

## Prežívanie stresu a stratégie zvládania stresu u manažérov

### Stress survival and stress management strategies for managers

Petr Exler<sup>1</sup>, Monika Katunská<sup>1</sup>, Michal Oláh<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup> Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety, Ustav MUDr. Pavla Blahu v Skalici

<sup>2</sup> Vysoká škola sociálne správni, Katedra sociálnej práce a sociálnej politiky

---

**Recenzent/Review:** doc. PhDr. Markéta Vladárová, PhD.

Nemocnica sv. Michala v Bratislave

---

**Submitted/Odoslané:** 14. 04. 2019

**Accepted/Prijaté:** 03.05.2019

---

**Abstrakt:**

Lazarus a Folkmanová (1984, s. 141) definujú zvládanie stresu (coping) ako „súbor kognitívnych a behaviorálnych snažení zameraných na zvládnutie, redukovanie alebo tolerovanie vnútorných a vonkajších požiadaviek, ktoré ohrozujú alebo prevyšujú zdroje individua.“ Copingové stratégie delia na: stratégie zamerané na problém (problem-focused coping) a na emócie (emotion-focused coping). V tomto príspevku sme si na základe uvedenej literatúry dali za cieľ zistiť špecifiká zvládania stresu manažérov.

**Kľúčové slová:** psychológia, stres, manažér, stratégia

---

**Abstract:**

Lazarus and Folkman (1984, p. 141) define coping as "a set of cognitive and behavioural endeavours aimed at coping, reducing or tolerating internal and external demands that threaten or exceed individual resources." Coping strategies are divided to: problems (problem-focused coping) and emotions (emotion-focused coping).

In our article, based on the mentioned literature, we set out to find out the specifics of coping with stress experienced by the managers. The secondary goal will be to find out how to reduce the level of work-related stress by both the manager and the business.

**Key words:** psychology, stress, manager, strategy

---

Duševný stav a správanie sa populácie ľudí v organizačnej štruktúre má obrovský vplyv na naše životy. Sumár všetkého so zhrnutím do nášho života, čím môžeme označiť: jedlá ktoré požívame, automobily ktoré vedieme, domy ktoré obývame.

To všetko závisí na koordinovanom, cielenom ľudskom snažení. Dôsledky identifikovanej paradigmy našej doby sú také masívne, že naše sústredenie dokáže upriamiť pozornosť na súvislosti vedúce k úspešnosti, či naopak k neúspechu pracoviska, profesionálov tvoriacich športové mužstvo, prípadne vládnej organizácie.

Pracovným postupom a vplyvu správania sa, nie je obvykle venovaná náležitá pozornosť. Nositeľom vedúcich a riadiacich funkcií vo firmách má byť manažér, ktorý tieto súvislosti identifikuje na základe expertného posúdenia, ale aj na základe teoretických vedomostí so zameraním na psychológiu.

### **1. Psychologické aspekty práce manažéra**

Manažment a osobnosť manažéra ako lídra v pracovnom tíme alebo v spoločnosti, považujeme významovo za jednu z najdiskutovanejších. Oblasťou nášho výskumu budú analýzy výstupov

získaných dotazníkovou formou so zameraním na stratégie zvládania stresu v skupine pracovníkov vo vedúcich pozíciách – manažérov.

„Psychológia môže byť definovaná ako vedecké štúdium chovania a duševných procesov“ (Atkinson et al, 2003, s.3). Keďže sa psychológia zaoberá širokým spektrom tém s množstvom špecializácií, v našom skúmaní sa zameriame na prežívanie stresu a stratégie jeho zvládania u manažérov. Pre použité a citované zdroje je dôležité poznamenať, že identická oblasť psychológie zameraná na pracovné prostredie má v USA iný názov ako v Európe.

V prípade Spojených štátov je to „Industrial and Organizational Psychology“, v Európe túto oblasť pomenúvame „Work and Organizational Psychology“. V českých a slovenských publikáciách sa vyskytuje názov „Psychológia práce a organizácie“ (Provazník et al, 2002, s.35). V texte budeme používať termín Psychológia práce a organizácie.

Pre bližší pohľad, ako sa literatúra v našich podmienkach konfrontuje s pojmom „manažment“ a „manažér“ Mihok a Trebuňa (2009) prepájajú pojem manažment najmä s oblasťou riadenia firiem v prostredí trhového hospodárstva. Uvádzajú, že pre manažment je

charakteristickou práve jeho orientácia na podnikanie. Pojem manažment je reprezentovaný definíciou: „Manažment je proces zameraný na efektívne dosahovanie cieľov. Jeho obsahom je plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a kontrola ako jeho základné funkcie. Vo všeobecnosti je manažment aj systém princípov, metód, techník a postupov, ktoré využívajú manažéri pri výkone svojej profesie“ (Mihok et al, 2009, s.10).

Pojem „manažér“ ako správna interpretácia predchádzajúcich definícií, je označenie fyzickej osoby ako nositeľa funkcie manažmentu. Majtán píše: „Manažér je predovšetkým profesia – jej nositeľ pomocou manažérskych funkcií usmerňuje aktivity organizačnej jednotky na dosahovania kolektívnych cieľov“ (Majtán et al, 2008, s.22). Pre konkrétnejšie predstavenie funkcie manažéra sa oboznámime s definíciou kompetencie manažéra v odbornej literatúre:

- pri plánovaní: tvorba plánov odbytu, výroby, zásobovania, investícií, práce, výskumu a vývoja, financovania,
- pri organizovaní: využitie vhodnej organizačnej štruktúry (resp. jej inovácie) vrátane zdokonaľovania organizačných smerníc,

- pri vedení ľudí ich motivujú na základe potrieb k najvyššiemu výkonu pre firmu a využívajú k tomu finančné a ďalšie stimuly (ohodnotenie, odmeny, pochvaly, povýšenie).
- V personálnej práci zabezpečujú obsadzovanie pracovných miest a ich udržiavanie v chode na požadovanej úrovni kvality práce,
- v oblasti kontroly, získavajú informácie o plnení plánovaných cieľov a zisťujú odchýlky za účelom zabezpečenia nápravy (regulácie), k čomu využívajú účtovníctvo, operatívnu evidenciu, výsledné kalkulácie a ekonomickú štatistiku. (Mihok et al, 2009, s.11-12).

Za dôležité považujeme porovnanie manažérskej práce a konkrétnych oblastí psychológie, s ňou súvisiacich. V podkapitolách sa budeme venovať niektorým konkrétnym oblastiam psychológie bezprostredne sa týkajúcich práce manažéra. Bližšie si ozrejníme pojem „stres“, priblížime si jeho vplyv na prácu a budeme sa zaoberať jeho zvládaním u manažérov rôznej vekovej kategórie a pohlavia.

## 1.2 Stres v práci manažéra

Masívne ekonomické a technologické zmeny vrátane nadmernej konkurencie neustále pôsobia na zmenu životného štýlu. Vysoká adaptabilita a flexibilita, ktorá sa od pracovníkov na pozíciách vyžaduje, je v priamej nadväznosti na nové technologické a procesné riešenia. Od konceptu životného zamestnania nachádzajúceho sa iba v jednej oblasti sa upúšťa. Pred relatívne krátkym časovým obdobím sa zárobková štruktúra rodiny rozšírila z jedného zárobkovo činného partnera na oboch. Môžeme zastávať názor, že pôsobenie týchto kľúčových ukazovateľov je na psychiku jednotlivca evidentné. Z pohľadu psychiky sa môžeme domnievať, že pracovné a mimopracovné prostredie nie je možné od seba striktno odseparovať. Čo je teda stres, čo ho spúšťa a ako na manažérov vplýva ?

Rita Atkinson (2003, s.486-487) popisuje stresový stav, ako stav keď ľudia prídu do kontaktu s udalosťami, ktoré vnímajú ako ohrozenie svojej telesnej alebo duševnej pohody. Týmito udalosťami budú takzvané stresory a reakcie ľudí na stresové situácie, ktoré označujeme ako stresové reakcie. Atkinson tiež uvádza, že reakcia jedincov na stresory sa v jednotlivých stresových situáciách významne odlišuje. Tam, kde sa niektorí

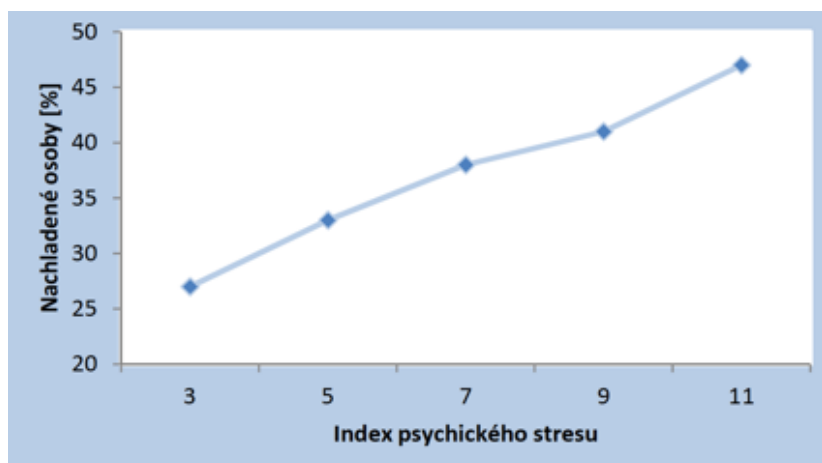
jedinci môžu v prípade vystavenia stresovej situácii prejavovať závažnými psychickými alebo telesnými prejavmi, iná populácia berie stresovú udalosť ako významnú motiváciu a výzvu. Autorka ďalej zdôrazňuje nespochybniteľný vplyv stresu na zdravie človeka a predstavuje odborné pomenovanie tohto stavu ako psychosomatickú poruchu, ktorú opisuje ako telesnú poruchu, pri ktorej zohrávajú emócie rozhodujúcu úlohu. Atkinson ďalej vyzdvihuje potvrdený veľký vplyv stresu na diagnózu v podobe ischemickej choroby srdca a na diagnózy spojené s procesmi týkajúcimi sa oblasti imunity organizmu jedincov. Greenberg (2008, s.9-10) dáva do pozornosti, že definície pojmu „stres“ sa v komunite vedcov rozchádzajú. Upozorňuje, že stresor nemusí vyvolať stresovú reakciu bezprostredne a preto je dôležité uvažovať o strese ako o kombinácii faktorov označených ako stresor a stresová reakcia. Stresor ako samostatný faktor je schopný stresovú reakciu iba vyvolať.

Ilustráciu vplyvu stresu na zdravie reprezentuje **Graf 1**, ktorý porovnáva výskyt stresu s výskytom prechladnutia, v percentuálnom vyjadrení. Výberová vzorka 400 ľudí bola oslovená otázkou týkajúcou sa výskytu stresorov v jednom prežitom roku ich života a na schopnosť zvládať ich vystavovanie stresu. Na základe týchto

informácií im bol pridelený index psychického stresu v intervale 3 - 12. Po kontakte pozorovanej skupiny s vírusom, boli následne pozorované symptómy zmeny ich zdravotného stavu. Do úvahy je nutné vziať, že zvolená metóda do istej

miery odráža aj subjektívny názor pozorovaných. Rozdiel chorobnosti pri menej stresovaných subjektoch je výrazne nižší ako chorobnosť pri viac stresovaných subjektoch.

**Graf 1** Vplyv stresu na výskyt prechladnutia



**Zdroj:** spracovanie autora podľa: ATKINSON R. L. et al. *Psychologie, Praha: Portál s.r.o., 200, s. 502*

Odborná literatúra prezentuje existenciu vedecky podložených dôkazov, že manažérske pôsobenie v prostredí firiem a podmienky pôsobiace na manažérov sa javia ako významné determinanty priamo vplyvajúce na ich zdravie. Práca vplyva na kondíciu a späť kondícia pôsobí na produktivitu v práci. Premieta sa do oblasti vnímania pocitov jedinca, ktoré zahŕňame všeobecne pod pojem zdravie. Sekundárne sa tento komplex dobrých pocitov premieta do rodiny, v rámci rodinných vzťahov. Cooper (2005, s.16) publikoval vedecké skúmania potvrdzujúce stres ako

významný určovateľ pri výskyte diabetes, cukrovky druhého typu a kardiovaskulárnych ochorení. Pojem „Organizational health psychology“ (Psychológia zdravia v organizácii) autor opisuje ako návod a prínos v chápaní zdravých zvyklostí v pracovnom prostredí s odhalením parametrov, vedúcich k zdravotným problémom. V príklade uvádza stres ako pozitívny faktor pri zvyšovaní pracovnej efektivity. Na druhej strane sa prítomnosť stresu odrazí na nežiaducim efekte absencie kreativity a vnímaní dobrého

pocitu z práce. Tento stav môže vyústiť až do fyzických a psychických problémov.

Z predošlého vyplýva, že stres a stresové reakcie majú na nás významný vplyv. Čo považujeme za stresory, alebo iniciátory stresových reakcií? Rita Atkinson zadeľuje stresové udalosti do štruktúry týchto základných skupín: traumatické udalosti, ako nebezpečné situácie vymykajúce sa bežnej ľudskej skúsenosti; nemožnosť ovplyvniť situáciu (strata blízkeho, zamestnania, vážna choroba...); nepredvídateľnosť stresovej situácie; výzva pre hranice našich schopností (skúškové obdobie, pohovor...); vnútorné konflikty (nezávislosť verzus závislosť, intimita verzus osamelosť, spolupráca verzus súťaženie, vyjadrenie impulzu verzus morálne zásady) (Atkinson et al, 2003, s.489-494).

Konkrétne stresory spojené s prácou v organizácii uvádza Dédina a Odcházal (2007, s.44): neadekvátne pracovné prostredie, nesprávny dizajn práce, chybná rétorika správania manažmentu, zlé vzťahy na pracovisku, neistá budúcnosť, rozchádzajúce sa názory v záujmoch organizácie a jednotlivca.

Prečo istá skupina pracovníkov zvláda stresové situácie lepšie ako iní? Dokážeme vopred určiť kto a ako bude reagovať na stresovú situáciu? Georgeová a Brief (Schneider et al, 2004, s.193-203)

Vplyv povahy (osobnosti) človeka na pracovný stres, podrobili detailnej analýze. Vo svojom knižnom diele odprezentovali, že táto oblasť výskumu zatiaľ nebola príliš prebádaná, a to aj napriek zisteniu, že rozličné typy osobností zvládajú stres rozdielnym spôsobom. Autori poukázali na skutočnosť dôležitosti faktora SWB (Subjective Well - Being), voľne preložené ako „subjektívne hodnotenie blahobytu“. Najvýznamnejší vplyv na SWB majú práve osobnostné črty jednotlivca.

Autori sa venovali dvom typom pozorovaných osobností, extrovertnej a neurotickej. Hľadali silný vzájomný vzťah medzi týmito osobnostnými črtami a SWB. Zdokumentovali množstvo výskumov, dokazujúcich ich silnú vzájomnú koreláciu. Výsledky výskumov preukázali, že najmä extrovertná povaha reaguje väčšmi na pozitívne náladové podnety a naopak, neurotická povaha masívne reaguje na podnety negatívne. Ako vplyv na SWB bolo autormi uvedené, že do prejavov zasahujú prežitie životné udalosti. Dokázali však, že sa na SWB podieľajú omnoho menšou váhou ako osobnostné črty človeka. Vzhľadom na tému nám otvára priestor pre nastolenie otázky: ako užitočne môže spracovať a využiť poznatky o SWB manažér? Odpoveďou môže byť skutočnosť, že

takáto vedomosť bude k procesu sebapoznávania prospešná. Pohľad na schému fungovania širších vzťahov môže byť pre lepšie pochopenie ešte zaujímavejší.

Konkrétne hovoríme o spolupracovníkoch a hierarchii podriadených, špeciálne pri procese ponúkajúcom priestor pre rozhodovanie a motiváciu v konkrétnych oblastiach ich profesného zamerania. Georgeová a Brief predznamenávajú skutočnosť, že ohodnotenie osobnostných črt pri výbere zamestnancov na konkrétne pozície nie je dostatočné, čo vedie často k nepriaznivým pracovným podmienkam pre daný typ osobnosti a vo výsledku prináša u jedinca vyššiu stresovú záťaž.

Medzi príčiny stresu prameniace z osobnostných črt človeka autori Dédina a Odcházal (2007, s.44) uvádzajú nedostatok asertivity a sebavedomia, ale aj nesprávne hospodárenie s časom.

Zvládanie stresu sa významným spôsobom viaže na rozoznávanie osobitostí pri zvládaní stresových situácií. Návodom nám môžu byť všeobecne rozoznávané stresové reakcie. Psychické reakcie: hnev a agresia; apatia a depresia (bezmocnosť, uzatváranie sa do seba...); úzkosť (starosť, obavy, napätie, strach...); oslabenie kognitívnych funkcií (problém so sústredením sa a logickým usporiadaním

myšlienok) oslabenie zdravia (psychosomatické poruchy). Z fyziologických reakcií: útok alebo útek (Atkinson, 2003, s.494-499).

Zo spomenutého môžeme potvrdiť, že nadmerná stresová záťaž nepriaznivo vplyva na samotnú firmu, keďže stres má priamy psychický a fyzický efekt na zdravie jedinca.

Stresovaný pracovník, ktorý je následne náchylný k častým ochoreniam sa tak zjavne stáva pre organizáciu zaťažujúcim finančným nákladom. Logicky vyplývajúcim správaním sa úspešnej firmy by mali byť procesy zabezpečujúce potlačanie stresorov na pracovisku, s prípadným využitím služieb externej odbornej konzultačnej spoločnosti so špecializáciou na psychológiu. Pojem stres, sa javí byť komplexnou časťou psychológie. Pre jeho zvládanie je nevyhnutné osvojiť si správnu psychológiu vedenia.

### **1.3 Psychológia vedenia**

Vedúce osobnosti sa oddávna tešili pozornosti verejnosti, historikov, kritikov aj filozofov. Vedomosti pochádzajúce zo štúdiá tejto oblasti na vedeckej úrovni, je však pomerne novou disciplínou.

Z preberania literatúry, ktorá sa týmto témam venuje usudzujeme, že existuje viacero prístupov k skúmaniu

fenoménu vedenia kolektívov a správania sa tímových lídrov. Niektorí autori upriamujú pozornosť na osobnostné črty charakterizujúce lídrov, ďalší sa zaoberajú súhrnom zručností, ktorými líder disponuje. V nasledujúcej časti práce budeme venovať pozornosť manažérovi ako vedúcej osobnosti. Oboznámime sa so skúmaním charakteristiky manažérskeho riadenia a jeho prepojenia s psychológiou. Budeme rozlišovať typy osobností a priradíme ich do vzťahov s porovnaním schopností viesť ostatných.

Najdôležitejšou činnosťou vedúcich osobností je vedenie ľudí. Slovenská odborná literatúra opisuje vedenie ako: „Schopnosť viesť ľudí je jednou z kľúčových vlastností manažérov. Schopnosť sa získava vzdelávaním v manažmente a praktickou činnosťou. Vodcovstvu sa pripisuje rôzny význam. Často sa definuje ako vplyv, umenie, alebo proces ovplyvňovania ľudí, aby sa snažili ochotne a nadšene dosahovať skupinové ciele.“ (Mihok et al, 2009, s.139). V českej literatúre sa píše, že „práce každého vedúciho pracovníka (manažéra) predstavuje komplexnú činnosť, ktorá má technické, technologické, ekonomické, organizačné, sociálne a psychologické aspekty“ (Provazník et al, 2002, s.181).

Hogg (Messick et al, 2005, s.53) sa zmieňuje o vedení ako o vzťahu, kde

podaktorí pracovníci presvedčajú tých ďalších vo svojom pracovnom prostredí k adaptácii nových hodnôt, prístupov a cieľov. Vzťah býva takmer vždy vymedzený v skupine, v delení s nízkym počtom osôb, v stredne veľkej skupine (organizácia) a vo veľkej skupine (národ). Hodnoty, prístupy a ciele, ktoré lídri vyvolávajú v ostatných sú tie, ktoré poslúžia celej skupine a transformujú tak individuálnu snahu na skupinovú.

Provazník (2002, s.182) delí vedúcich pracovníkov do hierarchií. Najnižšie postavený vedúci pracovník je zodpovedný za činnosť základnej pracovnej skupiny (malý tím, dielňa). Vyšší stupeň riadiaceho pracovníka zodpovedá za väčší úsek hospodárskej organizácie a pôsobí aj na podriadených vedúcich pracovníkov, ktorí sú mu zverení (finančný riaditeľ, riaditeľ povedzme obchodných činností). Najvyšší stupeň vedúceho pracovníka má na zodpovednosti chod celej hospodárskej organizácie. Takýto pracovník okrem riadiacej činnosti podriadených vedúcich pracovníkov plní reprezentatívnu úlohu smerom k zamestnancom, zákazníkom a predstavenstvu. Takáto pozícia sa nazýva riaditeľ podniku alebo CEO (angl. Chief Executive Officer). Ako uviedol Mihok (2009, s.141), v minulosti prevládala názor, že manažér sa rodí ako líder s vrozenými



vlastnosťami lídra, ktoré ho predurčujú na vedenie ľudí. Ostatní sú v tejto oblasti predurčení na neúspech. Pokrok v oblasti psychológie a jej aplikovania v organizáciách dokázal, že aj keď môžu byť niektoré vlastnosti vrodené (energia, inteligencia, asertivita) je možné ich do veľkej miery rozvíjať alebo úplne nanovo nadobudnúť. Tento názor zastáva aj tím autorov publikujúci v *Annual Review of Psychology*. Uvádzajú, že u identických dvojčiat bol vykonaný výskum fenoménu dedičnosti. Po analýze enviromentálnych faktorov, za ktoré boli označené:

- skorá možnosť rozvoja schopnosti viesť tímy
- rozdielne vzory správania ľudí

sa dospelo k hodnote 30%. Výsledok reprezentuje, že 30% schopností u jedincov je dedičných, ostatné sú výsledkom vplyvu okolia (Avolio et al, 2009, s.425).

Problematika vodcovstva a jej krátke predstavenie naznačuje, že rola manažéra – vodcu, si žiada súhrn vlastností, ktoré môžeme pomenovať ako špecifické. Jej súčasťou sú znalosti psychológie motivácie zamestnancov.

#### 1.4 Psychológia motivácie zamestnancov

Odborná literatúra priamo spája motiváciu s potrebami pudov: „Pudová potreba je jakýkoli silný podnět, který vyvolává odezvu. Také bývá nazýván

motivace. Vše, co může motivovat, patří do této kategorie potřeb. Některé pudové podněty jsou vnější události, např. elektrická rána nebo hlasitá hudba atd'. Jiné jsou vrozené a nazývají se primární pudové potřeby, jako třeba bolest, hlad, žízeň, nebo sexuální touha. Na základě primárních pudových potřeb si jedinec učením osvojuje sekundární potřeby” (Drapela, 1997, s.77). Atkinson (2003, s.349-351) sa s týmto rozdelením stotožňuje a uvádza, že pri vonkajších udalostiach a skúmaní ich vplyvov na jedinca sa hovorí aj o tzv. incentívnych teóriach motivácie. Incentívy sú predmetmi motivácie. Sem zahŕňa stravu a nápoje, potenciálneho sexuálneho partnera, alebo zahnanie votrelca. Motivácia obvykle smeruje správanie k incentive, ktorá reprezentuje príjemné pocity (sex, jedlo, pitie,...). alebo redukuje nepríjemný stav. Pre incentívnu motiváciu je teda charakteristický afekt – príjemný (intenzívny), alebo naopak stav krajne nepríjemný. Príjemné vnemy sú spájané s incentívami, ktoré nám a našim potomkom znásobujú šance na prežitie, či odovzdanie genetickej informácie (sexuálna reprodukcia, kvalita stravy, bezpečnosť obydli). Nepríjemné pocity sú naopak pozorované pri incentívach s nepriaznivým vplyvom (poškodenie zdravia, choroba, strata zdroja príjmov, nevyhovujúci

zdravotný stav). Neoddeliteľnou súčasťou tohto procesu je prítomnosť fyziologických skutočností odohrávajúcich sa v mozgu (stimulácia mezolimbického dopamínového systému), hlavne pri prežívaní príjemných a nepríjemných pocitov. Identická oblasť mozgu podlieha stimuláciám aj v dôsledku užívania psychotropných látok typu heroín, kokaín a amfetamín. Záverom Atkinson píše, že či už ide o stimuláciu prirodzenú alebo umelú mozog svojim spôsobom odmieňa svojho nositeľa za určitý typ správania sa. Česká literatúra chápe motiváciu ako „poznávací a rozhodovací proces, pomocí něhož je vyvoláváno, směrováno a upravováno chování k dosažení určitého cíle.“ (Dědina, 2007, s.65-66). V odbore psychológie práce a organizácie je motivácia považovaná za jednu z najdôležitejších oblastí výskumu z niekoľkých nasledovných dôvodov. Prvým dôvodom je skutočnosť, že motivácia býva často hlavným identifikátorom k pochopeniu rôznych typov správania sa vo firme. Porozumenie oblasti, čiže uvedomovanie si toho, čo práve stimuluje a motivuje zamestnancov, nám významne pomáha pochopiť priebeh pracovného výkonu, ale aj absentérstvo, fluktuáciu a v sumáre kontraproduktívne správanie. Druhým dôvodom je predpovedanie alebo predikcia správania sa pri istých definovaných motivačných faktoroch.

Tretím dôvodom je schopnosť ovplyvňovať motiváciu pracovníkov (Jex, 2002, s.209).

V úvode sme sa snažili objasniť pojem „motivácia“, vnímať a pochopiť aké sú jej mechanizmy, príčiny a dôsledky. Dôležitým sa ukázalo pochopiť najmä zmysel študovania tejto problematiky v pracovnom prostredí. V nasledujúcej časti uvádzame krátku výskumnú štúdiu, ktorej obsahom je analýza vzťahu medzi využívaním určitých stratégií zvládania stresu a faktormi, ktoré tieto stratégie ovplyvňujú.

## **2. Výskum v oblasti práce manažéra**

V nami skúmanej oblasti sme sa v literatúre pojednávajúcej o psychológii stretli s výskumami experimentálnymi - laboratórnymi, anketovými - štatistickými, ale aj výskumami založenými na priamom pozorovaní a zaznamenávaní získaných dát. V nemalej časti sa psychologický výskum sústreďí na získavanie dát prostredníctvom psychologických testov. Pauknerová (2006, s.51) definuje výskum ako „systematické, kontrolované, empirické a kritické zkoumání hypotetických tvrzení o předpokládaných vztazích mezi zkoumanými jevy.“

Nemožno pochybovať, že práca manažéra vyvoláva extrémne vysoké

nároky na jeho osobu. Široký záber vedomostí z rôznych oblastí v kombinácii so schopnosťami riadiť, integrovať, rozhodovať, motivovať, presviedčať, pracovať pod tlakom by mal byť doplnený nadpriemernými komunikačnými schopnosťami (Mikuláščík, 2007). Z uvedených nárokov na manažérsku prácu vyplýva, že práca manažéra je komplikovaná a veľmi náročná. Úlohy a povinnosti manažérov sú obvykle integrované, bez možnosti delegovať ich na inú osobu.

Hlavným cieľom výskumnej časti je analýza vzťahu medzi využívaním určitých stratégií zvládania stresu a faktormi, ktoré tieto stratégie ovplyvňujú. Významnosť dosiahnutých výsledkov sa opiera o štatistické testy porovnávania rôznych skupín respondentov a ich správania sa v stresových situáciách.

## 2.1 Opodstatnenie výskumu

Všeobecne negatívna nálada v súkromnej alebo štátnej organizácii môže byť spôsobená vysokým počtom ovplyvňujúcich faktorov. Faktor stresu v akomkoľvek pracovnom kolektíve signifikantne ovplyvňuje pracovnú činnosť, proces tvorby výstupného produktu. V teoretickej časti sme popisali charakter vplyvu stresu, ktorého efekt môže byť v určitých prípadoch pozitívny a

v určitých prípadoch negatívny a to ako pre člena pracovného tímu, tak aj pre organizáciu. Vzťah stresu ako jedného z hlavných psychologických faktorov, ktorý ovplyvňuje náladu, výkonnosť a efektivitu môžeme považovať za priamy, respektíve nepriamy.

Nadmerný stres však vedie k duševnej nepohode, k vyššiemu riziku infekčných ochorení a je spúšťačom hypertenzie, či zvýšených hodnôt cholesterolu. Stresovaní zamestnanci častejšie absentujú, ťažko sa manažujú a po čase sa stávajú pre firmu neprimeranou záťažou - nákladom. Variabilita kľúčových faktorov výkonnosti spôsobená ľudským faktorom – výkonnosťou pracovníka, môže byť spôsobená variabilitou zdravotného stavu, ktorá je dôsledkom nadmerného stresu. Populácia manažérov predstavuje nenahraditeľných členov pracovného tímu, obsadzujúcich kľúčové role a ich absencia z dôvodu nezvládnutia stresu s následnými zdravotnými problémami, znamená riziko pre akúkoľvek organizáciu. Prevenciou je eliminácia rizika výberom manažérov so schopnosťou vysporiadať sa so stresovými situáciami.

Zdravie zamestnanca nie je ovplyvnené iba fyzickým prostredím, ale aj prostredím psychologickým a sociálnym. Negatívne psychosociálne podmienky boli výskumami spojené s pracovnou

neschopnosťou, zvýšeným psychickým napätím, syndrómom burnout, kardiovaskulárnymi chorobami a inými ochoreniami (Cooper et al, 2004, s.42).

Zamestnanci pod vplyvom negatívnych psychosociálnych podmienok dokážu venovať svojej práci iba zlomok svojich mentálnych schopností. Keďže existuje veľké množstvo psychosociálnych faktorov, v našom výskume sa zameriame konkrétne na vnímanie stresu a schopnosť sa s ním vysporiadať v súvislosti s pracovnou funkciou manažéra.

## **2.2 Ciele výskumu**

Psychológia práce a organizácie je špecifická oblasťou svojho skúmania vo firmách a štátnych organizáciách. Výskum zameraný na pracovnú pozíciu manažéra vychádza z populácie manažérov v rôznych organizáciách z rôznych odvetví, vykonaný anonymne na rovnakej množine mužov – manažérov a žien – manažeriek.

Jedným z cieľov výskumu našej práce je poskytnúť čiastočný obraz o tom, aký potenciál má využitie techník a nástrojov zvládania stresu. Druhým cieľom je zmapovať a analyzovať uplatnené typy stratégie zvládania stresu v rôznych skupinách manažérov, ktoré sú vytvorené vzhľadom na pohlavie a vekovú kategóriu. Pre náš výskum tak použijeme dotazník v

listinnej forme, s evidenciou uvedených faktorov (pohlavie, vek).

Pohlavie a vek zohľadníme ako klasifikačné faktory pri výbere respondentov za účelom výskumu v procese získavania údajov, ako aj pri samotnom vyhodnotení výsledkov. Zatriedenie manažéra z pohľadu veku je navrhnuté do dvoch skupín, pričom skupinu A – mladší manažéri tvoria muži ako i ženy v nižšej vekovej kategórii a skupinu B – starší. Hraničnou hodnotou je vek 46 rokov.

Očakávame, že sa stratégie aktívneho zvládania a vyrovnania sa so stresom u manažérov prejavujú v pozitívnych škálach, ktoré sú v skupine s cieľom kontroly samotnej situácie, kontroly vlastných reakcií, pozitívnej sebainstrukcie a motivácie. Na druhej strane predpokladáme nízky výskyt stratégií, vyjadrených škálami sebaobviňovania, úniku, perserverácie či rezignácie.

## **2.3 Metodika výskumu**

Podľa Schwartz et al. (1999 v Komárková, Slaměnik & Výrost, 2001) existujú tri spôsoby, ako zisťovať stratégie zvládania:

1. Dopytovaním sa na správanie v rôznych situáciách v momente prežívania stresu

2. Popísaním nedávno prežitej stresovej situácie, zhodnotenia druhu reakcie a zvolenej kadencie
3. Popísom správania sa väčšieho množstva respondentov vo viacerých záťažových situáciách – interpersonálna a intrapersonálna variabilita.

V tejto kapitole budú predstavené základné diagnostické metódy používané v našom prostredí slúžiace k zisťovaniu zvládania stresu, Dotazník zvládania záťaže – SVF78. Hlavná pozornosť bude venovaná tomuto dotazníku, ktorý je nosným pilierom našej štúdie.

Skrátená forma dotazníka SVF (stressverarbeitungsfragebogen) vypracovali Wilhelm Janke a Gisela Erdmannová (1997, 2002) tvorí viacdimenzionálny seba pozorovací inventár zachytávajúci individuálne tendencie pre uplatnenie rôznych spôsobov reagovania na stres v záťažových situáciách (Wilhelm, Erdmannová, 2003).

Dotazník obsahuje 78 výrokov (otázok) ako človek reaguje v situácii, keď je niečím alebo niekým poškodzovaný, vnútorne rozrušený alebo vyvedený z miery. Respondenti hodnotia svoje správanie na škále od 0 (vôbec nie) až po 4 (veľmi pravdepodobne). Celkový počet 13-tich dimenzií predstavuje 13 rôznych stratégií zvládania stresu. Každéj dimenzii

zodpovedá 6 výrokov z dotazníka a celkové skóre dimenzie vyjadruje aditívny vzťah hodnôt prislúchajúcich výrokov. Tie sú následne zoskupené podľa charakteru na pozitívne (POZ), negatívne (NEG) resp. stratégie ktoré nemôžeme zaradiť medzi pozitívne ani negatívne. Túto skupinu stratégií označíme ako neutrálne (NEU). Skupina pozitívnych stratégií **POZ** je rozdelená na 3 podskupiny:

- **POZ 1 - Stratégie podhodnocovania a odmietania:** Stratégie v tejto oblasti majú spoločnú snahu prehodnotiť, znížiť závažnosť stresora, prežívanie stresu respektíve stresovú situáciu. Táto oblasť zahŕňa stratégie dimenzie:
  - **S1 - Podhodnotenie**  
Dimenzia zachytáva tendenciu jedinca podhodnocovať svoje vlastné reakcie v porovnaní s ostatnými, alebo svoje reakcie hodnotiť lepšie. Položky tohto subtestu sú charakteristické jednoznačne kognitívnu devalvačnou stratégiou.
  - **S2 - Odmietanie viny**  
Odmietanie viny charakterizuje stav, keď jedinec odmieta svoj podiel zodpovednosti na záťaži. Aj napriek tomu, že je tento subtest radený medzi pozitívne stratégie,

jeho tendencie sú skôr defenzívne, nejedná sa teda o stratégiu aktívnu.

- **POZ 2 - Stratégie odklonu:** Subtesty tejto oblasti vyjadrujú tendenciu odkloniť sa od stresujúcej situácie alebo naopak sa prikloniť k inej alternatívnej situácii, stavom alebo aktivitám. Túto oblasť reprezentujú subtesty:

- **S3 - Odklon**

Odklon sa vyznačuje snahou o odklon pri záťaži. Zahŕňa dve zložky. V prvom rade sa jedná o odvrátenie záťaže, v druhom rade sa potom jedná o navodenie pocitov, ktoré zmiernujú stres.

- **S4 – Náhradné uspokojenie**

Jedinec prežíva stratégie náhradného uspokojenia a uchýľuje sa k sebaopisilneniu pomocou vonkajších odmien, aby navodil pozitívne pocity, ktoré nesúvisia so stresovou situáciou (napríklad si voľačo kúpi).

- **POZ 3 – Stratégie Kontroly:** Stratégie kontroly zahŕňajú konštruktívne snahy o zvládnutie problému, o kontrolu situácie. Reprezentuje subtesty:

- **S5 – Kontrola situácie**

Jedinec, ktorý sa snaží zvládnuť záťažovú situáciu pomocou kontroly situácie, prechádza tromi krokmi. Najprv analyzuje aktuálnu

situáciu, analyzuje dôvody prečo situácia vznikla, následne hľadá vhodné opatrenia, ktoré by mohli zmierniť pôsobenie stresora alebo ho úplne odstrániť a nakoniec aktívne zasahuje vybraným spôsobom riešenia. Táto stratégia je všeobecne považovaná za veľmi vhodnú k využívaniu, nakoľko cieľom je skutočné vyriešenie problému.

- **S6 – Kontrola reakcií**

Jedinec sa snaží kontrolovať svoje reakcie, takže sa v prvom rade snaží zabrániť tomu, aby na stresor vôbec reagoval. Pokiaľ sa mu nepodari reakcii zabrániť, aspoň sa snaží prejavy reakcie potlačiť, prípadne ju zmierniť tak, aby okolie nezistilo, že sa niečo deje. U tohto subtestu bola zistená pozitívna korelácia so subtestom Pozitívnej sebainstrukcie. Autori tiež uvádzajú, že u tohto subtestu veľkú dôležitosť zohráva vek respondentov.

- **S7 – Pozitívne seba-inštrukcie**

Jedinec používajúci pozitívnu sebainstrukciu považuje sám seba za kompetentného, verí si že môže záťažovú situáciu zvládnuť. V prvom rade sa jedná o subjektívne kompetencie, čiže o

postoje, ktoré zvyšujú sebadôveru, v druhom rade ide o umenie povzbudiť sa, nevzdať sa, nerezirovať na situáciu.

**POZ - Pozitívne stratégie:** Predstavujú súbor všetkých pozitívnych stratégií, celkovo 7-mich dimenzií označených S1 až S7, ktoré sú následne zoskupené do podskupín POZ 1 až POZ 3. Hodnota sa v tomto prípade vypočítava ako aritmetický priemer zo všetkých pozitívnych dimenzií (suma hrubého skóre v S1 až v S7 vydelená číslom 7). Pre každú dimenziu máme 6 výrokov hodnotených v škále od 0 po 4, z čoho vyplýva že maximálne hrubé skóre v subteste (dimenzii), v podskupine a skupine môže dosiahnuť hodnotu 24.

**NEU – Zriedka sa vyskytujúce stratégie:** Stratégie, ktoré nie je možné zaradiť jednoznačne medzi pozitívne alebo negatívne stratégie. Táto skupina obsahuje dva subtesty:

- **S8 – Potreba sociálnej opory**

Niektorí jedinci sa pri riešení problémov snažia nadviazať kontakt s inými ľuďmi, túžia po podpore. Podpora môže spočívať nielen v rozhovore, ale tiež v samotnej pomoci. Potrebu sociálnej opory nie je možné jednoznačne zaradiť medzi pozitívne alebo negatívne stratégie, naopak je možné ju zaradiť na

obidve strany. V prípade negatívneho pohľadu môže ísť o absolútnu bezmocnosť jedinca, ktorý je bezradný. V prípade pozitívnych stratégií však môže ísť o aktívne hľadanie ľudí, ktorí môžu jedincovi pomôcť konkrétnym spôsobom vyriešiť situáciu. Využívanie tohto subtestu je závislé na pohlaví.

- **S9 – Vyhýbanie sa**

Tendencia vyhnúť sa záťaži môže byť podobne ako sociálna podpora charakterizovaná ako pozitívna aj ako negatívna stratégia vzhľadom ku kladným koreláciám s obidvomi typmi stratégií. Pokiaľ je cieľom iba prosté vyhnutie sa záťaži, jedná sa o negatívnu stratégiu. Pokiaľ však záťaži jedinec nemôže akýmkoľvek spôsobom zabrániť na základe svojich schopností, môže v istom zmysle ísť aj o pozitívnu stratégiu, pretože jedinou cestou potom môže byť práve vyhnutie sa záťaži.

**NEG – Negatívne stratégie.** Do tejto oblasti zaradíme stratégie, ktoré stres skôr zosilňujú. Zaradíme sem štyri subtesty.

- **S10 - Úniková tendencia**

Cieľom únikovej tendencie je naproté vyhnutie sa záťažovej

situácii. Táto tendencia je navyše spojená so zníženou schopnosťou čeliť záťažovým situáciám. Na túto stratégiu je nutné pozeráť sa ako na veľmi nevhodný spôsob vyrovnávania sa so stresom, pretože sa stres dlhodobo zvyšuje.

- **S11 - Perseverácia**

Jedinec, ktorý využíva stratégiu perseverácie, sa nemôže myšlienkovito odpútať od daného problému. Neustále opakovanne uvažuje o vzniknutej situácii, predstavuje si negatívne scenáre, čím predlžuje pôsobenie záťažovej situácie a ešte viac prehľbuje neschopnosť vyrovnáť sa so záťažou. Hovoríme o negatívnej stratégii v pravom slova zmysle.

- **S12 - Rezignácia**

Jedinci sa cítia bezmocní, pociťujú beznádej pri riešení problému. Rezignujú tak na vyriešenie problému, vzdávajú sa akejkoľvek snahy o zvládnutie problému, pretože subjektívne pociťujú, že nemajú dostatok schopností na to, aby sa so záťažou vyrovnali. Rezignácia vysoko koreluje so subtestom Úniková tendencia.

- **S13 – Sebaobviňovanie**

Sebaobviňovanie sa odráža v konaní, keď si jedinec pripisuje

podiel viny na vzniku záťažovej situácie. Rovnako ako v prípade ďalších negatívnych stratégií aj sebaobviňovanie bráni vyriešeniu záťažovej situácie (Janke, Erdmannová, 2003).

V procese plánovania výskumu sme za účelom sledovania vzťahov medzi jednotlivými subtestami ako i sledovania vplyvov vybratých faktorov stanovili niekoľko hypotéz, ktoré sa v procese analýzy pokúsime potvrdiť použitím štatistických metód.

**Hypotéza HYP 1** – hypotéza analýzy vzťahov medzi skupinami stratégií (POZ, NEG)

HYP1\_H1: V populácii manažérov prevládajú pozitívne stratégie zvládania stresu nad negatívnymi stratégiami bez ohľadu na akýkoľvek faktor ( $\text{Priemer(POZ)} > \text{Priemer(NEG)}$ )

HYP1\_H0:  $\text{Priemer(POZ)} \leq \text{Priemer(NEG)}$

**Hypotéza HYP 2** – hypotéza analýzy vzťahov medzi podskupinami pozitívnych stratégií

HYP2\_H1: priemerné skóre podskupín POZ1, POZ2 a POZ3 nie je rovnaké (následne POZ3 je väčšie ako POZ1 aj ako POZ2)



HYP2\_H0: priemerné skóre podskupín POZ1, POZ2 a POZ3 sú rovnaké

**Hypotéza HYP 3** – hypotéza podhodnocovania závažnosti stresoru u mužov - manažérov

HYP3\_H1: Skupina mužov manažérov vo vekovej skupine mladých, v intervale do 46 rokov sa **viac** riadia podhodnotením závažnosti stresoru (S1), ako manažéri vo vyššej vekovej kategórii, klasifikovaní v populácii nad 46 rokov

HYP3\_H0: Skupina mužov manažérov vo vekovej skupine mladých, v intervale do 46 rokov sa riadia podhodnotením závažnosti stresoru (S1) **rovnako alebo menej**, ako manažéri vo vyššej vekovej kategórii, klasifikovaní v populácii nad 46 rokov

**Hypotéza HYP 4** – hypotéza podhodnocovania závažnosti stresoru u žien – manažeriek

HYP4\_H1: Skupina žien v pozícii manažérka vo vekovej skupine starších, v intervale nad 46 rokov sa **viac** riadia podhodnotením závažnosti stresoru (S1), ako ženy v nižšej vekovej kategórii, s klasifikáciou v populácii pod 46 rokov

HYP4\_H0: Skupina žien v pozícii manažérka vo vekovej skupine starších, v intervale nad 46 rokov sa **rovnako alebo menej** riadia podhodnotením závažnosti stresoru (S1), ako ženy v nižšej vekovej kategórii, s klasifikáciou v populácii pod 46 rokov

**Hypotéza HYP 5** – hypotéza stratégie kontroly situácie S5

HYP5\_H1: Vekovo vyššia skupina žien na manažérskej pozícii vzhľadom na svoj charakterový, osobnostný a profesijný vývoj sa domnieva, že zvláda lepšie elimináciu resp. odstránenie stresoru, riešením vybratým na základe analýzy dôvodov, prečo situácia vznikla ako skupina mužov v tej istej vekovej kategórii. Priemer(S5(vek B, ženy)) > Priemer(S5(vek B, muži))

HYP5\_H0: Priemer(S5(vek B, ženy)) <= Priemer(S5(vek B, muži))

**Hypotéza HYP 6** – hypotéza negatívnej stratégie sebaobviňovania S13

HYP6\_H1: V skupine mladých manažérov majú muži nižšiu tendenciu sebaobviňovania ako muži staršej vekovej kategórie. Priemer(S13(vek A, muži)) < Priemer(S13(vek B, muži))

HYP6\_H0: V skupine mladých manažérov nemajú muži nižšiu tendenciu sebaobviňovania ako muži staršej vekovej kategórie.

Priemer(S13(vek A, muži))  $\geq$   
Priemer(S13(vek B, muži))

Za účelom získania údajov bolo oslovených 40 respondentov s rovnakým zastúpením pre vybrané kategórie

skúmaných faktorov – pohlavie a veková skupina. Výberový súbor sme vytvorili s rovnakým rozsahom pre 4 definované kombinácie faktorov. Takto riadený zber údajov nám zabezpečí vytvorenie vhodnej bázy údajov pre vykonanie štatistických testov za účelom potvrdenia resp. vyvrátenia definovaných hypotéz.

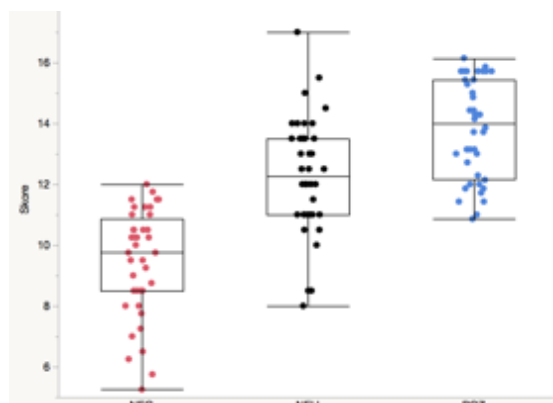
## 2.4 Výsledky výskumu a ich interpretácia

### 2.4.1 Hypotéza HYP 1 – hypotéza analýzy vzťahov medzi skupinami stratégií (POZ, NEG)

HYP1\_H1: V populácii manažérov prevládajú pozitívne stratégie zvládania stresu nad negatívnymi stratégiami bez ohľadu na akýkoľvek faktor (Priemer(POZ) > Priemer(NEG))

HYP1\_H0: Priemer(POZ)  $\leq$  Priemer(NEG)

Dimenzie zodpovedajúce jednotlivým subtestom S1 až S13 sú zoskupené do skupín a v rámci pozitívnej (POZ) skupiny sú definované 3 podskupiny. Hodnota skóre pre poskupinu je stanovená ako priemer všetkých skóre pre subtesty, ktoré patria do danej skupiny. Bodový graf označený ako **Graf 2** zobrazuje priemerné skóre pre každého manažéra v závislosti od skupiny testov a je doplnený o krabicový graf nad týmito hodnotami. Línia vo vnútri obdĺžnika krabicového grafu reprezentuje medián a horná a spodná línia obdĺžnika predstavujú 1. a 3. kvartil vypočítaný z údajov v danej skupine.

**Graf 2** Závislosť priemerného skóre v skupine testov

**Zdroj:** Vlastné spracovanie

Pre porovnanie priemerných hodnôt súboru odpovedí v skupine POZ a v skupine NEG je použitý jednostranný T test, v ktorom vypočítaná hodnota t Ratio je 11,6038 s **P-value** < **0.0001**. Diferencia priemerných hodnôt POZ – NEG je 4,37 čo je signifikantne viac ako 0, z čoho vyplýva že priemerná hodnota pozitívnych stratégií je významne väčšia ako priemerná hodnota negatívnych stratégií **Tabuľka 1**. Vypočítané p-value je výrazne nižšie ako nastavená hladina významnosti 0.05, čím sme poskytli dôkaz, že priemerná hodnota v skupine POZ je väčšia ako v skupine NEG.

**Hypotéza HYP1\_H1 je potvrdená na hladine významnosti 0,05.**

**Tabuľka 1** Priemerné hodnoty skóre pre skupiny testov stratégií

Skupina	Počet	Priemer	Štandardná chyba priemeru	Dolná hranica 95%	Horná hranica 95%
NEG	40	9,42	0,266	8,895	9,955
POZ	40	13,79	0,266	13,266	14,327

**Zdroj:** Vlastné spracovanie

#### 2.4.2 Hypotéza HYP 2 – hypotéza analýzy vzťahov medzi podskupinami pozitívnych stratégií

HYP2\_H1: priemerné skóre podskupín POZ1, POZ2 a POZ3 nie je rovnaké (následne POZ3 je väčšie ako POZ1 aj ako POZ2)

HYP2\_H0: priemerné skóre podskupín POZ1, POZ2 a POZ3 sú rovnaké

Analýzou výsledkov priemerných skóre v subtestoch pozitívnych stratégií získavame informáciu o signifikantnej odlišnosti priemernej hodnoty minimálne jednej podskupiny. Na tento účel bola použitá jednofaktorová analýza rozptylu s vypočítanou hodnotou F Ratio 43.4347, ktorej prislúcha **P-value < 0,0001**. Štatistický test potvrdil signifikantný rozdiel, zamietajú hypotézu H<sub>0</sub> o rovnosti priemerných hodnôt POZ1, POZ2 a POZ3. Hodnoty priemerných skóre jednotlivých podskupín sú v **Tabuľka 2**. Grafické zobrazenie analyzovaných hodnôt priemerného skóre pre každého respondenta podľa podskupiny je v diagrame označenom **Graf 3**. Najvyššie hodnoty dosahuje podskupina POZ3 a najnižšie POZ1.

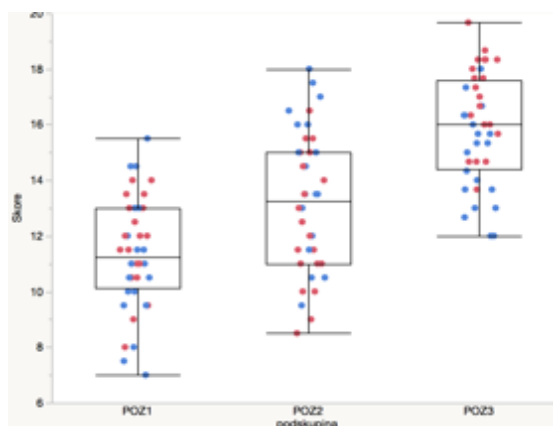
**Hypotéza HYP2\_H1 je potvrdená na hladine významnosti 0,05.**

*Tabuľka 2 Priemerné hodnoty skóre pre pozitívne podskupiny testov stratégií*

Skupina	Počet	Priemer	Štandardná chyba priemeru	Dolná hranica 95%	Horná hranica 95%
<b>POZ1</b>	40	11,35	0,342	10,671	12,029
<b>POZ2</b>	40	13,175	0,342	12,496	13,854
<b>POZ3</b>	40	15,841	0,342	15,163	16,520

*Zdroj: Vlastné spracovanie*

*Graf 3 Priemerné skóre manažérov podľa pozitívnych podskupín*



*Zdroj: Vlastné spracovanie*

### 2.4.3 Hypotéza HYP 3 – hypotéza podhodnocovania závažnosti stresoru u mužov - manažérov

HYP3\_H1: Skupina mužov manažérov vo vekovej skupine mladých, v intervale do 46 rokov sa **viac** riadia podhodnotením závažnosti stresoru (S1), ako manažéri vo vyššej vekovej kategórii, klasifikovaní v populácii nad 46 rokov

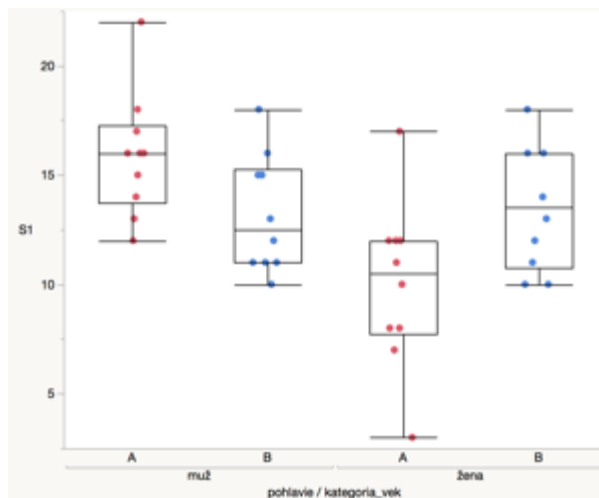
HYP3\_H0: Skupina mužov manažérov vo vekovej skupine mladých, v intervale do 46 rokov sa riadia podhodnotením závažnosti stresoru (S1) **rovnako alebo menej**, ako manažéri vo vyššej vekovej kategórii, klasifikovaní v populácii nad 46 rokov

Analýza subtestu Podhodnotenia závažnosti stresoru (S1) je rozdelená do dvoch hypotéz, pričom každá z týchto hypotéz sa zaoberá odlišným pohlavím. V tomto prípade pracujeme s výberovým súborom mužov - manažérov a analyzujeme skóre S1 pre dve vekové kategórie označené ako skupina A – vek 46 rokov a menej a skupina B – vek nad 46 rokov. Hypotézy sa líšia pre vekové kategórie. Pokiaľ u mužov očakávame vyššie hodnoty v skupine mladších manažérov, u žien je to presne opačne, kde očakávame vyššie hodnoty u starších manažérik. Grafické zobrazenie (**Graf 4**) potvrdzuje stanovené hypotézy, čo je však doplnené štatistickým T testom. V prípade mužov vypočítaná hodnota T Ratio -2,2086 zodpovedá pre jednostranný test **P-value 0,0202**, čo je menej ako zvolená hladina významnosti. Diferencia priemernej hodnoty starších mužov (B) a mladších mužov (A) je -2,7 a priemerná hodnota skupiny mladších je 15,9 a starších je 13,2 **Tabuľka 3**.

*Tabuľka 3 Priemerné hodnoty skóre subtestu S1 pre mužov podľa vekovej kategórie*

Veková kategória	Počet	Priemer	Štandardná chyba priemeru	Dolná hranica 95%	Horná hranica 95%
<b>A</b>	10	15,9	0,864	14,084	17,716
<b>B</b>	10	13,2	0,864	11,384	15,016

*Zdroj: Vlastné spracovanie*

**Graf 4** Skóre pre stratégiu S1 – Podhodnocovanie podľa pohlavia a vekovej kategórie

**Zdroj:** Vlastné spracovanie

**Hypotéza HYP3\_H1 je potvrdená na hladine významnosti 0,05**

#### 2.4.4 Hypotéza HYP 4 – hypotéza podhodnocovania závažnosti stresoru u žien - manažérick

HYP4\_H1: Skupina žien v pozícii manažérka vo vekovej skupine starších, v intervale nad 46 rokov sa **viac** riadia podhodnotením závažnosti stresoru (S1), ako ženy v nižšej vekovej kategórii, s klasifikáciou v populácii pod 46 rokov.

HYP4\_H0: Skupina žien v pozícii manažérka vo vekovej skupine starších, v intervale nad 46 rokov sa **rovnako alebo menej** riadia podhodnotením závažnosti stresoru (S1), ako ženy v nižšej vekovej kategórii, s klasifikáciou v populácii pod 46 rokov.

Analýza subtestu Podhodnotenia závažnosti stresoru (S1) vo výberovom súbore pre ženy dosahuje v T teste vypočítanú hodnotu t Ratio 2.31. Tejto hodnote pre jednostranný T test prislúcha **P- value 0,0164**, čo je menej ako zvolená hladina významnosti. Diferencia priemerných hodnôt v skupine starších a mladších žien je 3.4, čo na základe štatistického testu považujeme za signifikantne väčšiu hodnotu pre skupinu B (staršie ženy).

**Hypotéza HYP4\_H1 je potvrdená na hladine významnosti 0,05**

**Tabuľka 4** Priemerné hodnoty skóre subtestu S1 pre ženy podľa vekovej kategórie

Veková kategória	Počet	Priemer	Štandardná chyba priemeru	Dolná hranica 95%	Horná hranica 95%
<b>A</b>	10	10	1,0392	7,817	12,183
<b>B</b>	10	13,4	1,0392	11,217	15,583

*Zdroj: Vlastné spracovanie*

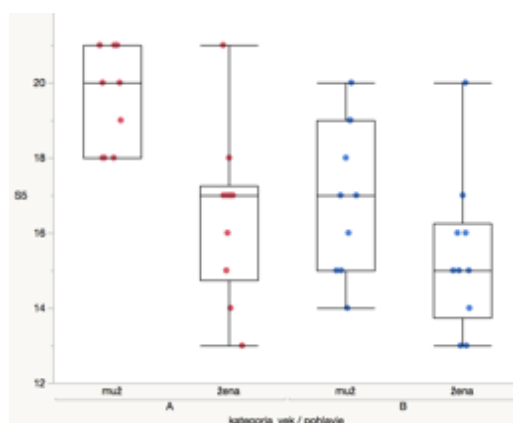
#### 2.4.5 Hypotéza HYP 5 – hypotéza stratégie kontroly situácie S5 vo vyššej vekovej kategórii

HYP5\_H1: Vekovo vyššia skupina žien na manažérskej pozícii vzhľadom na svoj charakterový, osobnostný a profesijný vývoj sa domnieva, že zvláda lepšie elimináciu resp. odstránenie stresoru, riešením vybratým na základe analýzy dôvodov prečo situácia vznikla ako skupina mužov v tej istej vekovej kategórii.  $Priemer(S5(\text{vek B, ženy})) > Priemer(S5(\text{vek B, muži}))$

HYP5\_H0:  $Priemer(S5(\text{vek B, ženy})) \leq Priemer(S5(\text{vek B, muži}))$

Za účelom T testu je vybratá podmnožina starších respondentov z výberového súboru a to pre pohlavie muži ako aj ženy. Porovnaním priemerného skóre subtestu S5 pre jednotlivé pohlavia získavame t Ratio -1,759, čo zodpovedá pre jednostranný test hodnote **P-value 0,0477**. Diferencia - 1,6 medzi ženami a mužmi bola štatistickým testom potvrdená ako signifikantná a bola prijatá hypotéza vyššieho priemerného skóre pre mužov ako pre ženy. Grafické zobrazenie subtestu S5 podľa pohlavia a vekových kategórií **Graf 5** zobrazuje výrazne väčšiu diferenciu rovnakého charakteru pre nižšiu vekovú kategóriu (skupina A), čo však nebolo stanovené ako predmet výskumu hypotézou.

**Hypotéza HYP5\_H1 je potvrdená na hladine významnosti 0,05.**

**Graf 5** Skóre subtestu S5 – kontrola situácie podľa pohlavia pre vekové kategórie

**Zdroj:** Vlastné spracovanie

**Tabuľka 5** Priemerné skóre S5 v kategórii starších mužov a starších žien

Pohlavie	Počet	Priemer	Štandardná chyba priemeru	Dolná hranica 95%	Horná hranica 95%
<b>Muž</b>	10	17	0,64	15,649	18,351
<b>Žena</b>	10	15,4	0,64	14,049	16,751

**Zdroj:** Vlastné spracovanie

#### 2.4.6 Hypotéza HYP 6 – hypotéza negatívnej stratégie sebaobviňovania S13

HYP6\_H1: V skupine mladých manažérov majú muži nižšiu tendenciu sebaobviňovania ako muži staršej vekovej kategórie.

$Priemer(S13(\text{vek A, muži})) < Priemer(S13(\text{vek B, muži}))$

HYP6\_H0: V skupine mladých manažérov nemajú muži nižšiu tendenciu sebaobviňovania ako muži staršej vekovej kategórie.

$Priemer(S13(\text{vek A, muži})) \geq Priemer(S13(\text{vek B, muži}))$

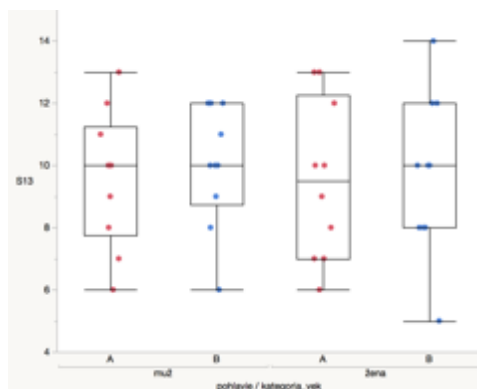
Testovanie negatívnej stratégie sebaobviňovania S13 je realizované v skupine mužov a analyzujeme vplyv veku na dosiahnuté skóre pre uvedenú dimenziu. Stredné hodnoty vyjadrené mediánom pre všetky kombinácie veku a pohlavia sú podľa grafického zobrazenia približne rovnaké - **Graf 6**. Test porovnania priemerných hodnôt (**Tabuľka 6**) pre mladých a starších manažérov mužov vychádza z diferencie 0,4 a vypočítané t Ratio 0,434 zodpovedá **P-value 0,3347** pre jednostranný test. Tieto vypočítané hodnoty sú väčšie ako zvolená hladina



významnosti, z čoho vyplýva, že nie je možné prijať hypotézu H1, ktorá predpokladala, že sebaobviňovanie u starších mužov je výrazne vyššie ako u mladších manažérov.

**Hypotéza HYP6\_H1 nie je potvrdená na hladine významnosti 0,05.**

**Graf 6** Hodnoty skóre subtestu S13 podľa pohlavia a vekovej kategórie



**Zdroj:** Vlastné spracovanie

**Tabuľka 6** Priemerné skóre S13 podľa vekovej kategórie pre mužov

Veková kategória	Počet	Priemer	Štandardná chyba priemeru	Dolná hranica 95%	Horná hranica 95%
A	10	9,6	0,651	8,23	10,97
B	10	10	0,651	8,63	11,37

**Zdroj:** Vlastné spracovanie

#### 2.4.7 Hypotéza HYP 7 – hypotéza negatívnej stratégie rezignácie S12

HYP6\_H1: Muži majú nižšiu tendenciu rezignácie ako ženy.

$Priemer(S12(muži)) < Priemer(S12(ženy))$

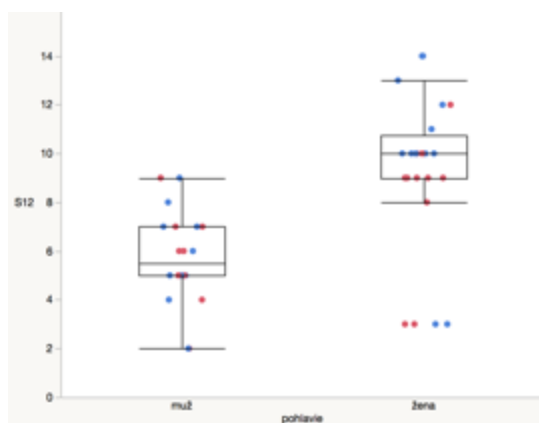
HYP6\_H0: Muži nemajú nižšiu tendenciu rezignácie ako.

$Priemer(S12(muži)) \geq Priemer(S12(ženy))$

Hypotéza nebola stanovená ako cieľ analýzy, nakoľko sa predpokladalo že väčšie odlišnosti sa prejavia v stratégii sebaobviňovania a to podľa veku v skupine mužov. Deskriptívna analýza údajov však zachytila tendenciu odchýlky priemerných hodnôt skóre pre mužov a ženy v subteste S12 – rezignácia. Na základe tohto podkladu sme stanovili hypotézu

definujúcu nižšie skóre pre stratégiu rezignácie mužov ako žien. Diferencie priemerných hodnôt 3,85 s vypočítaným t Ratio 5,21 zodpovedá **P-Value < 0,0001** jednostranného testu. Štatistickým testom bola potvrdená signifikantne nižšia priemerná hodnota pre skupinu mužov ako pre skupinu žien (**Tabuľka 7, Graf 7**).

**Graf 7** Skóre S12 podľa pohlavia



**Zdroj:** Vlastné spracovanie

**Tabuľka 7** Priemerné hodnoty S12 podľa pohlavia

Pohlavie	Počet	Priemer	Štandardná chyba priemeru	Dolná hranica 95%	Horná hranica 95%
<b>Muži</b>	10	5,7	0,52	4,64	6,76
<b>Ženy</b>	10	9,55	0,52	8,49	10,61

**Zdroj:** Vlastné spracovanie

## 2.5 Interpretácia výskumu a diskusia

Vo výskumnej sme sa zamerali na analýzu stratégií zvládania stresu podľa dotazníka SVF78, ktorý bol vytvorený za účelom samohodnotenia respondentmi – manažérmi a získané údaje sme analyzovali vzhľadom na faktor pohlavia a vekovej kategórie. Tak ako sa predpokladalo výrazne vyššie skóre sme identifikovali v skupinách pozitívnych stratégií a výrazne nižšie hodnoty pre negatívne stratégie. V prvej dimenzii S1 – podhodnocovanie sme potvrdili interakciu oboch faktorov, keď charakter vysporiadania sa so stresom podľa tejto stratégie je protichodný v jednotlivých pohlaviach. V niektorých dimenziách sa potvrdili signifikantné odlišnosti na základe pohlavia alebo vo väzbe na vekovú kategóriu. Tak ako sa

predpokladalo stratégie kontroly (S5 – S7) dosahujú u manažérov najvyššie hodnoty, čo znamená prierezovo cez dimenzie

- Kontrola situácie
- Kontrola reakcií
- Pozitívne seba-inštrukcie

V detaile považujeme vznikajúce okolnosti za skutočné vyriešenie situácie, ak sa reakcii na stresor nepodarilo zabrániť, nasleduje snaha aspoň prejavy reakcie potlačiť, prípadne ju zmierniť tak, aby okolie nezistilo, že sa niečo deje. Jedinec považuje sám seba za kompetentného, pri zvládnutí záťažovej situácie si verí. V prvom rade sa jedná o postoje zvyšujúce sebadôveru, v druhom rade ide o umenie povzbudiť sa, nevzdať sa, nereziňovať na situáciu.

- Potreba sociálnej opory
- Vyhybanie sa

Tieto dimenzie nemôžeme označiť za negatívne a jednoznačne ich priradiť k pozitívnym alebo negatívnym. Správnosť a smerovanie rozhodnutí je v tomto prípade závislé na pohlaví. Pokiaľ je cieľom iba prosté vyhnutie sa záťaži, diskutujeme o negatívnej stratégii, ak manažér nemôže záťaži akýmkoľvek spôsobom zabrániť na základe svojich schopností, môže v istom zmysle ísť aj o pozitívnu stratégiu, pretože jedinou cestou potom môže byť práve vyhnutie sa záťaži.

- Úniková tendencia
- Perseverácia
- Rezignácia
- Sebaobviňovanie

Naprosté vyhnutie sa záťažovej situácii a najvyšší stupeň spojenia tejto tendencie spojenej so zníženou schopnosťou čeliť záťažovým situáciám. Opakované premietania vzniknutých stresových situácií prehlbujú záťaž a nemožnosť sa akokoľvek so situáciou vysporiadať. Rezignácia koreluje s únikovou tendenciou a definuje bezmocnosť pri riešeníach, hovoríme o jednoznačnej negatívnej stratégii v pravom zmysle slova a podiel viny v procese sebaobviňovania, ktoré bráni vyriešeniu záťažovej situácie.

V sumáre rezignácia, neschopnosť vysporiadať sa so stresovou situáciou. Pre skupinu riadiacich pracovníkov je to nežiaduce. Prejavuje sa to vo výsledkoch nášho výskumu, ako výrazne znížená hodnota skóre získaná z dotazníkov. Náš výskum môže poskytnúť informačnú bázu pre strategické plánovanie v oblasti motivácie zamestnancov a v oblasti

manažmentu stresu na pracovisku. Myslíme si, že stanovenie nespĺniteľných termínov má hypoteticky pozitívny vplyv na produktivitu práce a napriek tomu, že zamestnanec považuje termín za nespĺniteľný bude sa ho snažiť dosiahnuť, alebo dosiahnuť termín s miernym omeškaním. Chceme však zdôrazniť, že takýto prístup neúmerne zvyšuje intenzitu práce, ktorá negatívne pôsobí na celkovú hladinu stresu. Dlhodobé preťažovanie zamestnancov na kľúčových manažérskych pozíciách môže viesť k demotivačnému prostrediu a následným výpadkom z pracovného procesu a k absenciám. Môžeme tiež uvažovať o krajných prípadoch, k prikrôčeniu ku krajnému riešeniu reprezentujúcemu možné podania výpovedí zo strany zamestnancov. V takomto krajnom prípade uvažujeme o veľkej strate pre firmu v závislosti od hodnoty zamestnanca - manažéra. Riešením je hľadanie kompromisu medzi zaťažením zamestnancov a finančnými cieľmi firmy. Takáto analýza skúmanej problematiky by mohla napomôcť k lepšiemu strategickému plánovaniu v oblasti ľudských zdrojov a podporenie jednotlivca pri zistení, že sa správaním výrazne odchyľuje.

### **Záver**

Psychológiu považujeme za bohato rozvinutú vedu so sofistikovaným využívaním záverov pre pochopenie špecifických súvislostí aj v manažérskej oblasti. Poznatky a vedomosti sú následne implementované rozličným spôsobom pre zvýšenie a zlepšenie efektívnosti fungovania firiem.

Textom sme sa pokúsili oboznámiť sa so správaním manažérov v súvislosti so zvládaním stresových situácií a analýzou získať informácie k zaujatiu správneho stanoviska k otázke diferencie vzhľadom na faktor pohlavia a veku. Metodika výskumu nezahŕňa analýzu správania sa manažérov voči reprezentatívnej vzorke celej populácie. Výsledky výskumu sú charakterizované a definované na základe popisu získaných znalostí z výberového súboru manažérov a porovnávaním vyšpecifikovaných podskupín, v tomto výberovom súbore.

**Zoznam použitej literatúry:**

1. ADAIR, J. *Leadership and Motivation*, London and Philadelphia: Kogan Page, 2006. ISBN-13 9780 7494 4798 4
2. ATKINSON Rita L. et al. *Psychologie*, Praha: Portál s.r.o, 2003. ISBN 80-7178-640-3
3. COOPER L. Cary et al. *Research Companion to Ogranizational health Psychology*, Bodmin: MPG Books Ltd, 2005. ISBN 1 84376 624 8
4. COOPER L. Cary. ROBERTSON T. Ivan *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, New York: John Wily & Sons, Inc. 2004. ISBN: 0-470-85499-5
5. DĚDINA J.; ODCHÁZEL J. *Management a moderní organizování firmy*, Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. ISBN 978-80-247-2149-1
6. DRAPELA J. V. *Přehled teorií osobnosti*, Praha: Portál s.r.o., 1997. ISBN 80-7178-251-3
7. GEORGE M. Jenifer JONES R. Gareth *Understanding and Managing Organizational Behavior 6th ed* , New Jersey: 2012 s.186 ISBN 13: 978-0-13-612443-6
8. GREENBERG S. J. *Comprehensive Stress Management*, New York: McGraw-Hill Companies Inc., 2008. ISBN 978-0-07-352962-2
9. GRIFFIN R.; MOORHEAD G. *Organizational Behavior, Managing People and Organizations*, South-Western, 2011. ISBN 978-1-906638-58-0
10. HANCOCK A. P. *Human performance and ergonomics*, San Diego: ACADEMIC PRESS, 1999. ISBN 0-12-322735-6
11. HASLAM Alexander et al. *The New Psychology of Leadership, Identity, Influence and Power New York*: Psychology Press 2011. ISBN 0-203-83389-9
12. JEX S. *Organizational Psychology, a Scientist-practitioner Approach*, New York: John Wily & Sons, Inc. 2002. ISBN 0-471-37420-2
13. KOSSEK E. E.; LAMBERT J. S. *Work and Life Integration Organizational, Cultural, and Individual Perspectives London, New Jersey*: Lawrence Erlbaum Assotiates, Publishers 2005. ISBN 0-8058-4615-874
14. LAMING D. *Understading Human Motivation, What Makes People Tick ?* Oxford: Blackwell Publishing Ltd. 2004 .ISBN 0-631-21982-8

15. LEHRER M. P et al. *Principle and Practice of Stress Management*, third edition New York, London: The Guilford Press, Inc. 2007 ISBN-13: 978-1-59385- 000-5
16. MAJTÁN M. et al. *Manažment*, Bratislava: Sprint s.r.o, 2008. ISBN 978-80-89085-72-9
17. MESSICK David; KRAMER Roderick *The Pscyhology of Leadership New Perspectives and Research*, Lawrence Erlbaum Associates Inc., 2005. ISBN 0-8058-4094-X
18. MIHOK J.; TREBUŇA P. *Základy Manažmentu*, Košice: Strojnicka fakulta TU, 2009. ISBN 978-80-553-0345-1
19. MINER B. J. *Organizational Behavior 1, Essential theories of Motivation and leadership*, New York: M.E. Sharpe, 2005. ISBN 978-0765615244
20. PAUKNEROVA D. et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*, Praha: Grada Publishing a.s., 2006. ISBN 80-247-1706-9
21. POTTER A. B. *Overcoming Job Burnout: How to Renew Enthusiasm for Work*, Oakland: RONIN Publishing, Inc. 2005. ISBN 1-57951-074-4
22. PROVAZNÍK V. et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*, Praha: Grada publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0470-6
23. ROBERTSON T. I.; COOPER L. Cary et al. *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2003 Volume 18*, Willey, 2003. ISBN 0-470-84703-4
24. SCHNEIDER B. SMITH D. Brent et al. *Personality and Organization*, London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2004. ISBN 1-4106-1003-9
25. KRAMMER R.; STAW B. *Research in Organizational behavior Vol. 25* Oxford: Elseiver Ltd., 2003. ISBN 978-0762310548
26. VISWSVARAN Ch.; ONES D. et al. *Human Performance, Role of General Mental Ability in Industrial, Work, and Organizational Psychology: Special Double Issue of "Human Performance" - V.15, Nos.1* , London: Lawrence Erlbaum Associates Inc., 2002. ISBN 978-080589684875
27. AVOLIO J. Bruce et al. *Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions in Annual Review of Psychology 2009 vol.60*, [online] Annual Reviews a nonprofit scientific organization, 2009 [Citácia: 6. apríl 2019] <http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621> s. 425
28. Harvard, Harvard Business School Baker Library, Historical Collections, The

„Hawthorne Effect“ [Citácia: 6. apríl 2019]

<http://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/09.html>

29. MASLOW H. Abraham A. Theory of Human Motivation, Psychological

Review.1970 [Online] York University, 1970 [Citácia: 6. apríl 2019]

<http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> ISSN 1492-3713

30. BOONZAIER W. Revision of the job characteristics model [Citácia: 6. apríl 2019]

[http://dk.cput.ac.za/cgi/viewcontent.cgi?article=1042&context=td\\_ctech&seiredir=1&referer=http%3A%2F%2Fwww.google.sk%2Furl%3Fsa%3Dt%26rct%3Dj%26q%3Dthe%2520job%2520characteristics%2520model%26source%3Dweb%26cd%3D11%26ved%3D0CCIQFjAAOAO%26url%3Dhttp%253A%252F%252Fd](http://dk.cput.ac.za/cgi/viewcontent.cgi?article=1042&context=td_ctech&seiredir=1&referer=http%3A%2F%2Fwww.google.sk%2Furl%3Fsa%3Dt%26rct%3Dj%26q%3Dthe%2520job%2520characteristics%2520model%26source%3Dweb%26cd%3D11%26ved%3D0CCIQFjAAOAO%26url%3Dhttp%253A%252F%252Fd)

[k.cput.ac.za%252Fcgi%252Fviewcontent.cgi%253Farticle%253D1042%2526conte](http://dk.cput.ac.za/cgi/viewcontent.cgi?article=1042&context=td_ctech&seiredir=1&referer=http%3A%2F%2Fwww.google.sk%2Furl%3Fsa%3Dt%26rct%3Dj%26q%3Dthe%2520job%2520characteristics%2520model%26source%3Dweb%26cd%3D11%26ved%3D0CCIQFjAAOAO%26url%3Dhttp%253A%252F%252Fd)

[xt%253Dtd\\_ctech%26ei%3DLLRGT8bTNuHI4Qsg9MioDg%26usg%3DAFQjCN](http://dk.cput.ac.za/cgi/viewcontent.cgi?article=1042&context=td_ctech&seiredir=1&referer=http%3A%2F%2Fwww.google.sk%2Furl%3Fsa%3Dt%26rct%3Dj%26q%3Dthe%2520job%2520characteristics%2520model%26source%3Dweb%26cd%3D11%26ved%3D0CCIQFjAAOAO%26url%3Dhttp%253A%252F%252Fd)

[E7bx4JIebGojJssPTJfQifr4R6Lw%26sig2%3D7DLbzxahLKWN\\_-](http://dk.cput.ac.za/cgi/viewcontent.cgi?article=1042&context=td_ctech&seiredir=1&referer=http%3A%2F%2Fwww.google.sk%2Furl%3Fsa%3Dt%26rct%3Dj%26q%3Dthe%2520job%2520characteristics%2520model%26source%3Dweb%26cd%3D11%26ved%3D0CCIQFjAAOAO%26url%3Dhttp%253A%252F%252Fd)

[YeATNAGa%26cad%3Drja#search=%22job%20characteristics%20model%22](http://dk.cput.ac.za/cgi/viewcontent.cgi?article=1042&context=td_ctech&seiredir=1&referer=http%3A%2F%2Fwww.google.sk%2Furl%3Fsa%3Dt%26rct%3Dj%26q%3Dthe%2520job%2520characteristics%2520model%26source%3Dweb%26cd%3D11%26ved%3D0CCIQFjAAOAO%26url%3Dhttp%253A%252F%252Fd)

31. Health and Safety Executive [Citácia: 6. apríl 2019]

<http://www.hse.gov.uk/stress/standards/step2/surveys.htm>

32. Health and Safety Executive [Citácia: 6. apríl 2019]

<http://www.hse.gov.uk/stress/standards/pdfs/indicatortoolmanual.pdf>

---

**Kontakt na autora:**

Bc. Petr Exler

Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety, Ustav MUDr. Pavla Blahu v Skalici

P. O. Box 167

909 01 Skalica, SR