov“. Pri riešení týchto úloh hrozí neuváženosť, stres, vyčerpanie. Väčší stres obvykle vedie k vyššej chybovosti, môže tu nastať efekt „tyranie naliehavosti“.
- II. *Dôležité* – úlohy dôležité, ale nenaliehavé (neponáhľajú, netlačia na nás). Zameranie na prípravu, stratégiu, prevenciu a plánovanie, budovanie a rozvíjanie vzťahov. Máme čas na prípravu a naplánovanie takejto činnosti, je tu čas i na odpočinok, obnovu síl. Veľmi efektívny kvadrant, umožňuje efektívny manažment. Prácou na dôležitých úlohách môžeme predchádzať vzniku naliehavých problémov.
- III. *Nedôležité, Naliehavé* – úlohy nepodstatné, ale naliehavé, zbytočné vyrušenie. Vytváranie zbytočných správ a zápisov (následne nikým nepoužitých). Niektoré nedôležité schôdzky, pošta, emaily, telefonáty. Nepodstatné záležitosti, ktorými nás vyrušujú iní ľudia. Pokiaľ sú takéto úlohy v organizácii nevyhnutné, tak je vhodné ich delegovať (na nižšiu úroveň riadenia).
- IV. *Nedôležité, Nenaliehavé* – úlohy nedôležité, nepodstatné a nenaliehavé, zbytočné telefonáty, emaily, pošta. Činnosť pre nás nie je podstatná (ale pre niekoho iného môže byť). Činnosti, ktorým by sme sa venovať nemali (nadmerné sledovanie televízie, surfovanie po Internete...). Únikové aktivity a ničnerobenie. Jedná sa o takzvaných „žrútov času“, spotrebávajú náš čas bez reálneho prínosu. V tomto kvadrante je dôležité vedieť hovoriť NIE, odmietať a nerobiť ich.



Obrázok 2 Určovanie priorít podľa dôležitosti a naliehavosti úloh, (Covey, 2004)

Delegovanie úloh

Delegovanie úloh patrí k základom každého riadenia a zvyčajne sa definuje ako vybavovanie vecí prostredníctvom iných ľudí. Veliteľ (manažér), ktorý nedokáže delegovať úlohy, nedokáže v skutočnosti ani riadiť. Základom delegovania úloh je zásada – každá úloha by mala byť vybavovaná najnižšie postaveným pracovným miestom, ktoré má ešte dost potrebných odborných kompetencií k vybaveniu úloh. Z tejto zásady vyplývajú tri závery:

- široko založené delegovanie úloh,
- nasadenie moderných plánovacích a kontrolných nástrojov,
- obsadenie pracovných miest iniciatívnymi a odborne schopnými pracovníkmi.

Pri každej úlohe je potrebné rozmýšľať takto: musím túto činnosť vykonať sám alebo ju môžem delegovať na spolupracovníkov? Ak veliteľ (manažér) dôjde k rozhodnutiu delegovať, musí si odpovedať na otázky: *čo presne chce delegovať na iného, kto je tá vhodná osoba, prečo to má urobiť* (pozadie problému, aby sa splnil sledovaný cieľ), *ako to má urobiť* (rozsah, detaily, použiteľné zdroje, nežiaduce efekty, možné riziká), dokedy to treba urobiť a aký je želateľný cieľový stav. (Belan a kol., 2011)

Delegovanie úloh predpokladá, že riadiaci pracovník dôveruje pracovníkovi, ktorému deleguje úlohy. Ak pracovník nedáva predpoklady chybné obsadené. Otázne však je, či dal vedúci pracovníkovi príležitosť na preukázanie kompetencie a dôveryhodnosti. Delegovanie úloh je kalkulatívne riziko. Strach z delegovania však nie je odôvodnený. Efektívne kontrolné mechanizmy môžu zabrániť vzniku väčších škôd. Absencia delegovania môže v organizácii spôsobiť omnoho väčšie škody.

Sústredenie sa na činnosť

Pracovník nie je schopný s plným nasadením pracovať na viacerých veciach naraz. Velitelia (manažéri) pracujú obvykle dlhú dobu (10 až 15 možno i viac hodín denne), ale ich čas je rozdrobený do rôznych úloh, ktoré operatívne riešia, pričom časové úseky venované týmto činnostiam obvykle neprekročia 15-20 minút. Časté vyrušovanie a preorientovávanie sa na iné úlohy vedie ku stratám času, lebo veliteľ (manažér) sa musí niekoľko minút orientovať v novom probléme, sústrediť sa na činnosť, ale po niekoľkých minútach intenzívneho riešenia je znovu vyrušovaný. (Knoblauch, Wöltje, 2006)

Návod na lepšiu organizáciu vlastnej práce pre oblasť sústredenia sa na činnosť:

- urobte si zoznam činností, ktoré treba vybaviť, s určením ich priorít, kto a kedy ich urobí,
- na riešenie zložitejších úloh sa dobre pripravte, na tvorivé úlohy si vyhradte svoj najlepší čas,
- zvyknite si dokončiť to, čo začnete, nepreskakujte z jednej činnosti na druhú,
- majte uprataný pracovný priestor a dobre rozčlenené pracovné pomôcky – ponechať len tie veci, ktoré dnes musíme vybaviť, nerozptyľujeme sa ničím iným,
- pracujte s časovou rezervou, snažte sa obmedziť plytvanie časom:
 - určite, ktoré z príčin na strane nedostatočného organizovania práce spôsobujú plytvanie časom,

- zvážte, či k plytvaniu časom nedochádza v dôsledku početného personálu (ktorý vlastne prekáža),
- preverte, či k plytvaniu časom nedochádza vinou špatného fungovania útvaru, ktorý riadite, napr.: v dôsledku nadmiery porád, nepresného odovzdávania úloh, nesprávne stanovených termínov splnenia úloh, zlej naväznosti činností pri plnení úloh, nedostatočné informovanie podriadených.

Výborným vynálezom je „tichá hodinka“, samozrejme len ak sa ju podarí realizovať. Spočíva v tom, že do časového plánu si veliteľ (manažér) zakomponuje tzv. vlastné silencium, v ktorom vylúči vyrušovanie (či už osobné alebo telefonické) a zverejní to. Požaduje od svojich spolupracovníkov (podriadených, kolegov a ak sa dá aj nadriadených), aby ho rešpektovali. Počas tejto vyhradenej doby rieši všetky tvorivé, koncepčné a dôležité úlohy. Je potrebné uvedomiť si, že každé vyrušenie Vás stojí opätovné vnorenie sa do prerušenej práce, čím vznikajú značné časové straty. (Drucker, 2004)

Odpútanie sa od minulosti

Minulosť na rozdiel od budúcnosti nie je produktívna. Otázka na zistenie či je činnosť efektívna z hľadiska budúcnosti: „Vyplatí sa v činnosti pokračovať?“ Odporúčania: ťažisko svojich aktivít smerujte do budúcnosti, zvolte si vlastný smer, než by ste sa mali viezť, premieňajte príležitosti na výsledky, než by ste mali riešiť problémy, ktoré obnovujú včerajšiu rovnováhu.

Analýza času

Schopný veliteľ (manažér) by mal vedieť, ako vynakladá svoj čas, na čo by si mal občas viesť (nechať viesť) presný prehľad o vynaloženom čase. Možno tak získať smerodajný obraz (snímok) pracovného dňa veliteľa (manažéra), z ktorého vyplynie či pracuje sústredene alebo či je vyrušovaný, akými činnosťami sa zaoberá, aký rozsah predstavujú stratové časy apod. Tieto závery môže využiť pri plánovaní svojej ďalšej činnosti na prerozdelenie času, alebo na zásadnú zmenu pracovného programu.

Rozvrh pracovného dňa veliteľa (manažéra) sa môže viesť v rôznej forme (zápisky, záznam, tabuľky..). Analýza času môže byť úplná (24 h) alebo čiastočná (pracovná doba). Odporúčania, ktoré vyplynú z analýz času veliteľa (manažéra):

- neodkladajte nič, čo je treba vykonať;
- nájdite si cesty, ako obmedziť vyrušovanie nečakanými návštevami (úradné hodiny, sekretárka ako filter návštev);
- podstatne zredukujte čas strávený nepripravenými diskusiami s kolegami, pri jednaniach sa zamerajte na významné a naliehavé problémy, nenechajte sa vtiahnuť do irelevantných diskusií;
- pokiaľ prenesiete niektoré úlohy na podriadených, dajte im jasne najavo, že od nich očakávate samostatné vyriešenie, bez toho, aby ste ich museli uisťovať o správnosti postupu a riešení;

- naučte sa hovoriť „NIE!“, ak zistíte, že daná úloha, problém je pre vašu činnosť irelevantná, zdvorilo odmietnite, odmietnutie je vhodné zdôvodniť, aby nebolo vnímané ako nesúhlas. (Belan a kol., 2011)

Konečným krokom v riadení času musí byť **konsolidácia času**, ktorý je podľa záznamov a analýzy k dispozícii a je pod kontrolou vedúceho pracovníka. Velitelia (manažéri) po zistení časových rezerv a odstránení nedostatkov v narábaní s časom nakoniec vytvárajú z času, ktorým vládnu čo najväčšie časové jednotky, nedrobia ho. Krátke zlomky času nikdy nepostačia, i keby ich súčet predstavoval značný počet hodín. Toto sa týka najmä času vynakladaného na prácu s ľuďmi, čo je samozrejme hlavnou činnosťou vedúceho pracovníka. Stráviť s ľuďmi len niekoľko minút nie je produktívne.

ZÁVER

Najväčšou výhodou pri plánovaní času potrebného na uskutočnenie cieľov je to, že plánovanie znamená časový zisk. Nástrojom riadenia času veliteľa (manažéra) sú rôzne plánovacie prostriedky (diáre, počítačové programy, osobné plány...). Ich súčasťou môžu byť aj časti určené pre záznamy o priebehu pracovného dňa. Plánovacie záznamy by mal veliteľ (manažér) spracovávať priebežne, najlepšie deň vopred a uzatvoriť by ich mal každý deň navečer pre nasledujúci deň. Súčasne by si mal vyhodnotiť uplynulý deň, prípadne zaniest úlohy na budúci deň, ktoré nezvládol v danom dni. Spätnú väzbu by malo predstavovať týždenné (mesačné) vyhodnotenie záznamov, na základe ktorého možno robiť závery ohľadne úprav alebo zmien pracovného programu veliteľa (manažéra). (Pacovský, 2006)

Plánovanie určitého časového úseku (rok, mesiac, deň) nesmie trvať dlhšie ako 1% s plánovaného obdobia. Z dôvodu vzniku nepredvídateľných udalostí, rušivých faktorov (zlodejov času), pre osobné záujmy a potreby nemôžeme plánovať všetko do detailov. Podľa pravidla 60/40 si naplánujeme iba určitú časť pracovného času, v praxi to býva 60%. Ďalších 20 % použijeme ako rezervu na vyrovnávacie časy a na plánovanie činností. Zvyšných 20 % pracovného času si vyčlením na spontánne aktivity (manažérska, kreatívna činnosť). (Drucker, 2004)

Pri plánovaní činností na dosiahnutie cieľa nezabudnite:

- *sústrediť sa na úlohy s vysokým významom* (A – musí byť vybavené dnes, B – malo by byť vybavené dnes, C – bolo by vhodné vybaviť dnes),
- *vykonávať iba činnosti, ktoré sú nutné na dosiahnutie cieľa,*
- *rozdeliť si jednotlivé fázy práce, aby každá činnosť pripadla do najvýhodnejšieho časového úseku,*
- *každý deň si vyhodnotiť zoznam úloh s označením ich významu.*

Velitelia (manažéri) môžu okrem techník na úsporu času používať podporné techniky napríklad plánovacie záznamníky, telefónny záznamník, diár, kalendáre a PC (notebooky, tablety) a iné. Riadiaci pracovníci, ktorí využívajú v práci osobný počítač, môžu používať na plánovanie svojej práce pomerne bohatú ponuku počítačového softwaru.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- BELAN, Ľ, BELAN, L, NEKORANEC, J., FRIANOVÁ, V., JIRÁSKOVÁ, S., MORONG, S. 2011. *Manažment* : vysokoškolská učebnica - 1. vyd. - Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika, 2011. - 298 s. : 30 obr., 11 tab. - ISBN 978-80-8040-434-5.
- BELAN, Ľ, BELAN, L, 2004. *Manažment a jeho charakteristika z rozhodovacieho a informačného*, 127 s. - Liptovský Mikuláš (Slovensko) : Vojenská akadémia
- BELAN, Ľ, BELAN, L, 2004. *Manažérske funkcie*, 167 s. - Liptovský Mikuláš (Slovensko) : Vojenská akadémia
- DRUCKER, P. F.: *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*, Management Press, Praha 2004, ISBN 80-7261-066-X (sign. ZF 29732)
- COVEY, S. R. 2022. *Sedem návykov skutočne efektívnych ľudí*. Originál: The 7 Habits of Highly Effective People. Eastone Books ISBN 9788081094316 s.416
- GRUBER, D.: *Time management*. Management Press 2009, ISBN: 978-80-7261-211-6
- UHLIG, B.: *Time management - Staňte se pány svého času*. Grada Publishing 2008 ISBN: 978-80-247-2661-8
- CLEGG, B.: *Time management*. CP Books 2005 ISBN: 80-251-0552-0
- KNOBLAUCH, J., WÖLTJE, H.: *Time management*. Grada Publishing 2006 ISBN: 80-247-1440-X
- NEKORANEC, J., BELAN, L., PETRUFOVÁ, M. *Manažérske kompetencie, základný potenciál organizácie* : vysokoškolská učebnica / Jaroslav Nekoranec, Lubomír Belan, Mária Petrufová, 234 s. - Liptovský Mikuláš (Slovensko) : Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, 2013
- PACOVSKÝ, P.: *Člověk a čas – time management IV. generace*. 2. vydanie. Grada Publishing 2006. ISBN: 80-247-1701-8

kpt. Ing. Miriam KARASOVÁ

Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika
Katedra logistického zabezpečenia
Demänová 393, 031 01 Liptovský Mikuláš
miriam.karasová@aos.sk

doc. Ing. Lubomír BELAN, PhD.

Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika
Katedra logistického zabezpečenia
Demänová 393, 031 01 Liptovský Mikuláš
lubomir.belan@aos.sk