Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta Podnikohospodářská

Katedra psychologie a sociologie řízení

Študijný program: Ekonomika a management

Obor: Podniková ekonomika a management



Stres v práci manažera

(bakalárska práca)

Autor: Hana Šandriková

Vedúci práce: PhDr. Alois Surynek, Ph.D.

2013

Prehlásenie:

Prehlasujem, že som bakalársku prácu spracovala samostatne a že som uviedla všetky použité zdroje a literatúru, z ktorej som čerpala.

V Prahe dňa 20.mája 2013 .....

Hana Šandriková

Abstrakt

Pracovný stres tvorí dôležitú súčasť pracovného procesu. Cieľom práce je bližšie charakterizovať jeho zdroje, príčiny a dôsledky pre pracovníkov. Pozornosť sa následne zameriava na samotného manažéra a identifikáciu jeho najčastejších stresorov. Použitou metódou tejto práce je skúmanie výsledkov mnohých výskumov pojednávajúcich o manažérskom strese, ktoré sú následne porovnávané s teoretickými poznatkami.

Kľúčové slová

stres, pracovný stres, stresory, manažér, manažérsky stres

Abstract

Occupational stress is an important part of the work environment. The goal of this paper is to more fully characterize the sources, causes, and consequences of employee stress by focusing on the most frequent causes of stress for both managers and employees. In order to accomplish this goal, the results of many studies about managerial stress will be examined and then compared to current theories.

Keywords

stress, occupational stress, stressors, manager, managerial stress

Obsah

1. ÚVOD ... 3

2. POJEM STRES ... 4

2.1. OBECNÝ ADAPTAČNÝ SYNDRÓM ... 4
2.2. STRES A JEHO VPLYV NA ZDRAVIE ... 5
2.3. STRESOR A STRESOVÁ REAKCIA ... 7
2.4. EUSTRES A DISTRES ... 9

3. STRES NA PRACOVISKU ... 9

3.1. PSYCHICKÁ ZÁŤAŽ ... 10
3.2. NÁKLADY SPOJENÉ SO STRESOM ZAMESTNANCOV ... 11
3.3. NAJBEŽNEJŠIE ZDROJE PRACOVNÉHO STRESU ... 12
3.3.1. Faktory stresu spojené so zamestnaním ... 13
3.3.2. Rola v organizácií ... 16
3.3.3. Osobnosť jedinca a zvládanie stresu pomocou osobnej stratégie ... 17
3.3.4. Vzťahy v práci ... 18
3.3.5. Vývoj kariérneho postupu ... 19
3.3.6. Kultúra a klíma v organizácii ... 20
3.3.7. Prepojenie domova a práce ... 20
4. ZVLÁDANIE PRACOVNÉHO STRESU POD DOHĽADOM PSYCHOLÓGA ... 21
4.1. PRIAME KLINICKÉ SLUŽBY ... 21
4.2. VZDELÁVANIE A ŠKOLENIE ZAMESTNANCOV ... 22
4.3. ŠKOLENIA MANAŽMENTU ... 22

5. MANAŽÉR ... 22

5.1. OSOBNOSŤ MANAŽÉRA ... 23
5.1.1. Schopnosti a kompetencie ... 23
5.1.2. Znalosti, vedomosti a skúsenosti ... 25
5.1.3. Vlastnosti osobnosti ... 26
5.1.4. Motívy a potreby ... 26
5.1.5. Postoje ... 27
5.1.6. Hodnoty ... 27
5.2. MANAŽÉRSKY STRES ... 28
5.3. ZLÉ PRACOVNÉ NÁVYKY MANAŽÉRA ... 29

6. PRACOVNÝ PROBLÉM PRI MANAŽÉRSKEJ PRÁCI A PREDCHÁDZANIE STRESU ... 30

6.1. UVEDOMENIE A AKCEPTÁCIA DANÉHO PROBLÉMU (STRESORU) ... 31

6.2. SPRÁVNA IDENTIFIKÁCIA STRESORU A SNAHA O ODSTRÁNENIE ČI JEHO ZMENU VHODNÝM SPÔSOBOM 31
6.3. VYSPORIADANIE SA S PROBLÉMOM (STRESOROM) 32
6.4. MONITOROVANIE A PRESKÚMANIE VÝSLEDKOV 33
7. PRAKTICKÁ ČASŤ 34
7.1. ŠTÚDIA Č.1. 34
7.2. ŠTÚDIA Č.2. 38
7.3. ŠTÚDIA Č.3. 46
7.4. ZHRNUTIE ŠTÚDIÍ 51
8. ZÁVER 52
9. POUŽITÁ LITERATÚRA 53

1. Úvod

Táto bakalárskej práca sa bude zaoberať stresom v práci manažéra. Túto tému som si vybrala preto, lebo stres sa dotýka každého z nás a predovšetkým v dnešnej uponáhľanej dobe sa stále častejšie stretávame s týmto pojmom. Stres sa dotýka bežných ľudí ale hlavne sa s ním stretávajú ľudia na vysokých postoch a medzi nich patria i manažéri.
Stres je sprievodným javom života človeka. Takmer každý človek je vo svojom živote vystavený stresu. Stres závisí od psychických daností každého jedinca ako aj od situačných faktorov.

Cieľom tejto práce je bližšie skúmať samotný stres, príčiny jeho vzniku a stresové udalosti a na základe získaných teoretických poznatkov ich následne porovnať z mnohými štúdiami, v ktorých boli skúmane najčastejšie stresové faktory pôsobiace na manažérov a vyplývajúce z ich pracovného prostredia.

V teoretickej časti sa práca zameriava na definovanie samotného stresu a fyzických procesov, ktoré v každom živom organizme pod jeho vplyvom vznikajú. Ďalej definujem pracovný stres a jeho zdroje. Na pracovisku sa stretneme s mnohými pracovnými problémami a ich riešenie môžeme implementovať v súvislosti s vyskytujúcimi sa stresormi, ktoré bližšie popisujem v ďalšej časti. Mnohé spoločnosti si uvedomujú vplyv stresu a snažia sa o jeho elimináciu pomocou konzultácie s odborníkmi a pomocou iných foriem. V druhej časti pojednávam o manažérovej osobnosti lebo si myslím, že jeho vlastnosti, vedomosti a skúsenosti do veľkej miery ovplyvňujú akým spôsobom ho samotný stres zasiahne. Pomocou vybraných charakteristík popisujem úspešného manažéra a jeho stresory s ktorými prichádza do styku pri každodenných pracovných povinnostiach.

V praktickej časti sa zameriavam na prevedené štúdie, ktoré skúmajú pracovný stres u vedúcich pracovníkov a ich najčastejšie stresory a výsledky štúdií porovnávam z nadobudnutými teoretickými poznatkami.

2. Pojem stres

Pojem „stres“ pravdepodobne pochádza z latinského výrazu „stringere“ čo znamená poškodiť. Na prelome 14. a 15. storočia sa začína používať v anglosaskej slovnej zásobe spolu s ďalšími pojmami, ktoré vyjadrujú duševné napätie, tiesne, útrapy a nešťastia. Po nástupe anglickej priemyslovej revolúcie sa používa na vyjadrenie fyzikálnych síl, tlaku či napätia.
Dnešné pojatie stresu sa čiastočne vracia k jeho pôvodnému kontextu. Koncepcia stresu prešla historickým vývojom od fyziologických a biologických reakcií na určitú záťaž organizmu až po jeho zložité psychosociálne a psychologické pojatie.

Zakladateľmi novodobého pojatia stresu sú W.B.Cannon, H.Saley a R.S. Lazarus.Cannon (1915) cit. podľa autora, ktorým je Atkinson (2002), bol americký fyziológ, ktorý objavil a popísal vo svojej knihe *Bodily Changes in Pain, Hunger, Fear and Rage* význam sympatoadrenálneho systému pri obrane organizmu útekom alebo útokom z ang. *fight-or-flight reaction.*Všetky živé organizmy reagujú na nejakú stresovú situáciu útekom alebo útokom. Ak vyhodnotia konkrétny stresor za silnejší potom nastáva fáza úteku a ak ho vyhodnotia za zvládnuteľný nastáva fáza boja a snaha daný stresor prekonať.
Cannon (1932) cit. podľa autora, ktorým je Atkinson (2002) sformuloval tiež koncept *homeostázy*. Homeostáza sa snaží udržať všetky systémy v tele na optimálnej úrovni a v rovnováhe pri meniacich sa vonkajších podmienkach. Ak je organizmus vystavený nepriaznivým vplyvom, homeostáza je porušená a v tele začínajú prebiehať procesy za účelom jej obnovenia. Ako príklad si môžeme uviesť zvýšenie telesnej aktivity pri ktorej sa hladiny hormónov stresovej reakcie mobilizujú a doplňujú podľa potreby na udržanie telesnej teploty.(Atkinson a spol.,2002)

2.1. Obecný adaptačný syndróm

Kanadský endokrinológ Hans Seyle sa začal zaoberať stresom už od roku 1936 kedy v anglickom časopise *Nature* uverejnil článok v ktorom popísal na základe svojich

experimentoch s krysami obecný adaptačný syndróm z ang.*General Adaptation Syndrome - GSA*. Jedná sa o biologickú reakciu organizmu na určité utrpenie či ohrozenie.

Seyle (1936) cit. podľa autora, ktorým je Baštecká (2009) člení obecný adaptačný systém na tri fázy :

a) Fáza poplachová (útek, útok)[1]
b) Fáza rezistencie
c) Fáza vyčerpania

K *fáze rezistencie či odporu* dochádza vtedy, keď je organizmus vystavený stresovým faktorom dlhšiu dobu. Organizmus sa však nesnaží utiecť či bojovať s danou situáciu ako to bolo v prípade fáze poplachu, ale sa prejavuje pasívne až rezignovane. V tejto fázy naopak dochádza k útlmovým reakciám.

V poslednej tretej *fáze vyčerpania* dochádza k vyčerpaniu fyzických zdrojov organizmu a k následnej únave pri snahe zvládnuť stresovú situáciu a prekonať jej hrozby.(Baštecká, 2009, s.383)

„*Dr. Hans Selye definoval stres ako nešpecifickú reakciu na fyzické, mentálne a chemické reakcie tela. Bez stresu by bolo málo pozitívnych zmien a konštruktívnych činností, pretože každý ľudský organizmus stres potrebuje. Určitá miera stresu je teda pre zdravú a efektívnu existenciu nutná a užitočná.*“(Rheinwaldová,1995, s.1)

2.2. Stres a jeho vplyv na zdravie

Existujú dva spôsoby, ktorými stres môže ovplyvniť zdravie, a to priamo na základe fyzických zmien organizmu a nepriamo pomocou zmien v správaní.

[1] Vyššie uvedené

Priamy vplyv stresu na naše zdravie súvisí s endokrinným systémom, ktorý produkuje stresové hormóny a následne ich vylučuje do krvného obehu. Pomocou jedného pojmu sa tieto hormóny nazývajú katecholaminy, čo v sebe zahrňuje adrenalín a noradrenalín a hormón kortizol. Vylučujú sa pomocou drene a kôry nadľadviniek. Napríklad vďaka hormónu adrenalín je naše telo pripravené na rýchlu fyzickú reakciu, ktorou môžeme reagovať na prípadné hroziace nebezpečenstvo. Jeho vylučovanie spôsobuje zvýšenie krvného tlaku a prísunu krvi do svalov a stimuluje dýchanie. Hormón noradrenalín sa naopak snaží udržať krvný tlak na normálnej úrovni.

Stres *nepriamo* ovplyvňuje naše zdravie tým, že sa mení naše chovanie. Pod vplyvom stresu sa jedinec pri snahe ho zvládnuť dopustí mnohých zdraviu škodlivých vecí. Ľudia v dnešnej dobe, kedy sa kladú stále vyššie nároky na podaný pracovný výkon, začnú postupne zanedbávať nedostatkom času pravidelnú konzumáciu jedla či dobu spánku. Mnoho ľudí taktiež začne siahať po alkohole, cigaretách a drogách. Na základe prieskumu z roku 1988 ktorého autormi sú Cohen a Wiliamson (1988) cit. podľa autora, ktorým je Hewstone (2001)sa zistil vzťah medzi stresom a užívaním alkoholu, drog a ďalších vyššie zmienených vecí.

Na základe prevedenej štúdie ktorej autormi sú Cohen, Tyrell a Smith (1993) cit. podľa autora, ktorým je Hewstone (2001) sa zistila spojitosť stresu so zdravotnými dôsledkami. Dobrovoľníci, ktorí sa jej zúčastnili sa rozdelili do dvoch skupín pričom jedna skupina bola vystavená vírusu nachladenia a druhej skupine podávali iba soľný roztok, jednalo sa o tzv. placebovú kontrolnú skupinu. Mieru stresu zisťovali dopredu pomocou dotazníkov. U dobrovoľníkov vystavených vírusu a ktorí boli pod vplyvom stresu sa zistilo vyššie riziko infekcie než u tých menej vystresovaných.

Ďalšia podobná štúdia vypracovaná autormi akými sú Byrn, Whyt a Butler (1981) cit. podľa autora, ktorým je Hewstone (2001) sa zameriava na vplyv stresu na srdcové onemocnenia. Štúdia bola prevedená formou rozhovoru so vzorkou ľudí, ktorí prežili infarkt približne pred dvoma týždňami. Počas ôsmich mesiacoch u niektorých z nich došlo k opätovnému infarktu. Po následnom rozhovore sa u nich zistilo, že ich trápili väčšie starosti než u ktorých k opätovnému infarktu nedošlo.(Hewstone,2001)

2.3. Stresor a stresová reakcia

Ľudia všeobecne pociťujú stres keď sa stretnú s udalosťou, ktorú vnímajú ako ohrozenie ich duševnej alebo fyzickej pohody. Tieto udalosti sa nazývajú *stresory* a reakcie ľudí na nich *stresové reakcie.*
Stresor chápeme ako podnet, ktorý považuje jedinec za ohrozujúci a vyvoláva stresovú reakciu. Rôzne stresory pôsobia na rôznych jedincov rozdielne a vyvolávajú tak odlišné reakcie.

Stresory môžeme rozdeliť na:

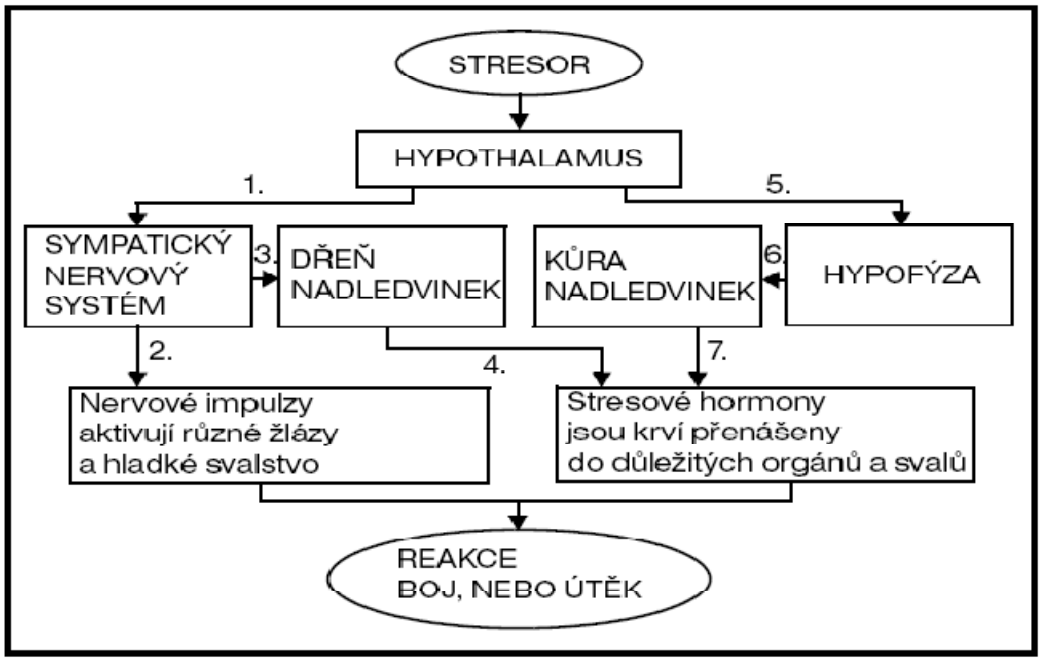
- fyzikálne (napr. hluk, teplota, chlad),
- fyziologické (napr. fyzická námaha),
- psychologické (napr. frustrácia psychických potrieb, strach),
- psychosociálne, ktoré súvisia s medziľudskými vzťahmi.

Stresová reakcia je celková odpoveď zahrňujúca kongnitivné, behaviorálne a fyziologické komponenty.

Z fyzického hľadiska sa jedná o aktiváciu sympatického nervového systému a kôry a drene nadľadviniek, ktorá spôsobuje zrýchlenie metabolizmu, zrýchlenie srdcovej činnosti, zvýšenie krvného tlaku, zrýchlenie dýchania, svalové napätie , vylučovanie endorfínov a iné ďalšie príznaky. Na druhej strane v niektorých prípadoch môže stresová reakcia spôsobiť spomalenie či úplné zastavenie postihnutého orgánu.[2]

[2] Viď. Obrázok č.1.

Obrázok č.1.:Fyzická reakcia na konkrétny stresor



Zdroj: BAŠTECKÁ,B.: *Psychologická Encyklopedie, Aplikovaná Psychologie.*1.vyd. Praha: Portál, 2009, s. 382-388. ISBN 9788073674700.

Na úrovni psychiky a chovania pozorujeme stresové reakcie napr. pocity úzkosti, apatie, agresie, zármutku, hnevu, poruchy spánku a pozornosti. Tieto stresové reakcie majú rôzne dôsledky v správaní ľudí. Dôsledky v správaní sa prejavujú psychickými symptómami ako sú napríklad neustála podráždenosť voči ostatným ľuďom, pocit neschopnosti, strata identity a sebaúcty, strata záujmu a nedôvera k ľuďom, neschopnosť dokončiť svoje povinnosti, znížená flexibilita, dopúšťanie sa veľkého počtu chýb, strach zo samoty alebo naopak strach z ľudí, automatizmus v činnosti, skratové jednanie atď. Vymenované dôsledky sa môžu ale i nemusia u jedinca objaviť. Niekedy sa objaví iba jeden príznak, ktorý však môže byť veľmi obťažujúci.

2.4. Eustres a distres

Vo všeobecnosti je stres považovaný za negatívny aspekt, ktorý u väčšiny ľudí vyvoláva pocity úzkosti a depresie. Pojem stres však nezahrňuje iba negatívne skutočnosti má na nás aj pozitívny účinok, preto sa stres nedá výhradne označiť za škodlivý.

Rozlišujeme preto negatívny a pozitívny stres.
Pozitívny stres označujeme pojmom *eustres* a je tzv. hnacím motorom organizmu, ktorý ho pripravuje na akciu (napr. podanie športového výkonu, sebaobrana v prípade ohrozenia, a pod.). Môže spôsobiť až päťnásobné zvýšenie výkonnosti. Je dôležitou súčasťou nášho života lebo bez neho by sme nemali dostatočné množstvo podnetov, ktoré sú dôležité pri zvládaní stresových situácií. Príkladom eustresu môže taktiež byť emocionálne silný zážitok (napr. výhra v lotérii, svadba a pod.).

Negatívny stres sa nazýva *distres*. *Distres* predstavuje pre organizmus nežiaducu záťaž, ktorá pôsobí akútne alebo kumulatívne čo sa neskôr odrazí na opotrebovaní organizmu. Túto formu stresu môžeme rozdeliť na *situačný stres*, ktorý predstavuje stres v danej situácii, okamžiku a *chronický stres*, ktorý trvá dlhšiu dobu. Stres taktiež môžeme rozdeliť na *anticipační stres*, ktorý vyplýva z obáv z budúcnosti a *stres reziduální*, ktorý prežívame vtedy keď sa nevieme vyrovnať s nejakou stresovou situáciou z minulosti. Rozdeľujeme *psychický stres*, ktorý je spôsobený psychickými stimulmi ako napríklad pocit bezradnosti a *fyzický stres*, ktorý vzniká pri ochorení alebo inom fyzickom zaťažení organizmu.(Mikuláštík, 2007)

3. Stres na pracovisku

Práca mnohých ľudí nie je jednoduchá. Preťažovanie z dôsledku spracovávania a vyhodnocovania veľkého množstva informácií , dlhá pracovná doba, neuspokojivé pracovné prostredie, nezhody či šikanovanie na pracovisku sú jednými z mnohých stresorov, ktoré pôsobia v zamestnaní. Prudký rozvoj informačných a komunikačných technológií spôsobuje nekonečný proces zmien, ktorý kladie vysoké nároky na sústredenie a strategické myslenie

a v dôsledku toho musíme neustále rozvíjať naše duševné schopnosti aby sme odolali tlakom z práce. Stále sa zvyšujúce nároky ekonomického systému vyžadujú od ľudí intenzívne a stále aktívne nasadenie, čo často vytvára stresové prostredie.(Kraska-Lüdecke, 2007)
Od 90.rokoch minulého storočia sa práca zmenila a to stále častejším redukovaním pracovných miest, fúzami a reštrukturalizáciou. Tieto zmeny zapríčinili pokles uspokojenia z práce v mnohých krajinách. Na základe výsledkov z *The International Survey Research*, sa dá pozorovať pokles z 64 percent na 54 percent medzi zamestnancami Veľkej Británie.
Vo veľkej miere práve stres napomáha k pracovnej nespokojnosti.

3.1. Psychická záťaž

V pracovnom procese sa vyskytuje mnoho stresových situácií, ktoré vplývajú na psychickú pohodu pracovníkov a to nazývame psychickou záťažou.

Psychická záťaž sa vyskytuje najmä u zamestnancov pôsobiacich vo sfére riadenia a vedenia a premieta sa najmä do oblasti ich komplexnej schopnosti zvládnuť na profesionálnej úrovni neštandardnú alebo konfliktnú pracovnú situáciu. Psychická záťaž nemusí nutne na človeka pôsobiť negatívne ale naopak ho môže stimulovať k nájdeniu nových spôsobov myslenia a jednania na nové situácie. Pri miernej záťaži sa pracovníci dokážu ľahšie vyrovnať s náročnými situáciami a prispôsobiť sa novým podmienkam, ktoré sa od nich vyžadujú. Ak sú však na pracovníkov kladené vyššie nároky ako je bežné, nastáva zvýšenie psychickej záťaže, čo sa môže negatívne odraziť na ich duševnom zdraví.
V prípade ak sa jedná o extrémnu záťaž presahujúcu schopnosti a možnosti pracovníka, nemusí to dobre zvládnuť.
Na pracovisku sa vyskytuje celá rada psychických záťaží, ktoré pôsobia na každého pracovníka rozdielne. Uvedené psychické záťaže sa môžu do veľkej miery pričiniť o stres a frustráciu v zamestnaní.

Príklady psychických záťaží na pracovisku

a) Neprimerané úlohy a požiadavky

Patria medzi ne úlohy a požiadavky, ktoré neberú ohľad na schopnosti a zručnosti jedinca, ktorému už nestačia jeho psychické a fyzické sily na ich vykonanie.

b) Problémové situácie

Ak jedinec nemá dostatok potrebných skúseností na riešenie pracovných úloh a musí sa s tým zmieriť.

c) Itraindividuálne konfliktné situácie

Príkladom takejto situácie môže byť rozhodovanie medzi alternatívami, ktoré sú rovnako žiaduce alebo nežiaduce.

d) Interindividuálne konfliktné situácie

Situácie pri ktorých má pracovník nejaký konflikt s druhými ľuďmi.

(Pauknerová D.a kol., 2012)

Doliehanie stresu závisí od citlivosti nervovej sústavy každého človeka. Niektorí ľudia môžu pri práci pociťovať stres, keď počujú hluk z ulice, či iba hlasnejší rozhovor svojich kolegov, a naopak iný sa môžu plne sústrediť na svoj pracovný výkon i napriek rušivým elementov z okolia. Výchovou a našimi osobnými skúsenosťami sa učíme zvládať stres. Taktiež pomocou osobných vlastností (napríklad akými sú: tendencia k riziku a zodpovednosť) môžeme ovplyvniť v dobrom alebo v negatívnom zmysle našu odolnosť voči stresu.

3.2. Náklady spojené so stresom zamestnancov

Je zrejmé, že uvedené a bližšie popísané nepriaznivé účinky stresu ako sú rôzne zdravotné a sociálne problémy si vyžadujú pre jednotlivcov nemalé finančné čiastky. Podľa viacerých štúdií ktorými autormi sú Cooper a Satherland (1996 ,2000)cit. podľa autora, ktorým je Arnold (2007) sú zaznamenané mnohé choroby a úmrtia spojené so stresom.

Finančný dôsledok stresu nemá dopad len na jednotlivca, ale aj na celú organizáciu. Jedným z hlavných nákladov spôsobených stresom pre zamestnávateľov je absencia zamestnancov. Podľa výsledkov uskutočnenej štúdie Konfederácie obchodu a Priemyslu Spojeného Kráľovstva (*The UK Confederation of Business and Industry*)[3] sa zistilo, že druhou

[3]Ďalej ako CBI

najčastejšou príčinnou absencie zamestnancov v Británii je pracovný stres. Zo záverov CBI sa zistilo, že v roku 2000 bola priemerná absencia 7,8 dní na zamestnanca, čo predstavuje pre Britániu približne 16 miliárd eur .

Odhaduje sa, že vďaka vysokej miere fluktuácie zamestnancov vznikajú pre spoločnosti náklady približne vo výške päťnásobku mesačnej mzdy jedného zamestnanca. Fluktuácia zamestnancov má na spoločnosti negatívny vplyv, vďaka vyšším nákladom na školenia a narušeniu vzťahov na pracovisku.

Veľa zamestnávateľov je zodpovedných za stres svojich zamestnancov, pretože je v mnohých prípadoch dokázané, že sa nesnažia o znižovanie stresu na pracovisku. Na základe súdnych prípadov mnoho amerických firiem muselo platiť odškodné za choroby spôsobené stresom u svojich zamestnancov.

Medzi požiadavkami na kompenzáciu z dôvodu choroby u zamestnancov sa čoraz častejšie vyskytuje požiadavka „ *postupný duševný stres*“[4].V Británii sa zaznamenal rast sťažností zamestnancov na postupný duševný stres za posledných desať rokov. Sú zaznamenané mnohé súdne prípady, ktoré boli vyriešené v prospech zamestnanca a kompenzácia u mnohých z nich presiahla približne 365 tisíc eur.

3.3. Najbežnejšie zdroje pracovného stresu

Cooper (2001) cit. podľa autora, ktorým je Arnold (2007) považuje za hlavné zdroje pracovného stresu týchto sedem kategórií:

- „ *Faktory stresu spojené so zamestnaním*
- *Role v organizácií*
- *Osobnosť a zvládanie stratégie*

[4]kumulované emocionálne problémy, ktoré vznikajú z nepriaznivých psychosociálnych podmienok pri práci (Arnold a spol., 2007)

- *Vzťahy v práci*
- *Vývoj kariérneho postupu*
- *Kultúra a klíma v organizácii*
- *Prepojenie domova a práce"*(Arnold a spol.,2007)

Pôsobením pracovného stresu sa stretávame so *symptómami stresu*, ktoré sa prejavujú v ľudskom chovaní. Tie sa dajú rozdeliť do dvoch hlavných kategórii a to individuálne a organizačné symptómy.
Medzi *individuálne symptómy stresu* môžeme zaradiť najbežnejšie z nich a to : zvýšený krvný tlak, nadmerné pitie alkoholu, depresie, podráždenosť a podobne.

Medzi *organizačné symptómy stresu* patria : vysoká miera absencií a následná fluktuácia, zlé riadenie kvality a podobne.

3.3.1. Faktory stresu spojené so zamestnaním

Patria tú všetky hlavné faktory, ktoré úzko súvisia so samotným zamestnaním a to : pracovné podmienky, práca na zmeny, pracovná doba, cestovanie, riziko a nebezpečenstvo, nové technológie, pracovná preťaženie a nedostatok pracovného zaťaženia.

Každý jednotlivý faktor bude následne charakterizovaný.

a) Pracovné podmienky

Podľa mnohých autorov pracovné podmienky priamo súvisia s duševnou pohodou zamestnancov. Preto neprimerané pracovné podmienky majú za následok zhoršenie celkového duševného zdravia, čo spolu s ďalšími faktormi môže prispieť k stresu.

Medzi najčastejšie *nepriaznivé pracovné podmienky* môžeme zaradiť : neprimeraný hluk, nadmerné či zlé osvetlenie, zápach, teplo, chlad, rozmiestnenie pracoviska a podobne.

Autori Ivancevich a Matteson (1996) cit. podľa autora, ktorým je Arnold (2007) zistili, že podnet, ktorý spôsobuje stres napríklad hluk, pôsobí na ľudí odlišne v situácií kedy ho očakávajú a kedy je neočakávaný. V situácií kedy nadmerný hluk očakávajú, pôsobí na nich

v skutočnosti menej intenzívne ako v nečakanej situácií. Je zrejmé, že na ľudí pôsobí viac negatívne zmena hladiny zvuku ako samotný hluk. Každý podnet vyvolávajúci stres nás preto núti ku jeho zmene.

b) Práca na smeny

Podľa mnohých štúdií sa dá práca na smeny považovať za obecný stresový faktor.
Práca na smeny však môže mať rôzne podoby a to hlavne, čo sa týka svojej dĺžky, rozsahu a frekvencie.

Aj keď vedúci pracovníci a to predovšetkým manažéri nepracujú na smeny, je pre nich dôležité vedieť, že tento faktor do značnej miery pôsobí na zamestnancov. Manažéri si musia uvedomiť, že narušenie spokojnosti zamestnancov pôsobením stresu vyplývajúceho z práce na smeny ovplyvňuje pracovnú motiváciu a tým aj ich celkový pracovný výkon.

Na základe štúdií sa dokázalo, že práca na smeny a hlavne nočná smena pôsobí na zamestnancov negatívne, pretože vedie k vyčerpaniu, pocitu odosobnenia a ku celkovej strate energie.

Štúdie u zdravotných sestier zistili, že ošetrovateľky pracujúce na 12 hodinovej smene nepopisujú väčší stres než ich kolegyne na 8 hodinovej smene. Naopak iná štúdia uvádza, že pracovníci na 12 hodinovej smene majú lepšiu duševnú pohodu než na 8 hodinových smenách. Avšak sa zaznamenali mnohé prípady menšieho pracovného výkonu na konci 12 hodinovej smene, kedy počet omylov pri práci stúpa. (Arnold a spol., 2007)

c) Pracovná doba

V mnohých západných krajinách sa začína týždenná pracovná doba znižovať, čo nie je prípad krajín ako sú Británia, USA a Nový Zéland. V rozvojových krajinách môže byť pracovná doba niekedy dvojnásobne vyššia než v priemyselne rozvinutých krajinách.

Všeobecne sa za dlhú pracovnú dobu považuje doba nad 40 hodín. Podľa mnohých štúdií sa dokázalo, že zamestnanci, ktorí strávili v práci viac ako 40 hodín týždenne sú značne neproduktívni a taktiež to ma negatívny vplyv na ich zdravie.

Je zrejmé, že i zamestnanci na riadiacich pozíciách majú dlhú pracovnú dobu, ktorá môže negatívne prispievať k ich zdravia a často dochádza ku zhoršeniu kvality práce. Samozrejme s ich prácou súvisí istá zodpovednosť, aby stihli splniť mnohé pracovné úlohy včas a správne. Pri dlhej pracovnej dobe tak dochádza k celkovému preťaženiu. Existujú dva typy pracovného preťaženia a to : kvantitatívne a kvalitatívne.
Kvantitatívne preťaženie súvisí s množstvom danej práce. Naopak *kvalitatívne preťaženie* vzniká, ak je pre daného zamestnanca práca príliš zložitá. Veľa práce vedie často k dlhej pracovnej dobe, čo má za následok už zmienené kvantitatívne preťaženie.

d) Riziko a nebezpečenstvo

Práca, ktorá sa považuje za rizikovú a nesie v sebe určité nebezpečenstvo môže vyústiť do stresu. Za rizikové zamestnanie sa dá v tomto prípade považovať práca policajta, hasiča či vojaka. Jedincovi dlhodobo vystavenému stresu z prípadného nebezpečenstva, ktorému je pri tejto práci vystavený, hrozia zdravotné problémy. Podľa štúdie sa zistilo, že títo jedinci tiež trpia neschopnosťou ovplyvniť proces zmeny a ťažko hľadajú rovnováhu medzi prácou a vlastným osobným životom.
Naopak sa zistilo, že zamestnanci, ktorí sú školení a adekvátne vybavení na takúto rizikovú prácu pociťujú zníženú hladinu stresu.

e) Nové technológie

Zavádzanie nových technológií do pracovného procesu pôsobí na všetkých zamestnancov od robotníkov až po vrcholový manažment. Zamestnanci sa musia naučiť prispôsobiť novým spôsobom práce a zariadeniam. Zvyknúť si na zmenu často vyvoláva napätie, nervozitu a môže postupne prerásť v stres.

V podnikoch sa kladie čoraz väčší dôraz na elektronickú komunikáciu a predávanie informácií. Používanie mobilných telefónov, notebookov a iných komunikačných zariadení

ma za následok povzbudzovať ľudí k tomu, aby pracovali skoro 24 hodín denne. Čoraz častejšie musia byť riadiaci pracovníci k dispozícii i v čase ich osobného voľna a to prostredníctvom týchto zariadení. Preto majú stále menej času na seba a prichádzajú i o svoje súkromie.

3.3.2. Rola v organizácií

Ak každý zamestnanec má jasne určené zaradenie v danej organizácií a taktiež kladené požiadavky sú jednoznačné a nekonfliktné, dá sa stres udržať v požadovanej miere.
Mnohé z pracovísk však túto charakteristiku nespĺňajú a preto vznikajú zdroje stresu súvisiace s rolou v organizácií.
Medzi hlavné z nich môžeme zaradiť role dvojznačnosti, role konfliktu a zodpovednosť.

Rola nejasnosti či dvojznačnosti

Rola nejasnosti vzniká, ak zamestnancovi nie je podaný dostatočne zrozumiteľný výklad o rozsahu a zodpovednosti vykonávanej práce a nemá presný obraz o cieli svojej práce. Mnoho udalosti na pracovisku prispieva k nejasnosti a dvojznačnosti. Napríklad nastúpenie do nového zamestnania s čím súvisí rada ďalších udalosti ako komunikácia s novým vedúcim, zlý či nejasne definovaný popis práce, zmena štruktúry organizácie a podobne.
Zamestnanec sa bude musieť s týmito udalosťami, ktoré ho môžu na pracovisku stretnúť vysporiadať a ak nemá na to potrebnú energiu môžu sa u neho prejaviť faktory identifikujúce stres. Vo vzťahu k role nejasnosti sú indikátormi stresu : nízke uspokojenie z práce, nízka motivácia, depresie, celková životná nespokojnosť a fyziologické napätie.

Rola konfliktu

Role konfliktu vzniká ak zamestnanec nechce v skutočnosti robiť to čo sa od neho očakáva, alebo je dokonca presvedčený, že to nespadá pod náplň jeho práce. Taktiež ak sa od neho vyžaduje iný typ chovania v závislosti od toho s kým v práci prichádza do kontaktu tzv. *konfliktné požiadavky*.
Bolo preukázané, že rola konfliktu a s tým súvisiace konfliktné požiadavky pôsobia na zamestnanca stresujúco. Znižuje sa uspokojenie z práce a dochádza k väčšej úzkosti a napätiu.

Zodpovednosť

Samotná zodpovednosť v danej organizácií predstavuje pre zamestnancov stres. Zamestnanec môže byť zodpovedný za ľudí i za veci v danej spoločnosti. Podľa štúdií bolo dokázané, že zodpovednosť za ľudí viedla ku koronárnym problém so srdcom u väčšieho množstva respondentov, než ako to bolo u zodpovednosti za veci.

Manažéri majú často veľkú zodpovednosť za svojich podriadených, aby splnili zadané úkoly včas a správne. Štúdia prevedená vo Veľkej Británii pozorovala 1200 manažérov, ktorí postúpili lekársku prehliadku a na základe ktorej bol bližšie skúmaný vzťah medzi fyzickým stresom, vekom a úrovňou zodpovednosti. Z výsledkov sa zistilo, že čím bol zamestnanec starší a s väčšou zodpovednosť, tým bola u neho väčšia pravdepodobnosť koronárneho ochorenia srdca zapríčinená rizikovými faktormi.

„ *Čiastočný dôvod toho, že zodpovednosť pôsobí na ľudí ako stresor – podnet k stresu- je nepochybne dôsledkom špecifickej povahy zodpovednosti, hlavne v potrebe robiť nepríjemné osobné rozhodnutia. Ďalšia časť dôvodu je tá, že ľudia v pozíciách so zodpovednosťou preťažujú sami seba a obvyklá je i rola konfliktu a nejasnosti*.“(Arnold, 2007, s.411)

3.3.3. Osobnosť jedinca a zvládanie stresu pomocou osobnej stratégie

Osobnosť

Osobnosť každého jedinca je dôležitá pri tom, ako dokáže vnímať stresory a ako na ne reaguje.
Každý jedinec môže na základe svojej osobnosti zmierniť účinky podnetov, ktoré vyvolávajú stres alebo ich prípadne minimalizovať, či úplne odstrániť.
Jedinec, ktorý je viac úzkostlivý je pre neho stresor, akým je rola konfliktu viac stresujúci ako pre toho, ktorý je úzkosti menej náchylný. Taktiež u jedincov, ktorí majú nižšiu toleranciu na stresor rola nejasnosti sa prejavil väčší stres s dlhším trvaním.

Zvládanie stresu pomocou stratégie

Pri zvládaní stresu môžeme využívať dve rôzne stratégie a to: stratégia zamerané na problém a na emócie.

Stratégia zameraná na problém sa zaoberá pôvodnou príčinnou stresu a *stratégia zameraná na emócie* skúma pocity, ktoré v nás vyvoláva stresová situácia. Ak si vyberieme stratégiu zameranú na problém, môžeme iba ťažko predpokladať aký bude výsledok nášho snaženia. Pri prekonávaní stresu pomocou stratégií je dôležité naučiť sa ju správne používať a mať pri sebe potrebné zdroje. Zdrojmi môžu byť priatelia, ktorí nám v stresovej situácií pomôžu.

3.3.4. Vzťahy v práci

Človek ako tvor spoločenský, už od svojho vzniku nadväzuje kontakty s inými ľuďmi, kvôli snahe uspokojiť svoje sociálne potreby, ako sú napríklad: potreba sociálneho kontaktu, potreba sociálnej istoty, potreba patriť k určitej skupine a podobne.

Vzťahy na pracovisku môžu predstavovať zdroj stresu alebo naopak zdroj podpory. Zdrojom stresu môžeme označiť zlé pracovné vzťahy.
Zlé vzťahy v práci sú charakterizované ako vzťahy s nízkou dôverou, nízkou podporou a s nízkym záujmom vypočuť a zaoberať sa riešením daného problému.
Mnohé zo štúdií zistilo, že nízka dôvera medzi kolegami v práci súvisí s ich vzájomnou zlou komunikáciu, s vysokou rolou nejasností a taktiež môže súvisieť s pocitom neuspokojenia z vykonávanej práce.
Sú známe tri kritické vzťahy na pracovisku : vzťahy s nadriadenými, vzťahy s podriadenými a vzťahy s kolegami.

Vzťahy s nadriadenými

Vedúci pracovník (manažér) má vo vzťahu s podriadenými väčšie právomoci ale aj väčšiu zodpovednosť. Jednou z hlavných úloh manažéra je vedenie svojich podradených, kde sa vyžadujú jeho osobné kvality ako snaha porozumieť a ochota pomôcť v danej situácií.
Pri nedostatku týchto kvalít často klesá pracovná morálka podriadených a dochádza ku konfliktom.

Ak je samotný vedúci pod stresom, negatívne sa to odrazí u jeho podriadených, ktorým väčšinou mení povahu práce a tým je pre nich viac stresujúca. Jedná sa napríklad o príliš dôkladné dohliadanie.

Vzťahy s podriadenými

Podriadený majú často námietky voči zlým a nesprávne delegovaním povinnostiam od svojich nadradených. Niektorí manažéri sa musia naučiť riadiť svojich pracovníkov a to účasťou na riadení. Pre niektorých manažérov, ktorí chcú byť stále angažovaný, to predstavuje určité napätie, úzkosť i stres.

Vzťahy s kolegami

Vzťahy s ostatnými kolegami v práci sú dobrým miestom na vytváranie stresu alebo na jeho znižovanie. Stres medzi spolupracovníkmi vzniká napríklad z konkurencie, kde hrá hlavnú rolu nepriateľstvo a podozrievavosť.

Ak sú vzťahy medzi spolupracovníkmi dobré vzniká adekvátna sociálna podpora, čo neprispieva len k celkovému zdraviu jedinca ale aj k úspechu celej organizácie.

3.3.5. Vývoj kariérneho postupu

Nielen vývoj kariéry má pre zamestnancov veľký význam, ale za stresový faktor sa dá považovať aj zaostávanie za prácou, posudzovanie a hodnotenie pracovných výkonov, odchod do dôchodku, dosiahnutie kariérneho stropu, neadekvátne hodnotenie spolupracovníka a rada ďalších.

Pre mladých ambicióznych ľudí je dôležitý kariérny postup, ktorý im zabezpečí okrem samotnej radosti z postúpenia i lepšie finančné ohodnotenie. V prvých rokoch práce v meniacej a vyvíjajúcej sa spoločnosti je každá schopnosť a pracovné nasadenie pre prácu odmenené. Neskôr ľudia v strednom veku zistia, že už nemajú dostatočné množstvo energie a síl pre taký pracovný výkon ako v mladosti a ich kariérny postup sa spomalí alebo úplne zastaví.

Odchod do dôchodku môže predstavovať pre mnoho ľudí stres. Stresujúco odchod do dôchodku pôsobí hlavne na ľudí, ktorí odchádzajú z práce kvôli zdravotným problémom alebo nespokojnosti. Naopak pozitívne dôvody pre odchod do dôchodku ako cestovanie či starosť o vnúčatá pôsobia na ľudí veľmi dobre a tešia sa na neho.

3.3.6. Kultúra a klíma v organizácii

Klíma organizácie sa dotýka toho, akým spôsobom samotní zamestnanci vnímajú fungovanie konkrétnej organizácie

Klíma organizácie predstavuje pre zamestnanca zdroj stresu vtedy ak si myslí, že daná organizácie pre ktorú pracuje je nečestná či nejasná, čo môže viesť už k spomínanej role nejasnosti. Bolo dokázané, že ak má pracovník možnosť sa do určitej miery podieľať na rozhodovaní má z výkonu práce väčšie uspokojenie a podáva i väčší výkon. Pracovník má potom pocit spolupatričnosť, pocit účasti a zlepšuje sa tak i jeho komunikácia s vedením spoločnosti.

Kultúra organizácie predstavuje pravidlá, hodnoty a predpoklady, ktoré majú vplyv na chovanie jednotlivcov i kolektívu.

Pracovník môže byť vystavený stresu, ak nezdieľa hodnoty danej organizácie a dochádza tak ku role konfliktu. Nezhody medzi jeho osobnými preferenciami a kultúrou organizácie môžu viesť u pracovníka k pocitu izolovanosti a neschopnosti komunikácie so svojimi kolegami.

3.3.7. Prepojenie domova a práce

Dochádza tu ku možným konfliktom, a to vtedy ak práca zasahuje do rodiny alebo ak rodina zasahuje do práce.

Vynaložený čas a energia v práci môže spôsobiť zamedzenie potrebného času a energie v rodine a naopak. Hodnoty, postoje a celkové správanie, ktoré je žiaduce a očakávajúce v jednej oblasti sa často líši od tej druhej. Napríklad od predavača sa očakáva, že v práci bude dominantný, komunikatívny a schopný presvedčiť zákazníkov a naopak doma bude jemný.

Konflikty podľa svojej povahy môžu zapríčiniť veľa prejavov stresu.

„Konflikt založený v čase by mohol viesť k pocitu viny alebo znepokojenia, že niekto neplní správne svoju rolu a k nízkemu pocitu uspokojenia. Konflikt založený na energii môže produkovať vyčerpanie a podráždenosť, zatiaľ čo hodnotovo založený konflikt môže viesť k pocitu odcudzenia alebo ku straty sebaurčenia."(Arnold a spol., 2007, s.413)

4. Zvládanie pracovného stresu pod dohľadom psychológa

V mnohých veľkých spoločnostiach sa začali využívať poradenské služby psychológov, ktorí pomáhajú zvládať stres a z toho plynúce problémy. Práca psychológa, ktorý do spoločnosti prichádza ako externý pracovník, predstavuje okrem poskytovania priamych klinických služieb aj vzdelávanie, usporadovanie seminárov a školení manažmentu.

4.1. Priame klinické služby

Zamestnanci môžu službu psychológov a iných odborných pracovníkov na duševné zdravie využívať, ak im to daná organizácia umožní a uzná za vhodné. Poskytovanie týchto služieb môže prebiehať pri individuálnych stretnutiach alebo aj pri skupinových sedeniach s rodinou zamestnanca. Hlavnou náplňou práce odborníkov by malo byť riešenie stresu v pracovnom aj osobnom živote, ktorý ako už bolo zmienené, môže ovplyvňovať pracovný výkon.

Na základe spracovaných štúdií bolo zistené, že pracovníci, ktorí absolvovali psychologické poradenstvo vykazovali menej depresií, úzkostlivých stavov ako tí, ktorí sa poradenstiev nezúčastnili. Prispelo to k tomu, že došlo k poklesu absencií v podnikoch v dôsledku onemocnenia. Pre spoločnosti to predstavuje ušetrenie nemalých nákladov na absencie svojich zamestnancov.

4.2. Vzdelávanie a školenie zamestnancov

Psychológovia i ďalší na to vyškolení pracovníci môžu zabezpečovať rôzne školenia na pracovisku i mimo neho v pracovnej i mimopracovnej dobe. Školenia majú zvyčajne formu workshopov a seminárov ale môžu mať taktiež formu kurzov na vysokých školách a podobne. Akákoľvek podoba školenia by mala priniesť nielen pre pracovníkov ale aj pre danú spoločnosť pozitívny výsledok a to v podobe zvládania konfliktov a komunikácie, čo prispieva k riešeniu stresových situácií a napomáha tak k lepšiemu pracovnému výkonu.

4.3. Školenia manažmentu

Psychológovia z oblasti manažérskej psychológie môžu zabezpečovať poradenské služby pre napomáhanie pri organizačných zmenách, pri krízových situáciách, pri personálnom riadení, pri príprave riadiacich pracovníkov a podobne.
Pri stále narastajúcom trende uvedomovania si a váženia si ľudského kapitálu v podnikoch je potrebné veriť, že sa bude postupne práca psychológov využívať vo väčšej miere.

5. Manažér

Ako už bolo mnohokrát zmienené pracovný stres do veľkej miery pôsobí na manažérov rôznych úrovní. Pri jeho zvládaní a predchádzaní je dôležité byť „úspešným“ manažérom v pravom zmysle tohto slova. V tejto časti práce sa bude preto pozornosť sústrediť na

potrebné vlastnosti a kompetencie, ktoré sú základom pre každú vedúcu osobu a ktorej pomáhajú zvládať stres svojich pracovníkov aby podávali lepší pracovný výkon.
Na konci tejto kapitoly bude definovaný manažérsky stres a ako sa samotný manažér vyrovnáva so stresovou situáciou.

5.1. Osobnosť manažéra

Osobnosť je súbor psychických rysov na základe ktorých dostaneme charakteristiku jednotlivca. Je zrejmé, že pre úspešné vykonávanie manažérskych funkcií je veľmi dôležitá osobnosť manažéra.

Psychické rysy manažéra sú :

- Schopnosti a kompetencie
- znalosti, vedomosti a skúsenosti,
- vlastnosti osobnosti,
- motívy a potreby,
- postoje,
- hodnoty.

Tieto psychické rysy vo veľkej miere ovplyvňujú efektívne zvládanie všetkých manažérskych činností. Je dôležité, aby každý manažér poznal svoje hlavné psychické rysy a vedel tak rozpoznať, kde sú jeho slabé stránky a kde je potrebné zlepšovať sa pri ďalšom rozvoji.

5.1.1. Schopnosti a kompetencie

Schopnosť je kapacita osobnosti vykonávať nejakú činnosť. Vzniká z vlohy, ktorá je v organizme daná geneticky. Ak jedinec v priebehu svojho života uplatňuje nadobudnuté vlohy tak ich rozvíja a tým vzniká schopnosť.

Schopnosti delíme na rozumové, mechanické a psychomotorické.[5]
Pre manažérov sú dôležité rozumové schopnosti akými sú : strategické, operatívne myslenie a pružnosť myslenia, ktorými zvládajú svoje pracovné povinnosti a napomáhajú tak ku lepšiemu pracovnému prostrediu, čo sa priaznivo odrazí i u spolupracovníkov, ktorí môžu pociťovať menšie napätie a tým i menší stres v práci.

„Kompetencia je množina chovania pracovníka, ktorú musí v danej pozícií použiť, aby úlohy z tejto pozície kompetentne zvládol.“(Kubeš a spol.,2004, s.32)

Kompetencia je teda určité chovanie, ktoré vedieť k splneniu úlohy na požadovanej úrovni. Manažér je kompetentný vtedy ak podáva adekvátny pracovný výkon a to znamená, že sú splnené tieto predpoklady:

- oplýva vlastnosťami, schopnosťami a vedomosťami, ktoré sú potrebné pre takýto typ chovania,
- je dostatočne motivovaný takýto typ chovania použiť,
- má možnosť tento typ chovania v danom prostredí využiť.

Aby manažér podával kompetentný výkon musí splňovať všetky vyššie zmienené predpoklady. Ak je manažér dostatočne motivovaný a sám chce dosiahnuť dobrý výkon ale chýbajú mu k tomu adekvátne vedomosti a schopnosti, nemôže očakávať dobrý výsledok svojho snaženia. Ak manažér nebude dosť motivovaný jeho vynakladané úsilie aj napriek znalostiam bude minimálne. Ani schopnosti a ochota zo strany manažéra neprinesú požadovaný výsledok ak mu to jeho pracovné okolie neumožní.

Základné druhy kompetencií

Schroder (1989) cit. podľa autora, ktorým je Kubeš (2004) delí kompetencie na dva typy a to na základné kompetencie a kompetencie vysokého výkonu.

---

[5]rozumové (kognitívne, intelektuálne), mechanické (porozumenie vzťahu medzi predmetmi a manipuláciou s jeho časťami), psychomotorické (motorické a manipulačné schopnosti)

Základné kompetencie predstavujú minimálne vedomosti a schopnosti, ktoré potrebuje daný pracovník na vykonávanie pridelených úloh. Bez týchto základných kompetencií by pracovník danú pozíciu nemohol vôbec vykonávať. V práci manažéra sú tieto kompetencie potrebné na vykonávanie jeho hlavných funkcií spojených s riadením ľudí. Je preto dôležité aby všetci manažéri v závislosti na hierarchickej úrovne a typu organizácie splňovali konkrétny súbor základných kompetencií.

V stále sa meniacom podnikateľskom prostredí, ktoré je charakterizované vysokou dynamikou zmien, silnou konkurenciou a rýchlym zavádzaním nových technológií, organizácie stále viac vyžadujú od svojich manažérov aj *kompetencie vysokého výkonu*. Sú to relatívne stabilné prejavy chovania, ktoré doplňujú základné kompetencie o ďalšie schopnosti a tým manažéri dosahujú nadpriemerné výsledky.(Kubeš a spol.,2004)

5.1.2. Znalosti, vedomosti a skúsenosti

Medzi *znalosti* radíme teoretické informácie a poznatky, ktoré získame štúdiom. Manažér sa ťažko zaobíde bez odborných znalostí a znalosti manažmentu.

Vedomosti sú poznatky, ktoré sa dajú nadobudnúť praxou a neustálym opakovaním. Medzi hlavné manažérske vedomosti radíme:

- organizovanie práce a plánovanie času,
- vedenie, motivovanie a delegovanie ľudí,
- komunikačné vedomosti a vyjednávanie.

Skúsenosti zahrňujú v sebe prežité situácie, ktoré manažér získa iba v praxi. Majú pre jeho ďalšie pôsobenie dôležitý význam lebo pomocou nich môže odhadnúť vývoj situácie i reakciu okolia a tým sa jej ľahšie prispôsobiť. (Šuleř, 2008)

5.1.3. Vlastnosti osobnosti

Vlastnosti osobnosti predstavujú relatívne rovnaký spôsob chovania jedinca. Dá sa predpokladať, že jedinec na vodcovskej pozícií bude mať určité vlastnosti, ktoré môžu byť potrebné pri vykonávaní jeho funkcie, avšak nemusia zaručovať úspech.

Dôležitou vlastnosťou je dominancia.[6]Táto vlastnosť ale nie je sama o sebe predpokladom dobrého riedenia ľudí. Príliš dominantní jedinci nepozerajú na ostatných a idú si len za svojím cieľom, čo má negatívne dôsledky ako znižovanie motivácie pracovníkov a v neprítomnosti vedúceho nedostatočné plnenie si pracovných povinnosti. Preto je žiaduca len určitá miera dominancie. S dominanciu súvisia mnohé ďalšie vlastnosti ako sú rozhodnosť, priebojnosť, schopnosť presadiť samých seba, kritickosť i sebakritickosť pri posúdení určitých situácií.

Riešenie nejakého technického problému si vyžaduje vedúceho pracovníka s odbornou spôsobilosťou a pripravenosťou. Samotné odborné znalosti z daného oboru nezaručujú úspech vo vedení ľudí. Často sa stáva, že vedúci pracovník s odborným vzdelaním nemá dostatočné riadiace a organizátorské vlastnosti. (Kohoutek a Štepaník, 1999)

Medzi vlastnosti osobnosti úspešného manažéra môžeme podľa autora, ktorým je Šuleř (2008) zaradiť tieto:

- asertivita,
- citovú stabilita,
- komunikatívnosť a schopnosť ovplyvňovať druhých,
- vcítenie sa do iných ľudí,
- zodpovednosť, vytrvalosť a dôslednosť,
- pružnosť.

5.1.4. Motívy a potreby

Motívy a potreby vedú ľudí k určitému spávaniu či jednaniu. David McClelland (1961) cit. podľa autora, ktorým je Šuleř (2008) popísal typy ľudí ktorý preferujú danú potrebu. Rozlíšil

[6]ovládanie druhých ľudí, opak submise - ochota podriaďovať sa

tak *ľudí s vysokou potrebou moci*, ktorí sa odlišujú od iných vyššou snahou riadiť a ovplyvňovať ľudí a mať zodpovedať za nich. Daná organizácia môže mať prospech z takéhoto typu ľudí ak ich uplatňovanie potreby moci je zamerané k úspechu.

5.1.5. Postoje

„Postoje vyjadrujú vzťah človeka k iným ľuďom, predmetom a skutočnostiam.“

(Šuleř, 2008,s.5)

U manažérov je dôležitý hlavne vzťah k nadradením, spolupracovníkom, svojej práci a k sebe samému a k celej organizácií. Podľa toho ako úspešne manažér nadväzuje a vytvára vzťahy na pracovisku vytvára pracovnú spokojnosť alebo naopak nespokojnosť, čo môže byť príčinou odchodu z práce a podobne.

Manažéri taktiež dokážu ovplyvňovať postoje svojich spolupracovníkov a to nielen pôsobením na ich rozum ale aj na city. Nestačí predloženie pádnych argumentov a logických informácií ale pracovníci musia byť o ich pravdivosti a správnosti presvedčení.

Postoje úspešného manažéra by mali byť:

- orientácia na výkon a výsledok snaženia,
- orientácia na zákazníka,
- orientácia na tým ľudí,
- lojalita voči organizácie.

5.1.6. Hodnoty

Medzi hodnoty radíme skutočnosti, ktoré ľudia považujú za dôležité.
„Manažéri preferujú tieto pracovné hodnoty:

- *peniaze,*
- *práca,*
- *istota v postavení,*
- *kariérny rast,*
- *spolupracovníci atď.“* (Šuleř, 2008, s.5)

Existujú psychické rysy ľudí, ktoré sa nedajú zaradiť ani do jednej z kategórií.[7]Veľkou mierou však ovplyvňujú správanie ľudí a prispievajú tak k ich pracovnej úspešnosti.
Zaradíme sem tri hlavné rysy osobnosti: miesto kontroly, orientácia v neistote a kreativita.

Miesto kontroly vyjadruje do akej miery ľudia cítia, že vlastnou aktivitou zasahujú do okolitého diania. Rozlišujeme dva typy ľudí a to s *vnútorným vnímaním kontroly* ktorý si myslia, že svojim správaním prispievajú k daniu svojho okolia. Ľudia s *vonkajším vnímaním kontroly* pripisujú svoje zlyhania či úspechy svojmu okoliu. Dobrí manažéri by mali byť ľudia s vnútorným miestom kontroly, aby dokázali svojimi vlastnými zásluhami i chybami aktívne zasahovať svoje okolie.

Orientácia v neistote je dôležitá hlavne pre manažérov, ktorí často podliehajú zmenám svojho okolia. Pri svojej práci musia spracovávať a vyhodnocovať obrovské množstvo informácií, preto je pre nich nutná tolerancia voči neistote, čo znamená schopnosť pracovať len s podstatnými informáciami.

Kreativita predstavuje určitý postoj, ktorý si môžeme osvojiť. Ľudia, ktorí oplývajú kreativitou dokážu prísť s novým nápadom, originálnym riešením a sú otvorení netradičným postupom. (Šuler, 2008)

5.2. Manažérsky stres

Hlavne manažéri strednej úrovne podliehajú vyšším riadiacim pracovníkom a vrcholovému vedeniu firmy a taktiež iným mestským činiteľom, zamestnaneckým odborom a podobne, čo pre nich predstavuje potenciálny stres. Strední manažéri veľa krát majú zodpovednosť za svojich podriadených voči svojim nadradením. Často im do toho negatívne zasahuje zlá komunikácia medzi rôznymi úrovňami riadenia podniku.

[7]schopnosti, znalosti, vedomosti a skúsenosti, vlastnosti osobnosti, motívy a potreby, postoje a hodnoty.

Pôsobením ekonomickej kríze chýbajú štátnym i súkromným podnikom dostatočné financie. Manažéri tak nemajú veľa možností na kariérny postup a povýšenie či možnosť prejsť do iného oddelenia alebo zmeniť svoju pracovnú pozíciu. Mnohí z manažérov majú potom pocit, že uviazli v pracovnom stereotype a objavuje sa u nich frustrácia a rozčarovanie.

Manažéri spolu so svojimi spolupracovníkmi sa musia neustále rekvalifikovať pôsobením čoraz väčších nárokov na technickú vybavenosť a prispôsobiť sa inovatívnym postupom na čo zvyčajne nie sú dostatočné finančné prostriedky.

Často sa stáva, že vedenie podniku presadí nový program bez naplánovania, školenia pracovníkov, čím dochádza k vytvoreniu funkcií a záväzkov na ktoré nie je potrebný čas ani financie. Manažéri majú potom pocit, že nemajú dostatok potrebného času a sú nútení k zmenám zabehnutých postupov, čím sa zmení naplánovaný denný harmonogram a ľahko tak dochádza k zmätkom a znechuteniu medzi pracovníkmi. Manažéri sa domnievajú, že podriadení ich neustále sledujú a čakajú na ich nedostatky či zlyhania. Horšia pracovná morálka spôsobuje zmenšenie pracovného výkonu zamestnancov, čo sa v dlhšom časovom horizonte odrazí na častejších sťažnostiach od zákazníkov a obchodných klientov. Následná kritika zo strany vrcholového vedenia podniku môže viesť až k prípadnej reorganizácií celého oddelenia.

Poznatky z psychológie môžu pomôcť manažérom zvládnuť vlastní stres i stres svojich zamestnancov a stať sa tak uznávaným vedúcim.

5.3. Zlé pracovné návyky manažéra

Mnoho manažérov sa dopúšťa chýb, ktoré môžu zapríčiniť v kumulovanom množstve stres pre ich podriadených a spolupracovníkov i pre nich samotných.

Medzi najčastejšie chybné pracovné návyky manažérov podľa Pospíšila (2011) môžeme zaradiť:

- povolenie rušenia od svojich podriadených kedykoľvek to uznajú za vhodné,
- snaha byť informovaný o všetkom, čo sa v podniku stane,
- študovanie rozsiahlych správ,
- obklopovanie sa priemernými ľuďmi,

- agresívne či pasívne správanie sa k podriadeným.

Manažéri by si najprv mali uvedomiť svoje zlé pracovné návyky a potom by sa mali naučiť im predchádzať. Snaha o udržovanie dobrých vzťahov so svojim okolím v práci eliminuje rušivé prvky vo vzájomnej komunikácii.
Naučiť sa lepším pracovným návykom je jedným z potrebných krokov k predchádzaniu či odstráneniu stresu na pracovisku.

Za lepšie pracovné návyky manažéra môžeme považovať:

- jednanie so svojimi podriadenými v stanovenom čase, kedy to bude vyhovovať obidvom stranám,
- docielenie od svojich podriadených, aby sa na neho obracali len v závažných prípadoch,
- rozlišovanie podstatných veci od nepodstatných a zameranie sa len na tie podstatné,
- obklopovanie sa ľuďmi, ktorí sú pre neho prospešný a nápomocní. (Pospíšil, 2011)

6. Pracovný problém pri manažérskej práci a predchádzanie stresu

Cartwright a Cooper (2001) cit. podľa autora, ktorým je Arnold (2007) popísali štyri hlavné kroky, ktoré sú potrebné na zvládnutie pracovného problému a ktoré sa dajú aplikovať na riešenie samotného stresu na pracovisku.

1) Uvedomenie a akceptácia daného problému
2) Správna identifikácia stresoru a snaha o odstránenie či jeho zmenu vhodným spôsobom
3) Vysporiadanie sa s problémom
4) Monitorovanie a preskúmanie výsledkov

6.1. Uvedomenie a akceptácia daného problému (stresoru)

Prvým a veľmi dôležitým krokom ako dospieť k riešeniu problému je jeho samotné uvedomenie. Človek si musí byť schopný priznať, že nejaký problém existuje a až potom ho začať riešiť. V tomto prípade jedinec i organizácia si musia uvedomiť, že stres je určitým znakom moderného pracovného života, a môže ním podľahnúť pracovník na rôznej pozícií a pritom sa nemusí jednať o jeho zlyhanie. Je nutné aby jedinec rozpoznal svoje príznaky stresu na začiatku ich vzniku a vedel im čeliť.

Klíma organizácie by mala byť podporná a otvorená nie trestajúca. Organizácia by mala monitorovať rôzne faktory, ktoré súvisia so stresom svojich zamestnancov a to napríklad pracovnú fluktuáciu, absencie, nároky na úhradu škody z dôvodu pracovného stres, úroveň pracovnej spokojnosti či nespokojnosti, vzťahy na pracovisku a podobne.

Svojim vedúcim pracovníkom a manažérom môže organizácia poskytovať školenia o príznakoch na základe ktorý je stres rozpoznateľný, aby lepšie pochopili a reagovali na stres svojich spolupracovníkov a aj na svoj vlastný.

Dôležitá je komunikácia organizácie so svojimi zamestnancami aby chápali, že stres má v organizácií svoje miesto a patrí do kategórie ochrany zdravia a bezpečnosti pri práci.

6.2. Správna identifikácia stresoru a snaha o odstránenie či jeho zmenu vhodným spôsobom

Zamestnanec pre lepšiu identifikáciu zdrojov svojho stresu si môže robiť záznamy situácií a osôb, ktoré boli jeho príčinou za určité obdobie. Získané záznamy mu ukazujú ako sa v danej situácií zachoval a jej úspešnosť. Na základe týchto záznamov si môže vypracovať plán, podľa ktorého je schopný svoj zdroj stresu vylúčiť, zmeniť alebo modifikovať.

Môže nastať stresová situácia, kedy zamestnanec je pod tlakom svojho šéfa, ktorý mu zadáva neprimerane náročné úlohy. Pri riešení tohto problému zamestnanec pomocou zostaveného plánu sa rozhodne akú stratégiu zvolí. Jednou z možností je snažiť sa šéfovi vyhnúť, konfrontovať ho alebo uvažovať o práci v inej spoločnosti.

Pri situácií kedy sa podnet, ktorý vyvolal stres nedá zmeniť musí sa s ním zamestnanec zmieriť a pristúpiť k nájdeniu najlepšieho možného riešenia.
Napomôže zostavenie spomínaných záznamov, kde si prehľadne zapíše krízové situácie a reakcie na ne i s úspešnými metódami ich zvládnutia. Na základe týchto poznámok môže za podobných okolnostiach použiť rovnaké metódy a včas si uvedomiť potenciálne stresové podnety, na ktoré sa môže dopredu pripraviť a zabrániť tak väčšiemu stresu alebo mu úplne predísť.

Nielen samotný zamestnanec ale aj celá organizácia môže bojovať so stresom. Na základe prevedených prieskumov môže pracovný stres slúžiť k posúdeniu zdravia zamestnancov a k identifikácií zdrojov stresu, ktoré môžu byť následné riešené na rôznych oddeleniach danej organizácie.

6.3. Vysporiadanie sa s problémom (stresorom)

Existujú stresory na ktoré nemá vplyv jednotlivec ani organizácia. Radíme sem úmrtie v rodine, manželské problémy, finančná kríza a ďalšie osobné udalosti ktoré spôsobujú stres. Z väčšej časti pôsobia negatívne na pracovný výkon a pritom nie sú spôsobené pracovným prostredím.
Neostáva nič iné, ako sa snažiť tieto stresory prekonať, aby sa ich účinok nepreniesol aj do pracovného života.

6.4. Monitorovanie a preskúmanie výsledkov

Každý proces riešenia problému končí implementovaním možných riešení a ich následným vyhodnocovaním.

Ako už bolo spomenuté, záznamy jednotlivcov a taktiež prieskumy organizácie môžu poskytnúť základ k meraniu a monitorovaniu stresu. Čím sa organizácia väčšou mierou pričiňuje k redukovaniu podnetov vyvolávajúcich stres, tým je v boji proti stresu účinnejšia. Jej úspešnosť závisí od správneho identifikovania a odstránenia vonkajších stresových podnetov. Na základe toho organizácia vynakladá menšie náklady na školenia manažmentu ohľadne stresu. (Arnold, 2007)

7. Praktická časť

Táto časť práce sa zameriava na štúdie, ktoré boli spracované mnohými autormi aby bližšie skúmali najčastejšie stresové faktory s ktorými prichádzajú do úzkeho kontaktu manažéri a vedúci pracovníci rôznych spoločností vo svete. Každá štúdia je na začiatku charakterizovaná a následne sú interpretované jej výsledky a pozorovania.

7.1. Štúdia č.1.

Štúdia s názvom : Pracovné napätie medzi manažérmi (z angl.*OCCUPATIONAL STRESS AMONG MANAGERS: A NEPALESE SURVEY*) z roku 2012, ktorej autormi sú Kayastha R. a spol.(2012), skúma významný vzťah medzi pracovným stresom, vnímaním stresových faktorov a osobnými charakteristikami zamestnancov. Vzorku tejto štúdii tvorilo 440 top manažérov vybraných na základe náhodného výberu z rôznych odvetví a organizácií, ktoré sa nachádzajú v okolí Nepálu.

Cieľ štúdie č.1.

Cieľom tejto výskumnej práce bolo posúdiť vplyv stresu a osobné charakteristiky zamestnanca. V tejto štúdií sa porovnával pracovný stres manažérov v rôznych typoch organizácií ako je spoločnosť zaoberajúca sa vedeckou činnosťou, finančný sektor a výrobná spoločnosť.
Zistenia tejto štúdie by mali pomôcť manažérom v ich odbornej práci a poskytnúť usmernenia na prevenciu stresu a napomôcť tak k budúcim výskumom v skúmaní stresu.

Metódy štúdie č.1.

Použitou metódou tejto štúdie bolo dotazníkové šetrenie, ktoré malo posúdiť mieru pracovného stresu u manažérov. Konkrétne sa dotazník skladal z 46 tvrdení s piatimi možnými odpoveďami, ktoré boli vyjadrené číslicou od 5-úplne súhlasiť, 4-mierne súhlasiť, 3- súhlasiť, 2 -nesúhlasiť a 1- rozhodne nesúhlasiť.

Čím bolo dosiahnuté vyššie skóre, tým daný manažér vyjadril väčšie vnímanie pracovnej záťaže a pripisoval danému tvrdeniu väčší dôraz. Výsledky tejto štúdie sú zhrnuté v tabuľke č.2, ktorá zahŕňa 12 pracovných stresorov a to: preťaženie, rola nejednoznačnosti, konflikt rolí, skupina a politický tlak, zodpovednosť za ľudí, pracovná účasť, bezmocnosť, zlé vzťahy s pracovníkmi, vnútorné ochudobnenie, nízke postavenie, namáhavé pracovné podmienky a stratovosť.

Informácie o veku, pohlaví, rodinnom stave a počte respondentov boli získané na základe poskytnutých personálne demografických informácií. Respondenti boli tiež požiadaní o poskytnutie informácií týkajúcich sa ich priemerného mesačného rodinného príjmu, odpracovaných rokoch v práci, typu organizácie a zisťoval sa tiež počet zamestnancov v organizácii.

Respondenti štúdie č.1.

Vzorka pre túto štúdiu sa skladá z 440 účastníkov, ktorí boli náhodne zvolení z veľkých organizácií nachádzajúcich sa v okolí rôznych miest v Nepále. V rámci spoločnosti boli oslovení manažéri rôznych oddelení ako sú informačné technológie, predaja a marketing , výroba, výskum a vývoj, financie, distribúcia, obchod a ľudské zdroje.

Výsledky štúdie č.1.

Tabuľka č.1. ukazuje profil respondentov. Asi 86 percent respondentov boli muži a 14 percent boli ženy. Väčšina respondentova a to 56 percent bolo vo veku od 25 do 35 rokov a 52 percent malo pracovné skúsenosti v rozmedzí 1 až 5 rokov.[8]

[8]Viď. Tabuľka č.1.

Tabuľka č.1.: Profil respondentov v percentách(%) štúdie č.1.

demografické premenné	kategórie	percentá
pohlavie	muž	86,1
	žena	13,9
vek	25-35	55,9
	36-45	23,6
	46-60	20,5
rodinný stav	slobodný(á)	38,4
	ženatý/vydatá	61,6
počet detí	žiadne	39,3
	1	4,3
	2	14,1
	3	15,7
	4	13,9
	5 a viac	12,8
pracovné skúsenosti	1-5 rokov	51,8
	6-10 rokov	15,7
	11-15rokov	10,2
	15 a viac rokov	22,3

Zdroj: KAYASTHA, R., ADHIKARY, P.R. and KRISHNAMURTHY, V., 2012. Occupational Stress among Managers: a Nepalese Survey. *Academic Research International*, **2**(3), pp. 585-590.

Z výsledkov tejto štúdie vyplynulo, že respondenti zaznamenali najvyšší pracovný stres v situáciách ako je pracovné preťaženia, konflikt rolí, pri účasti rôznych pracovných udalostí. Taktiež pociťovali vyšší stres kvôli zlým vzťahom so spolupracovníkmi, neprimeraným pracovným podmienkam a pri pocitoch vnútorného ochudobnenia. Naopak najmenší pracovný stres manažéri zaznamenávajú pri finančnej strate.[9]

Tabuľka č.2. ukazuje výsledky dvanástich skúmaných stresorov a ich celkové priemerné skóre a smerodajné odchýlky pre všetky položky.

[9] Viď. Tabuľka č.2

Tabuľka č.2.: Zdroje pracovného stresu štúdie č.1.

Zdroje stresu	priemer	štandardná odchýlka	štandardná chyba priemeru
Rola preťaženia	19,19	3,84	0,18
Rola nejednoznačnosti	11,71	2,27	0,11
Rola konfliktu	15,86	2,10	0,10
Prehnaný politický tlak	11,59	2,76	0,13
Zodpovednosť	11,19	2,25	0,11
Účasť	13,60	2,79	0,13
Bezmocnosť	10,03	2,20	0,10
Zlé pracovné vzťahy	13,47	1,84	0,09
Vnútorné ochudobnenie	12,49	1,70	0,08
Nízke postavenie	9,90	1,38	0,07
Neprimerané pracovné podmienky	12,53	2,00	0,10
Stratovosť	6,38	1,48	0,07
Pracovný stresový index (OSI)[10]	147,93	12,49	0,60

Zdroj: KAYASTHA, R., ADHIKARY, P.R. and KRISHNAMURTHY, V., 2012. Occupational Stress among Managers: a Nepalese Survey. *Academic Research International*, **2**(3), pp. 585-590.

Na základe priemerných výsledkov 52 percent respondentov zaznamenalo vysokú úroveň pracovného stresu, zatiaľ čo 48 percent respondentov je podľa výsledkov pod nízkym pracovným stresom.

Záver štúdie č.1.

Aktuálna analýza prispieva k doplneniu poznatkov v zameraní na pracovní stres a jeho prevenciu. Na základe tejto štúdie sa potvrdilo tvrdenie, že manažéri sa stretávajú s rovnakými zdrojmi stresu vo všetkých typoch organizácií.

[10]Occupation Stress Index

Manažéri boli rozdelení do troch kategórií podľa úrovne napätia a to na: nízke, stredné a vysoké vo vzťahu ku skúmanému faktoru pracovného stresu. Zistilo sa, že u manažérov, ktorí pociťovali napätie zapríčinené kvôli námahe a pracovnému preťaženiu bolo napätie veľmi vysoké, zatiaľ čo napätie v dôsledku všetkých ostatných faktorov bolo nízke.

Zistenia tejto štúdie by mali dopomôcť k tomu aby si vedenia organizácií uvedomilo, že vedúci pracovníci i samotný zamestnanci nemôžu dlhodobo pracovať pod stresom a je teda nutné pristúpiť k realizácii zdravého pracovného prostredia.

7.2. Štúdia č.2.

Štúdia č.2. s názvom : Funkčne závislý stres medzi manažérmi ktorej autormi sú MENON, N. a AKHILESH, K. B. (1994) sa zaoberá manažérskym stresom a jeho závislosťou na funkčnej oblasti v rámci organizácie.

Autori Cooper a Marshall (1977) cit. podľa autorov, ktorými sú Menon a spol.(1994) uvádzajú, že akýkoľvek prístup k redukcii stresu v organizácii bez zohľadnenia rozdielov v rámci pracovných skupín alebo útvarov je odsúdený na neúspech. Užitočnosť takého prístupu, ako je uvedené týmito autormi je, že umožňuje vývoj akčného plánu na úrovni skupiny. Toto tvrdenie naznačuje, že diagnóza stresu v organizácii by mala byť rozlíšiteľná na úrovni podskupín a útvarov v podniku ako aj na úrovni jednotlivca.

Cieľ štúdie č.2.

Cieľom tejto štúdie bolo preukázanie, že rozdiely v intenzite skúmaných stresoroch súvisia s rozdielnymi funkčnými oblasťami a nemá na nich vplyv hierarchická úroveň pracovníka, jeho vek a postavenie v organizácii.
Naopak mnohé iné štúdie zaznamenali rozdiely vo vnímaní stresu u manažérov na základe ich veku a postavenia. Napríklad autor Zaleznik(1977) cit. podľa autor, ktorým je Menon a spol.(1994) uvádza, že u starších ľudí sa vyskytli častejšie stresové syndrómy ako sú kardiovaskulárne ochorenia než u mladších pracovníkov. V tejto štúdii je poukázané, že manažéri rôznych vekových skupín reagujú odlišne na stres. Napríklad stresor akým je zmena

v postupoch a zavádzanie nových technológií ovplyvňuje iba starších manažérova nie mladšie vekové skupiny. Kahn (1964) cit. podľa autora, ktorým jeMenon a spol.(1994) v štúdii zistil, že napätie a monotónnosť v práci rastie úmerne s hierarchickou úrovňou, čo znamená, že najvyšší manažment spoločnosti má najväčšie napätie a následne manažment na nižšej úrovni. V prieskume McLean (1985) cit. podľa autora, ktorým je Menon a spol.(1994) zistil, že dlhšie pôsobenie v organizácii a nadobudnuté skúsenosti môže tiež znížiť vplyv stresoru ako je "krízová situácia".

Metóda štúdie č.2.

Potrebné informácie pre túto štúdiu boli zhromaždené prostredníctvom dotazníkov vyplnených 128 manažérmi počas prevádzkových hodín. Skúmaný stres bol hodnotený pomocou 63-položkového dotazníka a odpovede pre všetky položky boli na päťbodovej škále od 1 (tento faktor nespôsobuje žiadne napätie) do 5 (tento faktor spôsobuje stále napätie). Výsledky boli prevedené na percentuálne vyjadrenie pre uľahčenie ich interpretácie.

V mnohých štúdiách bola venovaná malá pozornosť na závislosť stresu od funkčnej oblasti daného pracoviska. Napriek tomu, že manažéri vykonávajú rovnaké povinnosti ako napr. plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a podobne v rôznych oddeleniach, každá funkčná oblasť má svoje vlastné problémy. Preto v tejto štúdií bol definovaný pojem "*funkčne závislý stres*", ako isté napätie vyplývajúce z funkcií, ktoré sú špecifické pre dané funkčné oblasti. Boli skúmané tie stresory alebo kombinácie stresorov, ktoré sú viac stresujúce pre manažérov jednej funkčnej oblasti, než inej. Aby bolo možné identifikovať tieto "*funkčne závislé stresory*" skúmala sa dostupná literatúra a diskusie s manažérmi rôznych funkčných oblastí. Celkový zoznam mal viac ako sto pracovných stresorov. Z tohto zoznamu boli odstránené všetky stresory, ktoré neboli vnímané ako závislé od funkčnej oblasť. Napríklad stresor ako konkurencieschopnosť sa nebral do úvahy, pretože vyplýva z osobnostných faktorov a zo vzťahov s kolegami a z povahy úlohy. Podobne všetky stresory, ktoré boli závislé na individuálnych vlastnostiach manažérov alebo organizácie ako celku boli odstránené. Konečný zoznam pozostával z týchto deviatich stresorov: rola nejednoznačnosti, tlak na

výkon, zodpovednosť za ľudí, zodpovednosť za veci, cestovanie v rámci zamestnania, byť na rozhraní, postavenie v organizácii, krízové situácie a udržať krok so zmenami.[11]

Funkčne závislé stresory skúmané v štúdii č.2. sú v tejto časti práce bližšie charakterizované.

Rola dvojznačnosti

Ako je už spomenuté v teoretickej časti tejto práce rola dvojznačnosti je v podstate nedostatok transparentnosti a predvídateľnosti v práci. Štúdia ktorej autorom je Beehr (1976) cit. podľa autora, ktorým je Menon a spol.(1994) ukázala jej negatívny vplyv na kvalitu a zapojenie do zamestnania. Dlhé vystavenie role nejasnosti môže často viesť k pocitom márnosti, k zhoršeniu pracovného výkonu, k väčšej úzkosť a k všeobecnej pracovnej nespokojnosti zamestnancov. Takéto pocity môžu v konečnom dôsledku viesť k odstúpeniu od organizačných aktivít. Nejednoznačnosť je aktuálna najmä u takých manažérskych pozíciách, ktoré majú menej konkrétny charakter a vyžadujú abstraktné myslenie a rozhodovanie.

Tlak na výkon

V niektorých funkčných oblastí, manažéri pracujú pod extrémnym tlakom na výkon.
V takýchto situáciách majú manažéri pocit, že je od nich požadované urobiť viac, než im to umožňuje čas alebo ich schopnosti. Práca v časovej tiesni je obzvlášť stresujúca. Ľudia sú nervózni, keď musia stihnúť veľa povinností v určitom časovom obmedzení. Štúdia ktorej autor Albrecht (1979) cit. podľa autora, ktorým je Menon a spol.(1994) popisuje pocit tzv. blížiacej sa katastrofy, ktorý sa úmerne zvyšuje s blížiacim sa termínom odovzdania zadanej úlohy. V inej štúdie z roku 1983 ktorej autormi sú Beutell a Greenhaus (1983) cit. podľa autora, ktorým je Menon a spol.(1994) vyplýva, že stres môže súvisieť s tlakom, ktorý vychádza z rozšírenia nejakej pracovnej činnosti nad rámec bežného pracovného dňa.

[11]z ang. role ambiguity, pressure for performance, responsibility for people, responsibility for things, travel as part of the job, being on the interface, status of the function in the organization, crisis situations, and keeping up with change

Zodpovednosť za ľudí a zodpovednosť za veci

Wardwell (1964) cit. podľa autora, ktorým je Menon a spol. (1994) na základe štúdie zistil, že zodpovednosť za ľudí s väčšou pravdepodobnosťou povedie k ischemickej choroby srdca ako zodpovednosť za veci.
Caplan (1970) cit. podľa autora, ktorým je Menon a spol.(1994) v štúdií uvádza, že zodpovednosť za ľudí, hrád dôležitú úlohu v procese stresu, najmä pri manažérske povolania. Manažéri musia tráviť viac času interakciou s ostatnými ľuďmi, zúčastňovať sa rôznych pracovných schôdzí a podobne. Vzhľadom na odlišnú povahu úloh vykonávaných manažérmi v rôznych funkčných oblastí sa rozlišuje iná intenzita zodpovednosti za ľudí a zodpovednosti za veci.

Cestovanie ako súčasť práce

V niektorých funkčných oblastiach si manažérska práca vyžaduje veľa cestovania. Neustále sťahovanie v rámci služobných ciest môže mať významný vplyv na životný štýl dotknutých osôb, najmä pokiaľ ide o vzťahy s ostatnými spolupracovníkmi. Autor Lazarus (1977) cit. podľa autora, ktorým je Menon a spol.(1994) vo svojej štúdie hovorí o tom, že zamestnanci, ktorí často cestujú sú menej kontrolovateľní a ich nové prínosy do podniku sú zvyčajne nepredvídateľné.

Byť na rozhraní

Pod pojmom *„byť na rozhraní“* sa myslí postavenie manažéra v spoločnosti, ktoré je na rozhraní medzi rôznymi funkčnými oblasťami. Prichádza do kontaktu s ľuďmi mimo vlastnej funkčnej oblasti a môže byť ľahko konfrontovaný s konfliktami, čo vytvára istý druh stresu. Pracovníci v iných funkčných oblastiach nemajú vždy dostatočné znalosti o práci na iných pozíciách. V dôsledku toho je viac pravdepodobné, že požiadavky daného oddelenia nemôžu byť adekvátne splnené.

Postavenie v organizácii

V štúdiách ktorých autormi sú Kahn a Kasl (1962) cit. podľa Menon a spol. (1994) boli respondenti rozdelení do skupín na základe zaradenia do funkčnej oblasti (napr. manažér predaja, manažér logistiky) alebo na základe hierarchickej úrovni (napr. top manažment, stredný manažment) kde vrcholový manažment mal najvyššie postavenie. V týchto štúdiách bolo zistené, že postavenie bolo nepriamo úmerné pracovnému napätiu a nespokojnosti. Často tieto nepísané rozdiely v postavení možno považovať za nespravodlivé. Niektoré funkčné oblasti majú vyššie postavenie v rámci organizácie, než ostatné. Z tohto dôvodu, aj keď dvaja manažéri sú na rovnakej hierarchickej úrovni, jeden má väčšie právomoci v porovnaní s druhým, pretože má tzv. vyššie postavenie v danej funkčnej oblasti. To môže byť veľmi frustrujúce pre manažéra, ktorý patrí do tzv. "nižšej úrovne" funkčnej oblasti. Jeho požiadavky sú splnené až po uskutočnení požiadavkou manažéra na vyššej úrovni. Tieto rozdiely v rámci postavenia môžu závisieť od typu organizácie. Napríklad v organizácii, ktorá je zameraná na služby zastáva marketing najdôležitejšie funkciu a všetky ostatné funkciu sú mu podriadené.

Krízové situácie

V krízovej situácii manažér podlieha extrémnemu tlaku. Kríza sa vyskytuje vo všetkých funkčných oblastiach do istej miery ale líši sa svojou frekvenciou a rozsahom.

Zmeny v postupoch či zavádzanie nových technológií

Neustále zmeny v postupoch používaných pri práci môžu byť zdrojom napätia u manažérov. Požaduje sa od nich učenie sa nových postupov, čo môže narušiť prácu alebo môže dočasne znížiť ich pracovnú motiváciu. Zavedenie počítačov je jedným z príkladov. Množstvo a charakter týchto zmien sa líši od funkčnej oblasti.

Respondenti štúdie č.2.

Účastníkmi štúdie bolo 128 manažérov z verejného sektora výrobnej firmy v Bangalore. Všetci manažéri boli muži a ženatí. Ich vek sa pohyboval od 31 do 58 rokov. Ich pracovné

skúsenosti boli v rozmedzí od 5 až 33 rokov. Vzorka respondentov bola vybratá náhodne z piatich funkčných oblastí a to z výroby, údržby, finančnej oblasti, personálnej oblasti a predaja.

Metóda štúdie č.2.

Potrebné informácie pre túto štúdiu boli zhromaždené prostredníctvom dotazníkov vyplnených manažérmi počas prevádzkových hodín. Skúmaný stres bol hodnotený pomocou 63-položkového dotazníka a odpovede pre všetky položky boli na päťbodovej škále od 1 (tento faktor nespôsobuje žiadne napätie) do 5 (tento faktor spôsobuje stále napätie).
Výsledky boli prevedené na percentuálne vyjadrenie pre uľahčenie ich interpretácie.

Výsledky štúdie č.2.

Z výsledkov štúdie sa zistilo, že *rola nejednoznačnosti* je najvyššia pre pracovníkov, ktorí riadia predaj a pre vedúcich údržby. Výrobní a finanční manažéri pociťujú najmenšiu rolu nejasnosti. Manažéri personálneho oddelenia vypovedali, že majú zvyčajne jasnú predstavu o rozsahu svojej práce, zatiaľ čo manažéri predaja niekedy zažívajú napätie z dôvodu neistoty, pokiaľ ide o kritériá, podľa ktorých je ich práca hodnotená. Nízka rola nejasnosti u výrobných a finančných manažérov je pravdepodobne preto, že odpovedajúca práca na týchto pozíciách sa stala viac technickou a štandardizovanou. Naopak manažéri personálneho oddelenia zvyčajne nevedia posúdiť aké sú dôsledky ich činov lebo nedostávajú okamžitú spätnú väzbu.

Stresor cestovanie ako súčasť práce, spôsobuje to, že manažéri predaja pociťujú väčšie napätie než ostatní manažéri. Výsledky tiež uvádzajú, že vedúci údržby majú viac stresu než manažéri vo výrobe, vo finančnom a personálnom sektore. Tento stresor je úzko spojený s predajom produktov a preto aj zo štúdie vyplýva, že u obchodných manažérov dochádza k stresu z dôvodu častých pracovných ciest. Manažéri údržby majú pocit, že existuje niekoľko období v roku, kedy prežívajú napätie kvôli tomu, že ich každodenná rutiny je prerušená pracovnou cestou. Manažéri v ďalších skúmaných oblastí uvádzajú, že len zriedka alebo nikdy nezažili napätie súvisiace s cestovaním v rámci práce.

Manažéri sú vystavení istému napätiu, ktoré vyplýva zo *stresoru „byť na rozhraní“*. Úloha tzv. prostredníka im spôsobuje stres pretože majú pocit, že nie sú schopní splniť často protichodné požiadavky, ktoré sú od nich požadované. Pripadá im, že sú zodpovední za príliš veľa ľudí čo im spôsobuje istý tlak. Vedúci údržby zažívajú stres kvôli tomu, že pracovníci iných oddelení, ako je napríklad výrobné oddelenie, nemajú presnú predstavu o povahe a rozsahu svojich povinností a preto na nich kladené požiadavky nemôže byť dostatočne splnené. Finanční manažéri uvádzajú, že niekedy zažívajú napätie, pretože nemôžu splniť všetky požiadavky jednotlivých oddelení. Je zaujímavé, že tento stresor nemá veľký vplyv na výrobných manažérov.

Štúdia ukazuje, že vedúci údržby zaznamenali vyššie napätie vzhľadom k *stresoru "tlak na výkon"* než vedúci výroby a predaja a personálni manažéri .Na základe týchto výsledkov sa objavuje zaujímavá otázka: *Prečo vo výrobne orientovanej organizácii výrobní manažéri pociťujú nižšie napätie na stresor tlak na výkon ako manažéri údržby a finanční manažéri?* Vedúci údržby uviedli, že zažívajú napätie kvôli tomu, že mali viac práce, než dokážu zvládnuť. Finančné manažéri pociťovali zvýšené napätie pretože museli pracovať pod istým tlakom, aby splnili všetky termíny. Manažéri predaja pociťovali najnižší stres kvôli tomu, že nepovažujú svoju prácu za tak ťažkú či namáhavú.
Tieto zaznamenané výsledky môžu čiastočne vyplývať z charakteru organizácie v rámci tejto štúdie, ktorá zabezpečuje vládne požiadavky. Naopak obchodní manažéri vykonávajú viac koordinačných úloh a preto majú väčšie skúsenosti so stresom z dôvodu nutnosti cestovať ale zaznamenávajú nižší stres z tlaku na ich pracovný výkon.

Zistilo sa, že personálni manažéri majú vyššie napätie zo *zodpovednosti za ľudí* ako manažéri v ďalších funkčných oblastiach. Takisto aj výrobní manažéri uviedli na základe tohto stresoru vyšší stres ako vedúci údržby. Personálni manažéri prežívajú napätie hlavne pri činnostiach akými sú: rozhodovanie o rôznych zamestnaneckých akciách, pri presúvaní a zakončovaní pracovných miest zamestnancov a pri jednaní s veľkým množstvom ľudí a s tým spojenými problémami. Výrobní manažéri taktiež prichádzajú do úzkeho kontaktu s ľuďmi, ktorí pracujú pod nimi a hlásia strednú úroveň stresu, ktorá vyplýva z ich zodpovednosti za týchto zamestnancov. Finanční a obchodní manažéri uvádzajú, že niekedy zažívajú stres v dôsledku "zodpovednosti za ľudí", zatiaľ čo vedúci údržby zriedka považujú tento faktor ako stresový.

Vedúci údržby mali väčší stres v dôsledku *zodpovednosti za veci* než manažéri ďalších oddelení pretože majú vplyv na produktivitu organizácie vďaka zodpovednosti za výrobné zariadenia a to im spôsobuje napätie. Personálne manažéri keďže sú viac zameraní na prácu s ľuďmi uvádzajú menšiu úroveň stresu.

Vedúci údržby, mali významne väčší stres z dôvodu "*krízových situácií*", ako ostatní manažéri. Taktiež uvádzajú, že majú zvyčajne skúsenosti so stresom kvôli vyžadovaniu rýchlych a dôležitých rozhodnutí. Finanční a obchodní manažéri niekedy zažívajú stres keď musia pracovať vo veľmi nabitej atmosfére a s vedomím, že budú musieť urobiť správne rozhodnutie. Výrobní manažéri zriedka zažívajú napätie z dôvodu krízových situácií. To môže znamenať, že sú schopní preniesť väčšinu svojich problémov na manažérov ďalších funkčných oblastí.

Personálni manažéri majú vyššie napätie vzhľadom k *postaveniu* než manažéri na iných pozíciách. Pracovníci personálneho oddelenia majú pocit, že nemajú postavenie a dostatočné uznanie, ktoré si zaslúžia a to im spôsobuje napätia. Uvádzajú tiež, že sa ťažko stotožňujú s tým, že ich požiadavky zvyčajne nemajú prednosť pred požiadavkami ostatných manažérov. Takéto napätie sa vyskytuje zriedka u manažérov v štyroch ďalších skúmaných funkčných oblastiach.

Vedúci údržby pri snahe udržať krok s technologickým pokrokom a pri prijímaní zmien v zavádzaní nových technológií pociťujú istý druh stresu.

Záver štúdie č.2.

V tejto štúdii bol kladený dôraz na pochopenie podstaty funkčne závislého stresu a uvedomenie si jeho užitočnosti v porozumení a zvládanie stresu u manažérov. Pozorované stresory neboli závislé na veku, hierarchickej úrovni alebo pôsobenia v organizácii.
Dôsledky tejto štúdie sú rozmanité. Na individuálnej úrovni musí manažér rozumieť svojej funkcie ktorú v podniku zastáva a identifikovať stresory, ktoré na neho vplývajú. To mu napomôže pri ich zvládaní. Na organizačnej úrovni zisťovanie funkčných stresorov môže pomôcť k prepracovaniu stratégie spoločnosti ako im najlepšie predchádzať či ich redukovať.

Niektoré stresory môžu byť prekonané prostredníctvom poskytnutia ďalšej pracovnej sily, integrovania niektorých odlišných funkcií alebo prostredníctvom iných vhodných štrukturálnych zásahov v danej spoločnosti.

7.3. Štúdia č.3.

Štúdia č.3. s názvom Pracovný stres medzi manažérmi: Malajzijský prieskum (z angl.*Occupational stress among managers: A Malaysian survey)*, ktorej autormi sú AMAT, T.M., FONTAINE, R. and CHOY, C.S. (2003) sa zaoberá skúmaním zdrojov stresu pri práci medzi malajzijskými manažérmi pracujúcimi v nadnárodných spoločnostiach.

Pozoruje sa čoraz väčší záujem o pracovný stres v rozvojových krajinách. Pracovný stres je podľa štúdie ktorej autorom je Williams (2001) cit. podľa autora, ktorým je Amat a spol.(2003) spojený s problémami organizácie, ako sú absencia, zlý pracovný výkon, nehody a chyby na pracovisku a užívanie alkoholu a iných drog. Na základe ďalšej štúdie autori Haratani a Kawakami (1999)cit. podľa autora, ktorým je Amat a spol.(2003) pozorovali zvýšené riziko chorôb a úrazov súvisiacich s prácou v rozvojových krajinách, ktoré zažili rýchlu industrializáciu. Navyše globalizácia má za následok, že čoraz viac pracovníkov je v rámci práce v interakcii s nadnárodnými spoločnosťami. Nové komunikačné technológie so sebou prinášajú nové pracovné štýly, ako je napríklad práca na diaľku. Takisto medzinárodná spolupráca s kolegami z iných krajín, môže vyvolávať kultúrne konflikty a problémy, čo vytvára nové zdroje pracovného stresu.
Ďalšia štúdia zistila o zdrojoch pracovného stresu v Malajzii, že existuje mnoho iných nezaznamenaných faktorov, ktoré môžu prispieť k stresu na pracovisku. Patria tu faktory ako individuálne a rodinné, sociálno-ekonomické a zdravotné .

Na základe vyššie zmienených štúdií a odbornej literatúry autori tejto štúdie sformulovali dve hypotézy.

Hypotéza 1[12]:
Neexistuje žiadny významný rozdiel vo vnímaní ôsmych zdrojov stresu u respondentov.
Hypotéza 2[13]:
Neexistuje žiadna významná korelácia medzi zdrojmi stresu a demografickými premennými u respondentov.

Cieľ štúdie č.3.

Cieľom tejto štúdie je pochopiť faktory, ktoré prispievajú k pracovnému stresu, čo je nevyhnutné pre zlepšenie programov na zvládanie stresu v malajzijských organizáciách. Takáto znalosť nie je dôležitá len pre ďalšie výskumy ale aj pre praktické účely. Pre personálnych pracovníkov, ktorí chcú realizovať programy na zvládanie stresu, je potrebné pochopiť zdroje stresu a na ich základe navrhnúť opatrenia.

Metóda štúdie č. 3.

Prieskum tejto štúdie bol vykonaný v roku 2003 a podieľalo sa na ňom celkom 34 nadnárodných spoločností. Nástrojom výskumu tejto štúdie sa stal dotazník, ktorý bol rozdelený do dvoch častí. Prvá časť sa pýtala respondentov, aby uviedli svoj súhlas alebo nesúhlas k 34 položkám a to pomocou päťbodovej stupnice v rozmedzí od 1 (úplne nesúhlasím) do 5 (úplne súhlasím). V tejto časti, bolo sedem položiek týkajúcich sa pracovných podmienok, tri položky vzťahujúce sa k pracovnému zaťaženiu, tri položky k riziku a nebezpečenstvu, tri položky k novým technológiám a tri položky, ktoré pojednávali o vzťahoch na pracovisku. Ďalších šesť položiek sa pýtalo na rolu nejednoznačnosti a konflikt rolí, zatiaľ čo päť položiek sa vzťahovalo sa k termínu „zobrazenie videa“ a štyri položky k profesijnom rozvoji. Druhá časť dotazníku požadovala od respondentov demografické údaje vrátane veku, pohlavia, rasy, vzdelania a počtu odpracovaných rokov.

[12] H1
[13] H2

Dotazník skúmal stresové faktory, ktoré boli založené na práci z roku 1984 a 1988, ktorej autorom bol Cooper a jeho spolupracovníci(1984,1988) cit. podľa autora, ktorým je Amat a spol.(2003). Zdroje stresu, ktoré sa v tejto štúdie skúmali sú rozdelené do ôsmich faktorov a to pracovné podmienky, pracovná záťaž, riziká a nebezpečenstvá, nové technológie, role nejasností a konfliktov, *video display terminal stress*, vzťahy na pracovisku a profesijný rozvoj.

Hedge (1992) cit. podľa autora, ktorým je Amat a spol.(2003) so svojimi spolupracovníkmi na základe štúdie z roku 1992 popísali ďalšiu formu stresu a to konkrétne z angl.*video display terminal stress (VDT)*[14]. Jedná sa o negatívnu fyzickú a psychickú reakciu na dlhodobú prácu pri používaní výpočtovej techniky. Spolu s masívnym nárastom využívania počítačov vo všetkých oblastiach činnosti, vedci zistili nárast absencií a chorôb súvisiacich s týmto stresom.

Ďalšie stresové faktory použité v tejto štúdií sú bližšie popísané v teoretickej časti tejto práce.

Respondenti štúdie č.3.

Prieskumu sa zúčastnilo 440 manažérov. Podľa tabuľky č.1 , ktorá uvádza profil respondentov vyplýva, že približne 80 percent respondentov boli muži a 20 percent boli ženy. Respondenti boli vzdelaní, a iba u 3 percent opýtaných sa zistil vysokoškolský diplom a 80 percent opýtaných malo bakalársky titul. Približne 35 percent respondentov uviedlo, že sú v súčasnom zamestnaní v rozmedzí 1-5 rokov, okolo 44 percent medzi 6-10 rokov a 21 percent má pracovné skúsenosti väčšie ako desať rokov.

[14] Ďalej ako VDT

Tabuľkač.3.: Profil respondentov štúdie v percentách (%) štúdie č.3.

demografické premenné	kategórie	percentá
pohlavie	muž	79,1
	žena	20,9
vek	26-35	27,7
	36-45	50,4
	46 a viac	21,9
rasa	obyvateľ Malajzie	39,6
	Číňan	32,0
	Indián	19,8
	Iná	8,6
vzdelanie	vysokoškolský stupeň	3,4
	bakalársky stupeň	79,3
	iné	17,3
pracovné skúsenosti	1-5	34,8
	6-10	44,3
	10 a viac	20,9

Zdroj: AMAT, T.M., FONTAINE, R. and CHOY, C.S., 2003. Occupational Stress among Managers: A Malaysian Survey. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 18, no. 6, pp. 622-628 Pro Quest Central. ISSN 02683946.

Tabuľka č.4.: Zdroje pracovného stresu štúdie č.3.

Zdroje stresu	priemer	Štandardná odchýlka
Pracovné podmienky	3,36	0,90
Pracovná záťaž	3,15	1,03
Risk a nebezpečenstvo	2,77	1,01
Nové technológie	3,78	0,87
Rola nejednoznačnosti a konfliktu	3,27	0,92
VDT	2,94	1,05
Profesijný rast	3,31	1,03

Zdroj: AMAT, T.M., FONTAINE, R. and CHOY, C.S., 2003. Occupational Stress among Managers: A Malaysian Survey. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 18, no. 6, pp. 622-628 Pro Quest Central. ISSN 02683946.

Výsledky štúdie č.3.

Bolo zistené, že pracovné podmienky, nové technológie, role nejednoznačnosti a konfliktu a pracovné podmienky boli označené respondentmi za hlavné faktory, ktoré vedú k stresu na pracovisku. Výsledky, ktoré sú zobrazené v tabuľke č.3. tiež ukázali, že aj niektoré demografické premenné majú vplyv na úroveň stresu u manažérov.
Hypotéza 1predpokladala, že nie sú žiadne významné rozdiely vo vnímaní príčin stresu u respondentov. Z tabuľky č.4. je zrejmé, že existujú významné rozdiely u troch z ôsmich skúmaných faktorov stresu. Tieto tri faktory boli pracovná záťaž, riziko a nebezpečenstvo a VDT. Tieto výsledky iba čiastočne podporujú H1.

Na základe výsledkov tejto štúdie vyplýva, že vzájomný vzťah medzi premennými je všeobecne nízky, ale korelácia premenných ako je vek a pracovná záťaž, odpracované roky v práci a pracovná záťaž, pracovná záťaž a vzťahy na pracovisku bola pozitívna. Avšak bol zaznamenaný negatívny vzťah medzi odpracovanými rokmi a pracovnými podmienkami. Tieto výsledky takisto čiastočne podporujú H2.

Záver štúdie č.3.

Táto štúdia tiež naznačuje, že manažéri sú v strese kvôli vysokému pracovnému zaťaženiu. Potvrdzuje sa, že vek respondentov ovplyvňuje akým spôsobom na nich dolieha stres s pracovného preťaženia. Čím sú ľudia starší tým klesá ich fyzické zdravie a majú menšie schopnosti vyrovnať sa s pracovnými zmenami a reaguje na nich citlivejšie. Výsledky tejto štúdie potvrdzujú tvrdenie štúdie, ktorej autormi sú Ivancevich a Matterson (1980) cit. podľa autora, ktorým je Amat a spol.(2003) a ktoré zistilo, že vplyvom globalizácie a vstupu Číny do Svetovej obchodnej organizácie sa vyvíjajú tlaky na vyššie pracovné nároky a rýchle zmeny na pracovisku vedú k väčšiemu výskytu rolí nejednoznačnosti dochádza ku konfliktu rolí medzi manažérmi.
Výsledky toho výskumu naznačujú, že je potrebné aby bola rola každého zamestnanca jasne definovaná a chápaná, a aby mu boli zrozumiteľne definované kladené požiadavky.
Štúdia tiež ukazuje, že vzťahy na pracovisku sú hlavným zdrojom napätia medzi manažérmi vo všetkých organizáciách. To je v súlade so skutočnosťou, že Malajzia je kolektívna spoločnosť, kde je žiaduca harmónia a akýkoľvek druh konfrontácie je považovaný pre spoločnosť za neprijateľný.

7.4. Zhrnutie štúdií

Všetky tri štúdie boli skúmané na základe dotazníkových šetrení prostredníctvom ktorých respondenti vyjadrovali úroveň napätia či frustrácie, ktoré pociťovali pri daných stresových situáciách kde sa mohli stretnúť s jednotlivými skúmanými stresormi.
Štúdie skúmali stres s rôznych pohľadov. Štúdia č. 1. sa zameriavala na stres v rôznych typoch organizácií. Naopak pozornosť štúdie č. 2. sa zamerala na funkčne závislý stres, kde sa skúmali iba tie stresové faktory, ktoré sú závislé od funkčnej oblasti daného pracoviska a nesúvisia s individuálnymi manažérskymi vlastnosťami a demografickými premennými respondentov. Štúdia č.3. pozorovala stres v rôznych nadnárodných spoločnostiach, kde naopak zistila vzájomný vzťah medzi niektorými premennými ako napr. vek a pracovná záťaž.

8. Záver

Na základe mnohých štúdií a prieskumov sa dá predpokladať, že stres na pracovisku dolieha na každého pracovníka bez rozdielu na funkciu a postavenie ktoré v danej spoločnosti zastáva. Napriek tomu existujú funkčne závislé stresory, ktorých pôsobenie na manažérov je rôzne a závisí od danej funkčnej oblasti v ktorej pracujú. Preto je podstatné uvedomiť si, že na manažérov pôsobí aj funkčne závislí stres.

Výskumy takisto potvrdzujú, že najväčší stres vedúci pracovníci pociťujú z pracovného preťaženia, čo súvisí s veľkým množstvom pracovných povinností kvôli ktorým mnohokrát musia zostávať v práci dlhšie. Bolo tiež dokázané, že vek výrazne ovplyvňuje intenzitu vnímania daného stresového podnetu akým je napríklad zavádzanie nových technológií či zmeny v pracovných postupoch. Taktiež starší pracovníci s nadobudnutými skúsenosťami lepšie zvládajú stres pri krízových situáciách ako ich mladší kolegovia.
Stále vyššie kladené pracovné nároky na manažérov a neustále zmeny na pracovisku vedú u nich k väčšiemu výskytu rolí dvojznačnosti a nejasnosti.

Manažéri a vedúci pracovníci by si mali byť vedomí, že stres netreba brať na ľahkú váhu, lebo jeho dlhodobé pôsobenie má negatívne účinky na ich psychické i fyzické zdravie. Musia sa naučiť k nemu pristupovať ako ku každému inému pracovnému problému, ktorý treba začať riešiť hneď na začiatku aby predišli mnohým komplikáciám.

Zistenia vychádzajúce z tejto práce by mali napomôcť k tomu, aby si hlavní predstavitelia mnohých spoločností uvedomili, že pracovníci na vysokých postoch ale i ich podriadení nemôžu dlhodobo pracovať pod veľkým stresom a je teda nutné pristúpiť k určitým zmenám, vďaka ktorým by dochádzalo k redukcii stresových faktorov.

9. Použitá literatúra

[1] AMAT, T.M., FONTAINE, R. and CHOY, C.S., 2003. Occupational Stress among Managers: A Malaysian Survey. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 18, no. 6, pp. 622-628 ProQuest Central. ISSN 02683946

[2] ARNOLD, J. a spol.: *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. 4.vyd. Brno: Computer Press, 2007, s. 382-414. ISBN 9788025115183.

[3] ATKINSON,RITA L. a spol.: *Psychologie.* 2.vyd. Praha: Portál, 2002, s.45.

[4] BAŠTECKÁ,B.: *Psychologická Encyklopedia, Aplikovaná Psychologie*.1.vyd. Praha: Portál, 2009, s. 382-388. ISBN 9788073674700.

[5] HEWSTONE,S.: *Sociální psychologie*. 1.vyd. Praha: Portál, 2006, s. 603-604. ISBN 8073670925.ISBN 8071786403.

[6] KAYASTHA, R., ADHIKARY, P.R. and KRISHNAMURTHY, V., 2012. Occupational Stress among Managers: A Nepalese Survey. *Academic Research International*, vol. 2, no. 3, pp. 585-590 ProQuest Central. ISSN 22239944.

[7] KOHOUTEK, R.: *Psychologie práce a řízení*. 1.vyd. Brno: CERM, 1999, s.187-188. ISBN 8021415525.

[8] KRASKA-LÜDECKE, K.: *Nejlepší techniky proti stresu*. 1.vyd. Havlíčkuv Brod: Grada Publishing, 2007, s. 37-39. ISBN 9788024718330

[9] KUBEŠ a spol.: *Manažerské kompetencie, způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004, s. 31-35. ISBN 8024706989.

[10] MENON, N. and AKHILESH, K.B., 1994. Functionally Dependent Stress among Managers:

[11] A New Perspective. Journal of Managerial Psychology, vol. 9, no. 3, pp. 13-13 ProQuestCentral. ISSN 02683946.

[12] MIKULÁŠTÍK, M.: *Manažerská psychologia.* 1.vyd. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, 2007, s. 72-73. ISBN 9788024713496.

[13] MILLER, L.: *Jak zvládat a řídit problémové zaměstnance*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 218-226. ISBN 9788024729046.

[14] PAUKNEROVÁ, D. a kol.: *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 142-144. ISBN 9788024738093.

[15] POSPÍŠIL, M.: *Manažerština, anebo jak být efektivním manažerem a řešitelem stresů*. 1.vyd. Plzeň, 2011, s. 29-31. ISBN 9788090352940.

[16] RHEILNWALDOVÁ, E.: *Dejte sbohem distresu*. 1. vyd. Praha: Scarabeus, 1995, s. 1. ISBN 8085901072.

[17] ŠULEŘ, O.: *5 rolí manažéra a jak je profesionálne zvládnout.* 1.vyd. Brno: Computer Press, 2008, s. 3-8. ISBN 9788025123164.