PŮSOBENÍ STRESU U VRCHOLOVÉHO MANAGEMENTU A JEHO DOPADY DO ZDRAVOTNÍ A PRACOVNÍ OBLASTI

D. M. Staňková, M. Drdla

Došlo: 20. července 2009

Abstract

STAŇKOVÁ, D. M., DRDLA, M.: *Incidence of stress on top management and its impact upon health and work area.* Acta univ. agric. et silvic. Mendel. Brun., 2009, LVII, No. 6, pp. 235–240

Within the frame of this paper the key theoretical knowledge to the selected topic is described, the presentation of partial results and discussion on the issue of the psychological aspects of managerial work, focusing on stress and its manifestations are submitted. The aim of this research was to identify the most frequent stress symptoms in the physiological, emotional and behavioral field and to define the main factors which cause them in work and private life terms. For the purpose of this research of stress effects on health area a questionnaire technology of our own design was chosen. For a deeper understanding of sources of an increased psychological stress in managerial activities a technique of interviews with the top managers was used. Research investigation has showed the action of stress on the senior managers, particularly increased during the current economic recession. The most significant signs of stress are manifested in physiological area, especially by fatigue, headache, digestion problems and sleep disturbances, as in the emotional area by anxiety, excessive concern and overall irritability. At the same time stress impacts also the behavioral area, where it has a negative impact to the work and family life. In the course of processing this subject, an absolutely obvious need occurred for a deeper processing of this large area of work stress, which will be subsequently dealing with, and whose output will be, the methodology of anti-stress strategy for HR (Human Resources) managers and Senior Executives of companies to prevent stress, promote health and quality of living conditions in the workplace.

senior management, psychological load, work-related stress, symptoms of stress, work area, private area

V životě manažerů hraje práce a pracovní pozice významnou roli, u mnohých (ať je to již dáno věkem, osobnostním založením, životními okolnostmi či hierarchií hodnot daného jedince) i tu nejvýznamnější. Zvyšující se požadavky na výkon manažera, jeho flexibilitu a udržení konkurenceschopnosti firmy, kterou řídí, jsou provázeny vyšší či menší mírou pracovní zátěže a stresu z ní vyplývajících. Na základě přímé interakce s jedinci zastávajícími střední a vrcholové manažerské pozice, ať již v rámci výuky programu MBA Senior Executive či nesčetnými pracovními a osobními jednáními, bylo detekováno vnímání vysoké míry stresu, ale zároveň insuficience preventivních nástrojů, jež by manažerům umožňovaly cíleně a systematicky se s jeho působením potýkat. Jako první fáze dlouhodobějšího

projektu bylo stanoveno zjištění jednotlivých příznaků stresu a jejich míry působení při výkonu manažerské práce.

Jako zátěžovou chápeme situaci, ve které se jedinec nachází, a jež klade zvýšené nároky na přizpůsobení se (Baštecká, Goldmann; 2005). Tato situace však nemusí být přímo ohrožující, ale naopak může být vnímána jako výzva, moment, kdy je možné si prověřit nebo dokonce rozvinout schopnosti v oblasti adaptace. Avšak jsou zde také situace škodlivé a zdrcující (Fontana, 2003), jež jsou právě těmi, které představují pro jedince zátěž nepřiměřenou, tj. stres, a se svým potencionálním dopadem do zdravotní oblasti jsou rizikovými pro zdraví člověka.

Samostatnou kategorií vyčleněnou z celkové životní zátěže a stresu, jež se pojí s pracovními pod-

mínkami, tvoří *pracovní stres*, resp. pracovní zátěž (Hladký, Žídková; 1999). Pracovní stres je škodlivá fyzická a emocionální reakce, která může nastat, když dochází k rozporu mezi pracovními nároky na jedince a mírou kontroly, kterou musí daná osoba vynakládat ke zvládnutí těchto požadavků. Obecně je možné říci, že kombinace vysokých nároků a nízké míry kontroly nad danou situací může vést ke stresu (Workplace Stress – General, 2009).

Dle Bartošíkové (2006) a Murphyho (1995) je pracovní stres (zátěž) dělen na následující kategorie: a) problémy, jež souvisejí se zastávajícími rolmi jedince (konflikty rolí), b) nároky v souvislosti s pracovním obsahem (pracovní zátěž, odpovědnost), c) profesní perspektiva (nevyužitá kvalifikace, nejasný kariérmí plán), d) organizace práce (nejasné vymezení odpovědnosti a kompetencí), e) fyzikální prostředí (bezpečnost práce, hluchost, prašnost, teplota).

V souvislosti s členěním pracovní zátěže je nutné mít na mysli kombinaci působení jednotlivých faktorů, jež se zároveň prolínají a vzájemně ovlivňují.

Pracovní stres může mít mnoho původů či zdrojů v úplně jiné události. Dle Canadian Mental Health Association (Sources of Workplace Stress, 2009) se může jednat o následující: propouštění pro nadbytečnost, nejistou ekonomickou situaci, vyšší nároky na přesčasovou práci v důsledku snižování počtu zaměstnanců. Jedinci, kteří začínají pociťovat „tlak na výkon“, mohou být vtaženi do sestupné spirály zvyšování úsilí k uspokojení rostoucího očekávání, bez zvýšení uspokojení z práce jako takové. Neúspěšný požadavek pracovat na optimální výkon si bere svoji daň v podobě zaměstnanecké nespokojenosti, fluktuace zaměstnanců, snížení výkonnosti, nemoci či dokonce smrti. Absence, množství neschopenek, alkoholismus, špatná či zbrklá rozhodnutí, nedostatek motivace, lhostejnost až apatie jsou produkty pracovního stresu.

Jak je z uvedeného výčtu zřejmé, nemá stres vliv jen na jedince jako takového, ale příznaky dlouhodoběji trvajícího stresu se projevují na úrovni organizace s konečným efektem v podobě snížené produktivity, ziskovosti a konkurenceschopnosti dané firmy v turbulentním prostředí.

Příznaky stresu mohou být následující: **fyzilogické** (např. nechutenství, bolesti hlavy); **emocionální** (např. úzkost, neschopnost koncentrace, pocity bezmoci a beznaděje); **behaviorální** (např. zanedbávání odpovědnosti, zvýšená konzumace návykových látek, zhoršená kvalita pracovního výstupu).

Cílem této práce je zjistit nejčastější příznaky stresu v manažerské práci, a to jak v oblasti fyzilogické, emocionální, tak behaviorální (při komparaci období před ekonomickou recesí a v jejím průběhu), definování hlavních působících činitelů a deskripce dopadů do pracovní i soukromé oblasti života manažerů.

MATERIÁL A METODY

Charakteristika výzkumného souboru: základní soubor tvořili jedinci zastávající manažerskou pozici v České republice. Výzkumný soubor byl z tohoto základního souboru vybrán z databáze studentů, absolventů a kontaktů soukromé vysoké školy kvótním výběrem – kvótní znak: věk (30–50 let), výkon top-manažerské funkce (minimálně tři roky).

Pro výzkumné šetření v oblasti zdravotních dopadů působení stresu byla zvolena metoda dotazování, technika dotazníku vlastní konstrukce, jež byl rozeslán v květnu 2008 a opětovně v dubnu 2009. Výzkumný soubor pro dotazníkové šetření tvořilo celkem 125 respondentů, z toho 44% ve věku 30–40 let a 56% ve věku 41–50 let. Z daného souboru vznikl náhodným systematickým výběrem soubor, na němž byla v měsících únoru–dubnu 2009 aplikována technika volného rozhovoru pro zjištění působení stresu do pracovní a soukromé oblasti. Výzkumný soubor tvořilo celkem 42 vrcholových manažerů, a to 48% ve věku 30–40 let a 52% ve věku 41–50 let.

VÝSLEDKY A DISKUSE

Shromážděná data z výzkumného šetření jsou uvedena v následujících tabulkách a to v přehledu jednotlivých příznaků stresu v oblasti fyziologické, emocionální a behaviorální ze sběru dat realizovaného v květnu 2008 a v dubnu 2009. V textu v závorkách jsou jako první uváděny výsledky z květnového dotazníkového šetření roku 2008 a za nimi následující výsledky z dubnového dotazníkového šetření roku 2009. Tam, kde je uveden pouze jeden číselný údaj, jedná se o výsledek z realizovaných rozhovorů.

I: Příznaky stresu v oblasti fyziologické (v %)

Příznaky stresu	květen 2008	duben 2009
nechutenství	18	32
přejídání se	14	19
bolesti hlavy	31	48
bolesti břicha	8	10
bolest a pocit sevření za hrudní kostí	10	16
bušení srdce	18	27
zvýšený krevní tlak	24	33
svalové napětí	12	16
poruchy trávení	36	45
zvýšené pocení	34	42
únava	37	54
poruchy spánku	26	41

n = 125, zdroj: vlastní výzkum

Mezi nejčastější příznaky stresu (Tab. I) byla uváděna bolest hlavy (31% a 48%), a to již často s nástu-

pem v dopoledních hodinách. Jako další nejčastější příznaky byly uváděny poruchy trávení (36 % a 45 % – z toho u 48 % respondentů byla zmíněna nutnost užívání farmaceutických preparátů). Zvýšený krevní tlak byl uváděn ve 24 % a 33 % případů. Vzhledem k časově náročnému povolání a nedostatku časového prostoru (u 85 % manažerů uvedeno při rozhovoru) pro návštěvy lékaře je nutné mít na zřeteli, že tyto údaje mohou nabývat vyšších hodnot v návaznosti na frekvenci či pravidelnost lékařských prohlídek, při kterých by byly vyšší hodnoty krevního tlaku diagnostikovány. Jako další příznak stresu bylo významně uváděno zvýšené pocení, ale zejména únava (37 % a 54 %), a to nejen v závěru či po ukončení pracovního dne, ale často již v dopoledních hodinách. Porucha spánku (26 % a 41 %) byla nejčastěji zastoupena insomnií (u 78 % a 86 % respondentů), a to obtížným usínáním či přerušovaným spánkem.

II: Příznaky stresu v oblasti emocionální (v %)

Příznaky stresu	květen 2008	duben 2009
úzkost	22	36
apatie	9	10
deprese	12	14
neschopnost koncentrace	11	14
nadměrné obavy	17	38
rychlá proměnlivost nálad	26	28
podrážděnost	28	35
netrpělivost	22	24
neschopnost citové explorační	14	16
pocity bezmoci a beznaděje	4	6
suicidální myšlenky	-	1

n = 125, zdroj: vlastní výzkum

Náročnost manažerské práce a zejména vysoká míra odpovědnosti nejen za prosperitu firmy, ale zároveň i za její zaměstnance, je v kombinaci se strachem o udržení si významné pracovní pozice uváděným důvodem, jenž se v podobě úzkosti (22 % a 36 %) projevuje jako jeden z hlavních příznaků stresu v emocionální oblasti (Tab. II). V období recese můžeme zaznamenat zvýšený nárůst nadměrných obav (17 % a 38 %) a podrážděnost (28 % a 35 %). Jako možný syndrom stresu by se tedy mohla zvažovat kombinace symptomů: úzkost – nadměrné obavy – podrážděnost, jež jsou manažery uváděny v největším zastoupení.

Pro většinu manažerů je významná potřeba seberealizace, která je motivem při snaze o dosažení úspěchu a kariérního růstu, který je často dáván na vrchol hodnotového systému. Období ekonomické recese klade o to větší nároky na bezchybné a maximálně efektivní zvládnutí veškerých činností souvisejících s výkonem manažerské funkce. Strach

ze selhání, ztráty prestiže a společenského uznání významně působí na jedince jako zvýšená psychická zátěž (jak bylo uváděno během volného rozhovoru 75 % manažerů).

Nerovnováha v emocionální oblasti se odráží v pracovním prostředí (uvedlo 56 % dotazovaných) negativními dopady na spolupráci se členy týmu či podřízenými, případně majiteli společnosti, ale současně má negativní dopad do rodinného života (41 % dotazovaných manažerů). Oblast života pracovního a soukromého jsou dvě vzájemně propojené nádoby v různé míře se vzájemně ovlivňující.

III: Příznaky stresu v oblasti behaviorální (v %)

Příznaky stresu	květen 2008	duben 2009
podezíravost	8	14
vztahovačnost	6	9
odcizení se až citová izolace	17	21
zanedbávání odpovědnosti	5	9
změny v úzkých rodinných vztazích	29	42
zvýšená konzumace návyk. látek – alkoholu	4	8
zvýšená konzumace návyk. látek – cigaret	23	29
zhoršená kvalita pracovního výkonu	9	10

n = 125, zdroj: vlastní výzkum

V behaviorální oblasti (Tab. III) příznaků stresu je možné zaznamenat největší dopad do rodinného života manažerů, a to ve změnách v rodinných vztazích (29 % a 42 %). Jak vyplynulo z volného rozhovoru, důsledky prožívaného stresu vyúsťují do celkového zjevného či skrytého napětí v partnerských vztazích, častějšího výskytu hádek, jež mají svůj zdroj zejména v partnerově pocitu zanedbávání a insuficienci v projevech sympatie a zájmu. Nefunkčnost či dlouhodobé problémy v interpersonálních vztazích v úzkém rodinném kruhu mohou být rizikovým faktorem ke zvýšené konzumaci alkoholu a dalších návykových látek.

Ke komparaci výsledků výzkumného šetření realizovaného v květnu 2008 a dubnu 2009 je možné říci, že stres se výrazněji projevuje a dopadá na vrcholové manažery v době ekonomické recese. Je to dáno zásadními problémy s bojem o přežití v mnohých firmách (uvádělo v rozhovoru 23 % manažerů), snahou o zvyšování konkurenceschopnosti na trhu (13 %). Zároveň však také tlakem v oblasti personálních vztahů na pracovišti (22 %), jelikož v rámci optimalizace došlo v první vlně k redukci v počtu zaměstnanců, což automaticky vyvolalo i změnu a napětí v mezilidských vztazích. Po realizované výzkumné technice volného rozhovoru můžeme definovat dvě základní situace, které se v této oblasti v době hospodářské krize projevují. Na jedné straně vzniká

ve firmách atmosféra strachu, kdy lidé nemají své jistoty, stupňují se obavy ze ztráty pracovního místa, což při nedostatečné či nesprávné komunikaci a informovanosti ze strany vlastníka a manažerů firem vede k demotivaci, ztrátě sebedůvěry a následně poklesu výkonnosti zaměstnanců. Tato skutečnost se přímo projevuje ve výstupu jednotlivých oddělení. Na druhé straně celkové snížení produktivity vyvolává tlak na manažery, kteří jsou odpovědní majitelům společnosti za dosahování vytyčených cílů a výsledků.

Při dlouhodobém vystavení působení stresu může u manažera docházet k zanedbávání pracovních povinností (uvádělo 12 % manažerů), a tudíž následně i k nedůvěře a demotivaci členů jeho týmu (9 %). Snížení produktivity práce a týmové pracovní morálky vede zpětně ke zvýšení psychické zátěže na vrcholového manažera a vzniká zde bludný kruh. Působení stresu má na práci manažera vliv, jehož dopady se projevují například v tendenci ke zvyšování napětí v pracovním týmu a předimenzování zadávaných úkolů svým podřízeným pracovníkům.

Stres je způsobován nepoměrem mezi požadavky práce a možnostmi pracovníka, konkrétně výkonností, časem a očekáváním. Zda působení stresu povede k dopadům do fyzické oblasti, je závislé na četnosti, délce expozice a její intenzitě, ale současně na kondici a odolnosti daného jedince v oblasti fyzické a duševní.

Dalším důležitým faktorem, jenž způsobuje zvýšenou psychickou zátěž v pracovním prostředí v době ekonomické recese, je hledisko finanční (uváděno v dubnu 2009 68 % manažerů). Podmínky na trhu, zejména nedostupnost finančních prostředků, přináší globální ochlazení poptávky, jejímž následkem se stává útlumová fáze cyklického pohybu v ekonomikách. Z pohledu firmy musí manažeri pracovat s výrazně sníženým rozpočtem na jednotlivé aktivity a procesy. Výdaje a celkový objem prostředků, s nimiž jsou nuceni v různých oblastech vystačit pro chod a konkurenceschopnou činnost „svých“ firem, bývá většinou značně snížen. Manažeri musejí v době ekonomické recese o to více hlídat veškeré výdaje a zvažovat jejich opodstatněnost, hledat cesty, kde je možné ušetřit a fungovat efektivněji. Tlak je vyvíjen na požadavek chovat se racionálně, hledat všechny možné úspory (např. v oblasti nákupu, cestovních výdajů, toku zásob a hledání outsorcovaných služeb), důkladně zajišťovat správné řízení výkonnosti a precizní přehodnocování prodejních cílů a strategií dle teritorií.

Z osobního hlediska manažera v oblasti finanční se jedná o zvýšenou psychickou zátěž zapříčiněnou například výraznou redukcí v celkové výši odměn, ale zároveň i celkové snížení jejich platů (uvedlo v rozhovoru 58 % manažerů). Je to dáno nejen rozhodnutím vlastníka, v rámci protikrizových opatření, ale zároveň, pokud je výše platu v korelaci s výší či objemem zisku, uzavřených zakázek, projektů, je logické promítnutí snížení poptávky do manažerských platů.

Mezi manažery se můžeme setkat i s názory, že stres je to, co potřebují ke svému pracovnímu životu a je právě tou hybnou a motivační silou, která vede k vyšším výkonům a prokázání veškerých kvalit a dovedností v řídicí funkci (uvedlo v rozhovoru 57 % manažerů). Pokud pomineme možné riziko zvýšené chybovosti výstupů, snížené schopnosti nalézat optimální řešení pod tíhou blížících se termínů, může se stát, že vyšší výkony nejsou odváděny a prokázání kvalit se nedostavuje. Přemíra stresu či jeho dlouhodobé působení začne být v určitém okamžiku demotivujícím.

Autoři doporučují jako jedny z nástrojů k účinnému boji se stresem nezbytnost přehodnocení způsobu myšlení v pracovních záležitostech, jasné definování priorit a na základě stanovených cílů krátkodobého a dlouhodobého charakteru realizovat strategická rozhodnutí. Vrcholoví manažeri by se měli naučit maximálně využívat tzv. „měkkých“ dovedností zejména z oblasti time managementu, delegování a komunikačních dovedností (i asertivity). Významným protistresovým pomocníkem může být i pravidelná fyzická aktivita a vhodné relaxační techniky.

Na základě vyhodnocení výsledků a zjištěných údajů z realizovaného výzkumného šetření vyvstala naprosto zřejmá potřeba dalšího a rozsáhlejšího zpracování problematiky pracovního stresu a jeho dopadu na práci a osobní život manažera. Předpokládaným výstupem z daného výzkumného šetření bude ve spolupráci s vybranými manažery (s dlouholetou zkušeností z oblasti řízení lidských zdrojů) vypracování metodiky protistresové strategie pro HR (Human Resources) manažery a vedoucí pracovníky společností s cílem poskytnout nástroje pro prevenci stresu, podporu zdraví a kvalitních životních podmínek na pracovišti.

Každý člověk, vrcholového manažera nevyjímaje, by si měl udržovat hodnotu největšího jmění, které má – a to je on sám, jeho zdraví a životní spokojenost.

SOUHRN

V rámci tohoto příspěvku je uveden popis stěžejních teoretických poznatků ke zvolenému tématu – předložení dílčí výsledků a diskuse k problematice působení stresu u vrcholového managementu. Cílem práce bylo zjistit nejčastější příznaky stresu u manažerské práci a to v oblasti fyziologické, emocionální a behaviorální (v období před ekonomickou recesí a v jejím průběhu), definování hlavních působících činitelů a deskripce dopadů do pracovní i soukromé oblasti života manažerů.

Základní soubor sestával z jedinců zastávajících vrcholovou manažerskou pozici v České republice. Výzkumný soubor byl z tohoto základního souboru vybrán z databáze studentů, absolventů a kontaktů soukromé vysoké školy kvótním výběrem – kvótní znak: věk (30–50 let), výkon top-manažerské funkce (minimálně tři roky). Pro výzkumné šetření v oblasti zdravotních dopadů působení stresu byla zvolena metoda dotazování, technika dotazníku vlastní konstrukce, jenž byl rozeslán v květnu 2008 a opětovně v dubnu 2009. Výzkumný soubor pro dotazníkové šetření tvořilo celkem 125 respondentů, z toho 44 % ve věku 30–40 let 56 % ve věku 41–50 let. Z daného souboru vznikl náhodným systematickým výběrem soubor, na němž byla v měsících únor–duben 2009 aplikována technika volného rozhovoru pro zjištění působení stresu do pracovní a soukromé oblasti života manažerů. Tento výzkumný soubor tvořilo celkem 42 vrcholových manažerů, a to 48 % ve věku 30–40 let a 52 % ve věku 41–50 let.

Výzkumné šetření prokázalo, že mezi nejvýznamnější příznaky stresu patří v oblasti fyziologické únava, bolest, poruchy trávení, spánku (insomnie) a zvýšený krevní tlak. V emocionální oblasti jsou nejčastějšími příznaky stresu úzkost, nadměrné obavy a podrážděnost, v oblasti behaviorální negativní změny v rodinných vztazích.

V pracovní oblasti je jednou z hlavních příčin stresu v době ekonomické recese „boj o přežití“, dále snaha o zvyšování konkurenceschopnosti na trhu a zvýšený tlak v oblasti personálních vztahů na pracovišti. Dalším důležitým faktorem, jenž způsobuje zvýšenou psychickou zátěž manažera v pracovním prostředí v době ekonomické recese, je hledisko finanční, např. výrazná redukce ve výši odměn, ale zároveň i celkové snížení platů.

U manažerů se můžeme setkat i s názorem, že stres potřebují ke svému pracovnímu životu a je pro ně hybnou a motivační silou.

Autoři doporučují k účinnému boji se stresem nezbytnost přehodnocení způsobu myšlení v pracovních záležitostech, jasné definování priorit a na základě stanovených cílů krátkodobého a dlouhodobého charakteru realizaci strategických rozhodnutí. Vhodný je longitudinální a ucelený systém manažerského vzdělávání. Manažeři by se měli naučit maximálně využívat tzv. „měkkých“ dovedností, věnovat se pravidelné fyzické aktivitě a vhodným relaxačním technikám.

vrcholový management, psychická zátěž, pracovní stres, příznaky stresu, pracovní oblast, soukromá oblast

SUMMARY

The authors describe the key theoretical knowledge to a selected topic – presentation of partial results and discussion on the issue of exposure to stress in top management.

The aim of this work was to identify the most frequent symptoms of stress in managerial work in the physiological, emotional and behavioral area (the period before the economic recession and during it), to define main factors involved and then to describe the impact to work and private life of managers.

The basic group included individuals who work as top managers in the Czech Republic. The researched group was selected on the basis of quota – age (30–50), working at a top managerial position (min. 3 years) from the base file containing students, graduates and contact information provided by a private university. To obtain the background material necessary for purposes of this research, the method of questioning was selected using a questionnaire which included closed and semi-closed questions which was sent in May 2008 and again in April 2009. The research group for questionnaire research investigations included 125 individuals (44% aged 30–40, 56% aged 41–50). From this research group was created, by systematic random selection, the group, on which the free interview technique was applied (in February – April 2009) with the purpose to detect stress exposure to work and private life areas. This research group included 42 senior managers (48% aged 30–40, 52% aged 41–50).

Performance of senior managerial functions brings a large psychical load, which, depending on the particular individuals and circumstances in which it is located, can cause stress, which is a subjective reaction involving various symptoms especially in the physical, psychological and behavioral areas.

Research investigation showed the action of stress on the senior managers especially during the current economic recession. The signs of stress are the most significantly manifested in physiological area by tiredness (37% in May 2008 and 54% in April 2009) and headache (31% and 48%), as the next most frequent symptoms are disorders of digestion (36% and 45% – of which 48% of respondents mentioned the need for the use of pharmaceutical preparations), sleep disorder (26% and 41%) was most frequently represented by insomnia (in 78% and 86% of respondents). Increased blood pressure was reported in 24% and 33% of the cases.

The most frequent stress symptom which can be found in the emotional area is anxiety (22% and 36%), and excessive concern (17% and 38%) and irritability (28% and 35%). As a possible stress syndrome

should be therefore considered the combination of symptoms: anxiety – excessive concern – irritability. The imbalance in the emotional field is also reflected in the work environment (stated by 56% of interviewed respondents) by a negative impact to cooperation with the team members or subordinates, or the owner of the company, but at the same time it has a negative impact to family life too (stated by 41% of managers).

Stress, however, has influence in the behavioral area, too, where it impacts especially the personal life of managers (changes in family relationships, 29% and 42%).

In the work area, it can be noted that the stress is more evident and has a bigger impact to senior managers at the time of economic recession. This is due to fundamental problems with the struggle for survival in many companies (stated by 23% of managers), an effort to increase the competitiveness in the market (13%) and at the same time by pressure in the area of workplace personal relationships (22%).

The long-term exposure to stress may lead to neglect manager's duties (stated by 12% of managers) and therefore to the mistrust and unmotivation of team members (9%). The reduction in labor productivity and team working moral lead back to increase psychological stress of the senior managers.

Another important factor, which causes increased psychological load of a manager in the work environment at the time of economic recession, is the financial aspect (mentioned in April 2009 by 68% of interviewed managers). From a personal point of manager's view, in the financial area, there is a high psychological load due to for example, a significant reduction in the volume of financial bonuses, but also the overall reduction of their salaries (stated by 58% of managers).

Sometimes, we can meet with such opinions of managers that stress is something they need for a professional life and it is a driving and motivational force (stated in an interview by 57% of managers).

The authors recommend the following tools to effectively combat stress: the need for a reassessment of the way of thinking in work matters, a clear definition of the priorities and implementation of strategic decisions based on the set out of short-term and long-term objectives. Management education is suitable as the longitudinal (long-term) and comprehensive system. Managers should learn to maximize the use of soft skills to engage in regular physical activities and appropriate relaxation techniques.

LITERATURA

- BAŠTECKÁ, B., GOLDMANN, P., 2005: *Základy klinické psychologie*. 1. vyd. Praha: Portál, 440 s. ISBN 80-7178-550-4.
- BARTOŠÍKOVÁ, I., 2006: *O syndromu vyhoření pro zdravotní sestry*. 1. vyd. Brno: NCO NZO, 86 s. ISBN 80-7013-439-9.
- FONTANA, D., 2003: *Psychologie ve školní praxi. Příručka pro učitele*. 1. vyd. Praha: Portál, 384 s. ISBN 80-7178-626-8.
- HLADKÝ, A., ŽÍDKOVÁ, Z., 1999: *Metody hodnocení psychosociální pracovní zátěže*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova, 78 s. ISBN 80-7184-890-5.

MURPHY, L. R., 1995: *Occupational Stress Management: Current Status and Future Direction*. In Trends in organizational behavior. Chichester, UK: John Wiley, s. 1–14.

Sources of Workplace Stress. [online], [cit. 2009-02-02]. Dostupné z: <http://www.vcn.bc.ca/rmdcmha/sources2.html>.

Workplace Stress – General. [online], [cit. 2009-02-01]. Dostupné z: <http://www.ccohs.ca/oshanswers/psychosocial/stress.html>.

Adresa

PhDr. Dana Maria Staňková, Ing. Miloš Drdla, Dr., MBA, Brno International Business School, Lidická 81, 612 00 Brno, Česká republika, e-mail: stankova@bibs.cz, drdla@bibs.cz