

## Možnosti predikcie správania manažérov pri zvládaní náročných situácií v manažérskej práci<sup>1</sup>

Daniel LAJČIN\* – Miroslav FRANKOVSKÝ\*\* – Róbert ŠTEFKO\*\*\*

### Possibilities of Predicting the Behavior of Managers When Coping with Demanding Situations in Managerial Work

#### Abstract

*In this study we present the results of developing the original SSPMPR methodology (Spôsoby správania v manažérskej práci – Ways of behaving in managerial work). The analyzed data were got from 174 respondents, from various positions in management. The gained results claimed theme a ngingfulness of the empirical-inductive approach to defining the taxonomy of these ways along with specifying five factors – emotional factor of coping, cognitive factor of coping I, cognitive factor of coping II, behavioral factor of coping I and behavioral factor of coping II. The presented basic parameters of the developed methodology (factor structure, Cronbach's alpha coefficients, intercorrelations of factors, validation study) show the suitability of this methodology for prediction and detection of the ways of solving demanding situations in managerial work, with obvious implications in performance of managers and in efficiency of business management.*

**Keywords:** management, managerial work, demanding situations

**JEL Classification:** Z13, M12, M14, D74

#### Úvod

Z hľadiska efektívnosti manažmentu ľudských zdrojov každého podniku, ako jednej zo strategicky najdôležitejších súčastí manažmentu organizácie, má miera úspešnosti, s akou zvládajú predovšetkým riadiaci pracovníci náročné situácie,

---

\* Daniel LAJČIN, Dubnický technologický inštitút v Dubnici nad Váhom, Sládkovičova 533/20, 018 41 Dubnica nad Váhom; e-mail: lajcin@dupresconsulting.sk

\*\* Miroslav FRANKOVSKÝ, Prešovská univerzita, Fakulta manažmentu, Katedra manažérskej psychológie, Slovenská 67, 080 01 Prešov; e-mail: miroslav.frankovsky@unipo.sk

\*\*\* Róbert ŠTEFKO, Prešovská univerzita, Fakulta manažmentu, Katedra marketingu a medzinárodného obchodu, Konštantínova 16, 080 01 Prešov; e-mail: robert.stefko@unipo.sk

<sup>1</sup> Príspevok je publikovaný ako jeden z výstupov grantu Grantovej agentúry VEGA č. 1/0637/12.

ktorým pri realizácii podnikových úloh veľmi často čelia, mimoriadne významný vplyv na ich pracovný výkon a kvalitu výstupu a tým aj na výkonnosť celého podniku i jeho konkurenčnú schopnosť. Ako tvrdí Aghazadeh (1999), pred manažermi stále stojí výzva myslieť globálne, konať lokálne, predovšetkým však operační manažéri a profesionáli z útvarov riadenia ľudských zdrojov musia tvoriť partnerstvo a spoločne dotvárať a realizovať rôzne funkcie orientované na výstupy organizácie. V kontexte práce ako výrobného faktora tak významne pôsobí na celkový výkon podniku popri množstve pracovníkov, ich kvalifikácii, najmä ich kvalita, ich odolnosť voči stresom, trénovanosť, úroveň zvládania náročných situácií najmä manažérov. Rose a Kumar (2006) uvádzajú, že implementácia správnych praktík riadenia ľudských zdrojov a zosúladenie týchto praktík s podnikateľskou stratégiou firmy má dôležitý vplyv na výkonnosť celej firmy. Prirodzene, nepochybné a zrejme sú aj všetky makroekonomické pozitívne implikácie.

Schopnosti a úroveň vzdelania ľudí, ich skúsenosti, motivácia, tvorivosť, dravosť, schopnosť riskovať, a mohli by sme v tomto kontexte zrejme vymenovať ešte celý rad ďalších dôležitých vlastností, naplňajú význam ľudskej práce pre úspešnosť podnikov, ako aj úspešnosť celých ekonomík krajín aj ich integračných zoskupení. Práve tieto vlastnosti ľudí sú dôležité z hľadiska generovania inovácií, vedecko-technického pokroku, vyššej pridanej hodnoty. Podľa Lipieca (2001), firmy, ktoré chcú byť lídrami na trhu, musia v nastávajúcom miléniu zmeniť svoje správanie. Z tohto dôvodu je potrebné redefinovať kompetencie a vlastnosti zamestnancov. Stredobodom záujmu musí byť kvalita produktov, technologické zmeny, dobré zákaznícke služby a nízke operačné náklady. Lipiec uvádza, že doterajší funkčný prístup sa musí zmeniť na strategický. Zdrojom úspešnosti všetkých týchto procesov je kvalita a rozvoj špecifických vlastností konkrétneho človeka, či už v pozícii podriadeného zamestnanca, ale predovšetkým v pozícii manažera. Vychádzajú z toho aj autori Lufthans, Hodgetts a Lufthans (1997), ktorí tvrdia, že je to práve inovatívny charakter manažmentu ľudských zdrojov, ktorý je rozhodujúcim faktorom konkurenčnej výhody. Podľa nich vzniká empirická evidencia, podľa ktorej možno organizácie klasifikovať podľa stupňa inovatívnosti ich manažmentu ľudských zdrojov. Podľa tohto členenia ide o vedúcich inovátorov, nasledovateľov a zaostávajúcich nasledovateľov. Od manažérov sa očakávajú usmernenia a rozhodnutia v kontexte riešenia tak každodenných problémov, ako aj strategických riešení, ktoré napríklad nasmerujú ďalší rozvoj firmy.

Manažéri na všetkých stupňoch riadenia sú vystavení tlaku, ktorý vzniká v súčasnom ekonomickom prostredí. Drucker (2000) súčasné ekonomické prostredie charakterizoval nebyvalou turbulenciou a neutíchajúcim prúdom zmien. Nič nie je stále, stála je iba zmena. Šancu prežiť majú iba tie subjekty a tí manažéri, ktorí „milujú zmeny a nevidia v nich zatratenie, ale príležitosť“ (Peters a Waterman, 1992).

Pri plnení podnikových úloh sa manažéri nevyhnutne dostávajú do situácií, ktoré zo svojho uhla pohľadu hodnotia ako náročné, stresové, niekedy aj nepríjemné. Ich efektívne nezvládnutie, alebo ich nekvalifikované a dlho trvajúce málo efektívne procesy riešenia tlmia výkon pracovníkov aj podnikových útvarov. Efektívne zvládanie týchto situácií, ako aj ich reziduí má rozhodujúci vplyv na výkonnosť. S náročnými situáciami sa stretávame počas celého pracovného aj mimopracovného života, a to nezávisle od toho, či to chceme, alebo nechceme v rôznych situáciách, s rôznymi aktérmi a s rôznym konkrétnym obsahom. V podnikoch je zvládanie náročných situácií často spojené aj s riešením priamo existenčných otázok podniku aj zamestnanca, s efektívnosťou manažérskych činností a úspešnosťou fungovania organizácie.

Cieľom výskumu, ktorého výsledky prezentujeme v tomto článku, bolo vyvinúť metódu umožňujúcu diagnostikovať a predikovať správanie manažérov v náročných situáciách, ktoré sa vyskytujú v manažérskej práci. Zároveň na báze špecifikácie typických postupov riešenia týchto situácií prispieť k obohateniu poznania v oblasti manažérskych kompetencií dôležitých tak z hľadiska výberu ľudí na manažérske pozície, ako aj ďalšieho vzdelávania manažérov, a v konečnom dôsledku pomáhať vytvárať predpoklady na dosiahnutie zvýšenia výkonnosti manažérov a efektívnosti manažmentu podnikov.

Výskumný projekt vychádzal z úrovne poznania problematiky riešenia náročných situácií všeobecne (Folkman et al., 1986; Amirkhan, 1990; Carver, Scheier a Weintraub, 1989), ako aj špecificky v manažérskej práci (Pitt a Sims, 1998; Talbot, 1997; Judge, Thoresen a Pucik, 1999; Zellars et al., 2004), a zároveň aj z našich poznatkov (Frankovský a Baumgartner, 1997a; 1997b; Frankovský, Ištvaniková a Štefko, 2009; Frankovský a Ištvaniková, 2008; Lajčin a Frankovský, 2011), získaných v oblasti skúmania zvládania náročných situácií v rámci riešenia grantových projektov Grantovej agentúry MŠ a SAV VEGA<sup>2</sup>

## 1. Náročné situácie v manažérskej práci

Oblasť manažmentu, ako sme už uviedli, je jedným z typických prostredí, v ktorých výskyt náročných situácií nie je zriedkavý. Náročné situácie môžu manažéri vnímať buď ako problémové, krízové, konfliktné, zložité, nepríjemné, kritické, záťažové, alebo ich vnímajú ako možnosť prejavit' a uplatniť svoje schopnosti, ako výzvu a štartovaciu rampu na ich kariérny rast (Frankovský,

---

<sup>2</sup> *Stratégie sociálneho správania človeka v náročných životných situáciách, Úloha sociálnych a implicitných noriem v stratégiách správania, Využitie interakčnej paradigmy pri štúdiu stratégií sociálneho správania: možnosti a obmedzenia, Osobnostné a situačné činitele stratégií správania v náročnej životnej situácii nezamestnanosti, Možnosti konceptualizácie a operacionalizácie sociálnej inteligencie ako výkonovej osobnostnej charakteristiky.*

Ištvániková a Štefko, 2009). Náročným situáciám sa preto niektorí manažéri môžu vyhýbať, niektorí ich berú ako normálnu súčasť svojej práce a niektorí ich môžu dokonca úmyselne vyhľadávať. Preto je náročnosť situácií v manažérskej práci potrebné interpretovať v kontexte situačných charakteristík vykonávania tejto práce a osobnostných vlastností konkrétneho manažéra. Voľba stratégií správania v týchto situáciách môže mať rôzne následky. Podľa toho, ako jedinec tieto situácie zvláda, môže ísť o sebaosilňujúce alebo sebaohrozujúce správanie človeka (Fedáková, 2002). Uvedené formy následkov zvládania náročných situácií reprezentujú vysokú mieru zovšeobecnenia konkrétnych spôsobov správania manažérov a následkov správania v reálnych podmienkach ich práce.

Náročné situácie v manažérskej práci sú reprezentované nielen významnými všeobecno-spoločenskými fenoménmi, zásahmi štátu do ekonomiky (Reinert, 1999), požiadavkami budovania aliancií (Kaulio a Uppvall, 2009), ale aj rozhodujúcimi medzníkmi v živote manažéra (strata zamestnania, odvolanie z funkcie alebo vymenovanie do novej funkcie) alebo v existencii organizácie (úpadok firmy, neočakávaný prospech), a v konečnom dôsledku súvisia aj s problémami a ťažkosťami, s ktorými sa manažéri stretávajú oveľa častejšie, niekedy aj každodenne (nezhody so spolupracovníkmi, napäté vzťahy k nadriadenému, resp. podriadeným, prepúšťanie zamestnancov, riešenie konfliktov medzi podriadenými, rozdelenie pracovných úloh, odmena zamestnancov a pod.). Zároveň je potrebné upozorniť na skutočnosť, že náročnosť súvisí nielen s aktuálnym vnímaním danej situácie, ale ako uvádza Birknerová (2011), aj so situáciami, ktoré v podstate nie sú až také náročné, sú mierne zaťažujúce, ale pôsobia dlhodobo, teda nie sú stresujúce svojou intenzitou, ale dĺžkou trvania.

Formulovanie podstatných výskumných otázok zvládania náročných situácií v manažérskej práci predpokladá sústredenie pozornosti na hľadanie odpovedí minimálne v troch základných výskumných kontextoch (Frankovský a Ištvániková, 2008):

1. Identifikovanie, charakterizovanie a klasifikovanie situácií, ktoré manažéri vnímajú ako problémové, náročné, konfliktné, zložité, stresové, neprijemné a pod. Táto línia vyúsťuje väčšinou do vymedzenia niekoľkých podstatných dimenzií situácií, na základe ktorých sa navrhne určitá empirická taxonómia a klasifikácia týchto situácií.

2. Analýza správania manažérov pri riešení a zvládaní týchto situácií. Aj v tomto kontexte môžeme väčšinu výskumných postupov charakterizovať ako snahu induktívnou taxonómiou vytvoriť všeobecnú klasifikáciu správania manažérov pri riešení náročných situácií.

3. Tretí kontext zahŕňa analýzy súvislostí medzi spôsobom zvládania náročných situácií v manažérskej práci a dispozičnými charakteristikami manažéra, resp. situačnými podmienkami výskytu konkrétneho problému. V tomto zameraní sa pozornosť sústreďuje hlavne na osobnostné vlastnosti manažérov a podmienky fungovania organizácie.

Náročné situácie, ktoré sa môžu vyskytnúť v manažmente podniku, charakterizujú Copper a Marshall (1978) na základe šiestich oblastí pôsobenia stresu v pracovnom kontexte ako:

- *Interné prostredie práce* – tu sa pozornosť sústreďuje najmä na podmienky a prejavy priamo súvisiace s výkonom pracovnej činnosti, ako sú napr. duševné alebo fyzické preťaženie, pracovné prostredie, pracovný rytmus, úroveň rizikových faktorov, flexibilita a pod.

- *Prostredie organizácie* – v ňom do popredia vystupujú faktory organizácie práce, ako napr. presné vymedzenie pracovnej činnosti, miera zodpovednosti a pod.

- *Sociálne prostredie* – z tohto hľadiska je pozornosť zameraná hlavne na sociálne vzťahy so spolupracovníkmi, nadriadenými aj podriadenými. Tieto vzťahy možno považovať za významný mediátor pôsobenia stresových faktorov, ktorý uvedené pôsobenie môže korigovať tak v pozitívnom, ako aj negatívnom zmysle.

- *Kariérna perspektíva* – kde je možné zaradiť otázky súvisiace s profesijným aj pracovným rastom a postupom (preradenia na vyššiu alebo nižšiu pozíciu, jasné podmienky kariérneho rastu, možnosti postupu a pod.).

- *Organizačná kultúra* – tieto faktory súvisia s celkovou kultúrou života organizácie, úrovňou komunikácie, formou vedenia zamestnancov, riešenia problémov, starostlivosti o zamestnancov.

- *Pracovný a rodinný život* – do tejto oblasti je možné zaradiť aktivity súvisiace so zosúladením požiadaviek, ktoré na človeka kladie zamestnanie a rodina, predovšetkým riešenie konfliktných situácií, v ktorých je nutné plniť požiadavky práce na úkor rodiny.

Posledný špecifický pohľad na vymedzenie náročných situácií v manažmente je reprezentovaný v súčasnosti veľmi frekventovaným prístupom skúmania pracovno-rodinného konfliktu ako stretu dvoch zodpovedností vo vzťahu k rodine a vo vzťahu k zamestnaniu. Viaceré štúdie (Aluko, 2009) popisujú tento typ náročnej situácie ako vysoko stresujúci. Rovnováha pracovného a rodinného života je zároveň jednou z hlavných tém v agende sociálnej politiky Európskej únie (Sklenár, Frankovský a kol., 2007). V reálnom živote organizácií sa táto téma odráža v realizácii *family friendly* (k rodine ústretových) stratégií.

Podľa Oravcovej (2004) možno náročné situácie v manažérskej práci špecifikovať nielen na báze stresových podmienok, ale aj v kontextoch, ktoré nie sú zriedkavé ani v bežnom živote a sú založené na: časovom tlaku – väčšinou spojeného s plnením presne terminovaných úloh; nadmernom množstve úloh; nadmernej rozmanitosti úloh; chaotickej organizácii práce; na stereotype a nudnosti práce.

Relatívne samostatná a špecifická oblasť náročných situácií v manažmente organizácie je vymedzená problematikou organizačnej zmeny a s ňou súvisiacim manažmentom tejto zmeny a jej dôsledkov. V tomto kontexte Judge, Thoresen a Pucik (1999) skúmali manažérske zvládanie organizačnej zmeny z hľadiska

siedmich osobnostných charakteristík manažérov. Na báze týchto charakteristík extrahovali dva faktory – *pozitívny sebakoncept* a *tolerancia k riziku* –, ktoré významne súvisia s manažmentom zvládania organizačnej zmeny. Zároveň zdôraznili význam kontextu, v ktorom sa zmena v organizácii odohráva.

Na význam aktívnych postupov zameraných na úspech pri uskutočňovaní organizačných zmien upozornili Beech a Cairns (2001). Poukázali na prípady, v ktorých sa tieto postupy chápali skôr ako pasívna, defenzívna reakcia na zmenu.

Ďalším možným prístupom k špecifikácii a typologizácii náročných situácií v manažmente organizácie je ich rozlíšenie na individuálne a kolektívne náročné situácie (Muhonen a Torkelson, 2008). Je zrejme, že náročná situácia sa môže objaviť tak v individuálnom kontexte, ako aj v kontexte celej organizácie alebo niektorej jej zložky. Riešenie problému, či prijať, alebo neprijať novú pracovnú pozíciu, je individuálnou náročnou situáciou konkrétneho pracovníka. Preorientovať výrobu v podniku na nový produkt je naopak kolektívnou náročnou situáciou, na riešení ktorej sa podieľa určitá skupina ľudí. Takéto špecifikovanie náročných situácií súvisí aj so spôsobom ich zvládania. Aj v tomto prípade boli postupy zvládania týchto situácií skúmané v širšom kontexte spolupôsobiacich faktorov, konkrétne rodu a organizačnej úrovne.

Na kontext situácie, ako na dôležitý faktor kategorizovania náročných situácií, poukázal Střelka (2008). Na báze uvedeného faktora rozdeľuje tieto situácie na:

- *situácie s jednoduchým kontextom* – sú stabilné, majú vysokú mieru štruktúrovanosti;
- *situácie so zložitým kontextom* – nie je v nich úplne jasný vzťah príčin a následkov, majú pomerne vysokú mieru štruktúrovanosti;
- *situácie s komplexným kontextom* – obsahujú vysoký počet vzájomne prepojených prvkov, vzťahy medzi nimi sú vysoko dynamické, ich celok je viac ako suma všetkých vzťahov;
- *situácie s chaotickým kontextom* – sú neštruktúrované, nie je možné určiť v nich kauzalitu príčin a následkov.

Samozrejme, možno diskutovať aj o ďalších oblastiach výskytu náročných situácií v manažérskej práci. Uvedené postupy hľadania štruktúry náročných situácií v manažérskej práci reprezentujú typické prístupy k tejto problematike, s ktorými sa možno v literatúre stretnúť. Je pre nich charakteristický multidimenzionálny prístup k vymedzeniu štruktúry týchto situácií a empiricko-induktívny postup identifikácie jednotlivých prvkov štruktúry náročných situácií. S teoreticko-deduktívnym postupom vymedzovania štruktúry náročných situácií sa stretávame zriedkavejšie. Prezentované taxonómie náročných situácií v manažérskej práci svedčia o skutočnosti, že týchto prístupov, návrhov, koncepcií je veľmi veľa. Okrem už uvedených všeobecných charakteristík, ktoré môžeme

v pestrej mozaike týchto prístupov nájsť, chceme ešte raz zdôrazniť význam faktora *subjektívneho posúdenia náročnej situácie*, ktoré súvisí tak s osobnostnými atribútmi manažéra, ako aj s podmienkami konkrétnej situácie.

## **2. Spôsoby správania manažérov v náročných situáciách manažérskej práce**

S príspevkami, ktoré sú venované otázkam riešenia náročných situácií, charakteristike spôsobov správania v týchto situáciách a prediktorov tohto správania, sa stretávame v odbornej literatúre oveľa častejšie než s príspevkami, obsahom ktorých je vymedzenie náročnej situácie. Sústreďenie pozornosti na skúmanie spôsobov správania v náročných situáciách súvisí s praktickými požiadavkami organizácie a aj samotných aktérov riešenia, ktorých primárne zaujíma efektívne riešenie situácie (správanie), jeho výsledok.

Záujem o výskum spôsobov správania manažérov pri zvládaní náročných situácií v ich práci je podmienený snahou vysvetliť všeobecné faktory, ktoré súvisia jednak s pochopením životných plánov, osobnej perspektívy, kariérneho rozvoja manažéra, jednak s informáciami o aktuálnom stave motivačných a emočných zložiek osobnosti manažéra, ako aj s charakterizovaním spôsobov a postupov riešenia a vyrovnávania sa s problémami v manažérskej práci (Výrost et al., 1995).

Z hľadiska praktického využitia získaných poznatkov o zvládaní náročných situácií v manažérskej práci môžeme k týmto všeobecným faktorom priradiť, podľa Lajčina a Frankovského (2011), aj ďalšie konkrétne aplikácie v manažérskej praxi:

- výber ľudí na manažérske pozície, kde sa nevyhnutne stretávajú s náročnými situáciami;
- prípravu manažérov na týchto pozíciách na efektívne zvládanie náročných situácií v manažmente organizácie (Pitt a Sims, 1998; Talbot, 1997);
- spracovanie postupov riešenia týchto situácií v organizácii a ich tréning na jednotlivých úrovniach manažmentu, napr. pre vysokorizikové situácie (Slaven a Flin, 1994).

V teoretickej rovine je charakteristikou, ktorá čiastočne stiera rozdiely medzi jednotlivými prístupmi, snaha analyzovať postupy a stratégie zvládania náročných situácií v zmysle, ako to uvádzajú Folkman et al. (1986, s. 572), “regulovania vnútorných alebo vonkajších tlakov, napätia, ktoré vyplývajú z transakcií osoby a prostredia“.

Na úrovni empirického prístupu k analýze zvládania náročných situácií je dominantná orientácia jednotlivých výskumných konceptov sústredená na špecifikáciu multidimenzionálnej taxonómie spôsobov zvládania, ktorá je vo

väčšine prípadov vymedzená empiricko-induktívnym postupom (Amirkhan, 1990; Carver, Scheier a Weintraub, 1989; Frankovský a Baumgartner, 1997a; 1997b; Frankovský, Ištvaniková a Štefko, 2009; Frankovský a Ištvaniková, 2008 a i.).

V rámci takto taxonomicky špecifikovaných spôsobov zvládania náročných situácií možno vymedziť dve podstatné orientácie postupov zvládania, ktoré je orientované buď úlohovo, alebo emočne. V manažérskej práci to v podstate znamená orientáciu manažéra nielen na priame riešenie vzniknutých náročných situácií a ich zvládnutie, ale aj na zvládnutie sprievodných emócií, ich uvoľnenie, zníženie napätia, niekedy aj za cenu odpútania pozornosti od problému (Zellars et al., 2004).

### 3. Metóda

V prezentovanom príspevku sme sústredili pozornosť na riešenie otázok spätých so spôsobmi zvládania náročných situácií v manažérskej práci, možnosťami ich zisťovania a predikcie správania manažérov v týchto situáciách. Riešenie týchto otázok v tomto príspevku súvisí s vývojom novej, pôvodnej metodiky SSPMPR – *Spôsoby správania v manažérskej práci*, ktorá je overovaná na účely zisťovania spôsobov správania v náročných situáciách v manažérskej práci.

Dotazník vo svojej konečnej podobe má umožniť identifikovať generalizované stratégie preferencie spôsobov správania manažérov v rôznych náročných situáciách manažérskej práce. Jeho vývoj vychádzal z kvalitatívnej analýzy konkrétnych popisov náročných situácií, s ktorými sa manažéri vo svojej práci stretli.

Dotazník je navrhnutý na báze posúdenia preferencie spôsobov zvládania náročných situácií, ktoré sa môžu vyskytnúť v reálnej manažérskej práci. Vývoj dotazníka vychádzal z uplatnenia princípu transsituačnej stability v konštrukcii nástrojov na diagnostiku osobnosti, tak ako uvedený postup opísali Výrost, Frankovský a Baumgartner (2003). Znamená to, že respondentom sa predkladajú konkrétne náročné situácie z manažérskej praxe a ich úlohou je posúdiť použitie jednotlivých postupov pri ich riešení. Tento metodologický prístup predpokladá expozíciu viacerých relevantne komponovaných situácií (v prípade tejto metodiky sú to náročné situácie v manažérskej práci), ktoré respondent (manažér) posudzuje na intervalových niekoľkobodových škálach. Generalizáciu v zmysle postihnúť preferencie jednotlivých spôsobov správania manažéra v týchto situáciách vykonáva odborník.



Konštrukcia metodiky SSPMPR reflektuje skúsenosti z postupov vytvárania revidovanej verzie Dotazníka SPNS (r) – *Stratégie správania v náročných situáciách* (Frankovský a Baumgartner, 1997a; 1997b), rovnako ako aj skúseností s aplikáciou Dotazníka SPNPS – *Stratégie správania v náročných pracovných situáciách* (Frankovský, Ištvaníková a Štefko, 2009; Frankovský a Ištvaníková, 2008), ako aj výsledky analýzy metodiky SSPMP – *Stratégie správania v manažmente podniku* (Lajčín a Frankovský, 2011).

Uvádame príklad modelovej situácie z Dotazníka SSPMPR a spôsobov správania v tejto situácii:

**Zistíte, že firma je v dôsledku chybných finančných stratégií na pokraji finančného krachu. Čo urobíte?**

Formy správania		Rozhodne áno	Áno	Neviem	Nie	Rozhodne nie
a)	Okamžite začnem hľadať finančné zdroje.	1	2	3	4	5
b)	Bez váhania pristúpim k štruktúrnym zmenám vo firme.	1	2	3	4	5
c)	Premyslím si, ako túto situáciu riešiť.	1	2	3	4	5
d)	Poradím sa, ako postupovať.	1	2	3	4	5
e)	Nazlostí ma to.	1	2	3	4	5
f)	Takáto situácia je pre mňa nepríjemným zážitkom.	1	2	3	4	5

Navrhnutá verzia Dotazníka SSPMPR obsahuje popisy 9 modelových náročných situácií, ktoré reprezentujú rôzne konkrétne situácie v manažérskej práci. Ku každej z opísaných situácií je navrhnutých niekoľko možných spôsobov správania.

Úlohou respondentov je posúdiť svoje možné správanie z hľadiska každej uvedenej alternatívy na 5-bodovej škále Likertovho typu (1 – rozhodne áno, 2 – áno, 3 – neviem, 4 – nie, 5 – rozhodne nie).

Pre potreby validizačnej štúdie sme použili aj metodiku CSI – Coping Strategy Indicator (Amirkhan, 1990). Tento dotazník vychádza z metodologického predpokladu dispozičného chápania predikcie správania. Znamená to, že nezávisle od konkrétnej situácie existujú relatívne stabilné spôsoby riešenia náročných situácií, ktoré bez ohľadu na konkrétne aspekty situácií ovplyvňujú voľbu odpovedí. Čiže akceptuje sa, ako sme už uviedli, všeobecná, generalizovaná transsitučná stabilita v správaní manažérov v náročných situáciách. Dotazník obsahuje 33 otázok vyjadrujúcich a popisujúcich rôzne spôsoby riešenia situácie, ktorú si respondent sám zvolí, resp. na ktorú si spomenie a opíše ju v úvode metodiky. Odpovede na uvedené otázky je možné zhrnúť do troch ukazovateľov, ktoré reprezentujú jednotlivé stratégie zvládania danej situácie (každá stratégia je zastúpená 11 otázkami). Každú otázku manažéri posudzovali na 4-bodovej škále Likertovho typu (1 – áno, 2 – skôr áno, 3 – skôr nie, 4 – nie). Uvádame príklad posudzovaných otázok:

- Dali ste najavo svoje pocity priateľovi?
- Usporiadali ste veci okolo seba tak, aby Váš problém mal čo najväčšiu šancu na vyriešenie?
- Premysleli ste si všetky možné riešenia predtým, než ste sa rozhodli, ako to vyriešiť?
- Pokúsili ste sa odvrátiť pozornosť od problému?

V našich podmienkach uvedenú metodiku adaptoval a overil Sarmány (1992). Dotazník CSI umožňuje identifikovať Amirkhanom (1990) špecifikované tri stratégie zvládania náročných situácií: inštrumentálna stratégia, stratégia hľadania pomoci a stratégia vyhýbania.

Analyzované údaje boli získané od 174 respondentov, 84 manažérov a 90 manažérok, a to na pozíciách top manažmentu – 9 respondentov, stredného manažmentu – 58 respondentov a líniového manažmentu – 107 respondentov. Pri výbere respondentov sa ako jedno z rozhodujúcich kritérií preferovala kvalita vyplnenia dotazníkov. Do výskumnej vzorky boli takto zaradení len tí manažéri, ktorí boli ochotní nájsť si dostatok času a priestoru v ich práci na vyplnenie výskumných metodík. Samotná realizácia výskumu mala formu štandardizovaného, riadeného rozhovoru anketára a manažéra na báze pripravených dotazníkov. Tento postup zberu údajov, ako aj ochota manažérov zúčastniť sa výskumu vysvetľujú celkový počet respondentov vo výskumnej vzorke.

Výskumnú vzorku z hľadiska oblasti praxe, v ktorej títo manažéri pôsobia, tvorilo 26 manažérov z výroby, 83 manažérov zo sektora služieb mimo obchodných a vzdelávacích služieb, 31 manažérov z oblasti obchodu a 34 manažérov z oblasti vzdelávania. Manažéri zahrnutí do výskumu mali technické vzdelanie – 92 respondentov, prírodovedné vzdelanie – 13 respondentov a spoločenskovedné vzdelanie – 69 respondentov.

Vo výskumnej vzorke bolo 46 slobodných manažérov a manažérok, 106 ženatých a vydatých, 19 rozvedených a 3 ovdovení.

Manažéri a manažérky, ktorí sa zúčastnili výskumu, mali priemerný vek 36,5 rokov (v rozpätí do 21 – 64 rokov) so smerodajnou odchýlkou 8,391 rokov. V praxi všeobecne pôsobili priemerne 15,3 rokov (smerodajná odchýlka 8,420) a v manažérskej pozícii pôsobili priemerne 6,9 rokov (smerodajná odchýlka 6,311). Z tohto údaju je zrejmé, že z hľadiska dĺžky praxe v manažérskej pozícii boli vo výskumnej vzorke tak začínajúci manažéri, ako aj manažéri s dlhoročnou skúsenosťou (maximálne 38 rokov).

#### 4. Výsledky

Faktorovou analýzou (použili sme metódu Principal Component s Varimax rotáciou) bolo špecifikovaných päť faktorov, ktoré popisujú všeobecné tendencie manažérov zvládať náročné situácie v manažmente istým spôsobom (tab. 1).

Tabuľka 1

Sýtenie špecifikovaných faktorov jednotlivými položkami, hodnoty *eigenvalue* a percento vysvetlenej variancie jednotlivými faktormi

Položky	Faktory				
	emocionálny faktor	kognitívny faktor I	kognitívny faktor II	behaviorálny faktor I	behaviorálny faktor II
SSPMaR1a					.232
SSPMPR1b					.429
SSPMPR1c		.280			
SSPMPR1d		.379			
SSPMPR1e	.645				
SSPMPR1f	.646				
SSPMPR2a					.620
SSPMPR2b					.443
SSPMPR2c					
SSPMPR2d		.457			
SSPMPR2e	.710				
SSPMPR2f	.768				
SSPMPR3a					.332
SSPMPR3b					.201
SSPMPR3c		.490			
SSPMPR3d		.701			
SSPMPR3e	.712				
SSPMPR3f	.644				
SSPMPR4a					.441
SSPMPR4b					.508
SSPMPR4c		.548			
SSPMPR4d		.734			
SSPMPR4e	.631				
SSPMPR4f	.676				.436
SSPMPR5a					.300
SSPMPR5b					
SSPMPR5c		.395			
SSPMPR5d		.653			
SSPMPR5e	.509				
SSPMPR5f	.545				
SSPMPR6a				.559	
SSPMPR6b				.534	
SSPMPR6c			.585		
SSPMPR6d			.517		
SSPMPR6e	.527				
SSPMPR6f	.571				
SSPMPR7a				.331	
SSPMPR7b				.338	
SSPMPR7c			.620		
SSPMPR7d			.579		
SSPMPR7e	.665				
SSPMPR7f	.636				
SSPMPR8a				.431	
SSPMPR8b				.464	
SSPMPR8c			.722		
SSPMPR8d			.653		
SSPMPR8e	.561				
SSPMPR8f	.590				
SSPMPR9a				.524	
SSPMPR9b				.511	
SSPMPR9c			.615		
SSPMPR9d			.650		
SSPMPR9e	.624				
SSPMPR9f	.635				
<i>Eigenvalue</i>	9.943	4.759	2.972	2.882	2.452
% variancie	18.4	8.8	5.5	5.3	4.5

Poznámka: Položky SSPMPR1a – SSPMPR9f reprezentujú jednotlivé možnosti správania v 9 náročných situáciách (príklad jednej situácie a možnosti správania sme uviedli pri popise metodiky).

Prameň: Vlastné spracovanie.

Vymedzené faktory sme obsahovo špecifikovali a pomenovali ako:

- *Emočný faktor zvládania* – tento faktor súvisí s emočnou reakciou na danú situáciu. Na rozdiel od nasledujúcich faktorov, tento faktor bol extrahovaný nezávisle od kontextu situácie.

- *Kognitívny faktor zvládania I* – jeho obsahom nie je bezprostredná behaviorálna reakcia, ale uvažovanie, premyslenie, hľadanie ďalších informácií o situácii s výrazným sociálnym kontextom. (Ako príklad môžeme uviesť situáciu: *Vidíte vášho zamestnanca, ako vychádza z pracovne svojho kolegu, ktorý je momentálne na dovolenke. Čo urobíte?*)

- *Kognitívny faktor zvládania II* – jeho obsahom opäť nie je bezprostredná behaviorálna reakcia, ale uvažovanie, premyslenie, hľadanie ďalších informácií o situácii, ktoré súvisia s všeobecnými problémami v manažérskej práci. (Príklad takejto situácie sme uviedli pri popise metodiky SSPMPR).

- *Behaviorálny faktor zvládania I* – súvisí s bezprostrednou behaviorálnou reakciou, v zmysle riešenia situácií, ktoré reprezentujú všeobecné problémy v manažérskej práci. V tomto prípade manažér nereaguje emočne, nehľadá pomoc u druhých ľudí, ale bez otáľania rieši problém.

- *Behaviorálny faktor zvládania II* – súvisí s bezprostrednou behaviorálnou reakciou, v zmysle riešenia situácií s výrazným sociálnym kontextom. Rovnako ako v charakterizovaní predošlého faktora, aj v tomto prípade manažér nereaguje emočne, nehľadá pomoc u druhých ľudí, ale bez otáľania rieši problém, ktorý väčšinou súvisí so vzťahmi medzi ľuďmi.

Špecifikované faktory vysvetľujú 42,5 % variácie. Percento vysvetlenej variácie týmito faktormi je akceptovateľné (tab. 1), preto špecifikácia ďalších faktorov, ktoré by uvedené percento zvyšovali, nebola vhodná. Ďalšie faktory nebolo možné ani zmysluplne obsahovo vymedziť. Naopak, vymedzené faktory bolo možné celkom jednoznačne obsahovo špecifikovať. Svedčia o tom aj uspokojivé hodnoty Cronbachovho alfa (tab. 2), ktoré reprezentujú úroveň reliability položiek v rámci jednotlivých faktorov. Extrahovanie dvoch kognitívnych a dvoch behaviorálnych faktorov zároveň poukazuje na skutočnosť, že výskyt náročných situácií v manažmente má určitú štruktúru.

Prezentované výsledky poukazujú na existenciu náročných situácií s výrazným sociálnym kontextom a na skupinu náročných situácií, ktoré súvisia s riešením všeobecných problémov v manažmente podniku. Aj na základe uvedeného zistenia môžeme predpokladať, že náročné situácie, s ktorými sa manažéri stretávajú, netvoria jeden homogénny celok. Naopak, ich štruktúru je možné skúmať z rôznych uhlov pohľadu. Uvedené rozlíšenie na náročné situácie s dominantným sociálnym kontextom a náročné situácie všeobecnejšieho charakteru považujeme za jedno z možných riešení tohto problému.

Identifikovanie dvoch kognitívnych a dvoch behaviorálnych faktorov môže súvisieť aj so špecifikami manažérskej práce v slovenských podmienkach, a zároveň môže odrážať aj ekonomickú situáciu na Slovensku. V tejto súvislosti je potrebné upozorniť predovšetkým na už uvedenú špecifikáciu situácií so sociálnym kontextom. Je možné predpokladať, že práve v tomto kontexte sa výrazne môžu prejaviť kultúrne vplyvy a určité tradície konkrétnej krajiny, ako aj úroveň jej ekonomického rozvoja, prípadne aj ekonomických problémov. Vnútorňú konzistenciu jednotlivých faktorov, ako ukazovateľ reliability jednotlivých faktorov metodiky, sme zisťovali výpočtom koeficientu Cronbachovho alfa (tab. 2). Zistené hodnoty tohto koeficientu svedčia o tom, že vnútorná konzistencia položiek sýtiacich špecifikované faktory je v pásme akceptovateľnosti.

T a b u ľ k a 2

**Hodnoty Cronbachovho alfa pre vymedzené faktory metodiky SSPMPR**

Cronbachovo alfa	Emočný faktor zvládania	Kognitívny faktor zvládania I.	Kognitívny faktor zvládania II.	Behaviorálny faktor zvládania I.	Behaviorálny faktor zvládania II.
	0.920	0.793	0.818	0.667	0.636

*Prameň:* Vlastné spracovanie.

Zmysluplnosť špecifikácie určitej štruktúry náročných situácií v manažmente podniku potvrdzujú aj zistené hodnoty interkorelačných koeficientov (Pearsonova korelácia) extrahovaných faktorov (tab. 3). Z týchto koeficientov je zrejmé, že najvyššie hodnoty korelácie sú medzi faktormi kognície I a kognície II, resp. správanie I a správanie II. Tieto dvojice faktorov sú si obsahovo blízke. Chceme však upozorniť na skutočnosť, že sme zistili minimálnu koreláciu (štatisticky nevýznamnú) medzi faktormi kognície II (kognitívne spracovanie informácií vo všeobecnej situácií) a správanie II (priama behaviorálna reakcia v situáciách s dominantným sociálnym obsahom).

T a b u ľ k a 3

**Interkorelácie špecifikovaných faktorov**

Faktory	Emočný faktor	Kognitívny faktor I	Kognitívny faktor II	Behaviorálny faktor I	Behaviorálny faktor II
Emočný faktor		.349**	.230**	.343**	.327**
Kognitívny faktor I			.481**	.268**	.206**
Kognitívny faktor II				.219**	.038
Behaviorálny faktor I					.365**

*Prameň:* Vlastné spracovanie.

Treba upozorniť aj na výskyt pozitívnej korelácie medzi emočným faktorom a všetkými ostatnými faktormi tejto metodiky. Toto zistenie je možné interpretovať v tom zmysle, že aj keď manažéri a manažérky realizujú behaviorálne riešenie náročnej situácie, resp. jej kognitívne spracovanie, zároveň tieto náročné

situácie prežívajú ako emočne negatívne (je to pre nich negatívny zážitok, nablízosti ich to). Uvedený poznatok dokumentuje skutočnosť, v akej ťažkej situácii sa manažéri nachádzajú pri zvládaní náročných situácií. Aj keď manažéri zvládajú riešenia náročných situácií, predsa sú vystavení silnému emočnému tlaku. Nie zanedbateľnou skutočnosťou je aj vplyv zvládania týchto situácií a rezíduí tohto procesu na ich psychický a fyzický zdravotný stav.

Obsahovú validitu metodiky SSPMPR sme zisťovali vo vzťahu k štandardne používanému dotazníku zvládania. Porovnanie výsledkov získaných pomocou nášho dotazníka a Amirkhanovej (1990) metodiky *Coping Strategy Indicator* (CSI) priniesli viaceré dôležité zistenia (tab. 4).

T a b u ľ k a 4

**Korelačné koeficienty medzi subškálami CSI a SSPMPR**

Faktory	Inštrumentálna (CSI)	Hľadanie pomoci (CSI)	Vyhýbanie (CSI)
Emočný faktor	-.067	.168*	.366**
Kognitívny faktor I	-.017	.338**	.357**
Kognitívny faktor II	-.045	.276**	.096
Behaviorálny faktor I	.069	.211**	.155*
Behaviorálny faktor II	.035	.165*	.128

Prameň: Vlastné spracovanie.

Celkom jednoznačne sa prejavila súvislosť medzi emočným faktorom extrahovaným z našej metodiky a škálami *hľadanie pomoci* a *vyhýbanie*, ktoré boli zisťované dotazníkom *Coping Strategy Indicator* (CSI). So škálou *hľadanie pomoci* štatisticky významne korelovali aj ostatné faktory metodiky SSPMPR (kognitívny faktor I a II a behaviorálny faktor I a II). Významnú koreláciu sme zistili aj medzi škálou *vyhýbanie*, ktorú sme zisťovali dotazníkom CSI a kognitívnym faktorom I, ktorý bol špecifikovaný pomocou našej metodiky. Ostatné korelačné koeficienty medzi škálami metodík neboli významné. Je potrebné upozorniť, že v tomto príspevku prezentuje výsledky validizačnej štúdie, v ktorej sme porovnávali dispozične koncipovaný dotazník CSI a situačne konštruovanú metodiku SSPMPR. Významné korelačné koeficienty medzi škálou *hľadanie pomoci*, zisťovanou dotazníkom CSI, a všetkými faktormi metodiky SSPMPR svedčia o tom, že v konkrétnej náročnej situácii manažérskej práce môže byť stratégia zvládania založená na hľadaní pomoci u ľudí interpretovaná aj ako *emočná reakcia*, aj ako *kognitívny postup*, a dokonca aj ako *riešenie* danej situácie. V tomto prípade je, podľa nášho názoru, rozhodujúcou skutočnosťou kontext danej náročnej situácie.

Neprítomnosť významnej korelácie medzi inštrumentálnou stratégiou zvládania (zisťovanou metodikou CSI) a behaviorálnymi faktormi I a II je možné vysvetliť z metodologického hľadiska práve rozdielom medzi dispozičným a situačným prístupom k zisťovaniu spôsobov správania manažérov v náročných situáciách.

Uvedené zistenia však v konečnom dôsledku podporujú obsahovú validitu konštruovanej metodiky SSPMPR a tým aj obsahové vymedzenie jej jednotlivých faktorov.

## Diskusia a záver

Hľadanie spôsobov, ako zvýšiť efektívnosť manažérskej práce, ktorá úzko súvisí s efektívnosťou celej organizácie a v konečnom dôsledku aj s efektívnosťou celej spoločnosti, s úrovňou jej ekonomiky, je nielen aktuálna problematika, pútajúca pozornosť odborníkov z rôznych vedných oblastí, ale aj problematika spätá so zlepšením pozície organizácie v konkurenčnom prostredí, s efektívnejším využívaním jej hmotného aj nehmotného potenciálu vrátane ľudského kapitálu.

Riešenie uvedených otázok predstavuje pestrú paletu aplikácie poznatkov z rôznych oblastí ľudského poznania, z rôznych vedných disciplín a vyžaduje si interdisciplinárny, resp. multidisciplinárny prístup.

Manažérska práca je činnosť multifaktorovo podmienená. Súvisí so vzdelaním, životnými a pracovnými skúsenosťami, osobnostnými vlastnosťami, s vhodným výberom správneho človeka na konkrétnu manažérsku pozíciu a z rôznych uhlov pohľadu by sme zrejme mohli vymenovať aj ďalšie špecifické faktory ovplyvňujúce kvalitu manažérskej práce, vrátane ekonomického prostredia, tradícií, kultúry a rozvoja manažmentu a pod. v konkrétnej krajine.

V prezentovanom príspevku sme sústredili pozornosť na jeden takýto špecifický moment v manažérskej práci – zvládanie náročných situácií, ktorý má však svoje implikácie v celom spektre manažérskych činností, vo výkonnosti manažérov, v efektívnosti a vo výkonnosti nimi riadených podnikov. Zároveň optimálne rozhodovanie v strategicky dôležitých náročných situáciách významne ovplyvňuje pozíciu podniku na trhu a jeho konkurenčnú schopnosť. Zvlášť hodné zreteľa sú uvedené dôsledky pre konkurencieschopnosť slovenských podnikov (Bobáková a Hečková, 2007).

Výsledky výskumu potvrdili existenciu piatich faktorov, pomocou ktorých je možné špecifikovať štruktúru spôsobov zvládania náročných situácií v manažérskej práci. Zároveň vymedzenie dvoch faktorov s kognitívnym obsahom a dvoch faktorov s behaviorálnym obsahom svedčí o nevyhnutnosti zohľadňovať, pri uvažovaní o spôsoboch zvládania týchto situácií a možnostiach predikcie správania v nich, konkrétne podmienky výskytu náročných situácií v manažérskej práci. V porovnaní s výsledkami doterajších výskumov (Zellars et al., 2004; Judge, Thoresen a Pucik, 1999; Amirkhan, 1990 a i.) je uvedená špecifikácia dvoch faktorov v kontexte situácie prínosom tak z hľadiska teoretického rozpracovania danej problematiky, ako aj z hľadiska metodológie skúmania týchto otázok a v danej oblasti poznania je inovatívnym prvkom.

Na generalizovanej úrovni špecifikované spôsoby správania manažérov v našich výskumoch predstavujú typickú trojzložkovú štruktúru faktorov (poznávanie, emócie, správanie), s ktorou sa môžeme stretnúť aj v iných teoretických koncepciách. V kontexte výskumov zameraných na problematiku zvládania je to však nový pohľad na vymedzenie prediktorov zvládania náročných situácií. V porovnaní s typickými prístupmi, ktoré sú v konečnom dôsledku sústredené na charakterizovanie zvládania zameraného na problém alebo na emócie, môžeme nájsť určité spoločné charakteristiky. Behaviorálne faktory v našej koncepcii majú blízko k problémovo orientovanému zvládaniu, emocionálny faktor zase k emocionálne orientovanému zvládaniu (Lazarus a Folkman, 1987; Amirkhan, 1990).

Koncept, ktorý sme špecifikovali v rámci výskumných projektov, však kladie dôraz aj na kognitívnu zložku zvládania, ktorá z hľadiska riešenia náročných situácií v manažérskej práci zohráva určite významnú úlohu. Křivohlavý (1994) tieto spôsoby zvládania zaraďuje do vysoko generalizovaného riešenia náročných situácií a vymedzil ich ako aktívne prístupy.

V literatúre dosiaľ neuvádzané je však rozlíšenie behaviorálneho aj kognitívneho spôsobu zvládania na dva samostatné faktory z hľadiska kontextu situácie. Svedčí to o skutočnosti, že manažéri nepreferujú behaviorálne a kognitívne spôsoby zvládania náročných situácií univerzálne, transsituačne, ale preferovanie týchto spôsobov je nevyhnutné chápať v kontexte danej situácie. Takto sa potvrdzujú zistenia Armstronga a Stephensovej (2008), Mellahiho a Wilkinsona (2010), ktorí poukázali na význam akceptovania situačných špecifik pri uvažovaní o správaní manažérov v rôznych situáciách. Zároveň je to dôležitý poznatok v prospech overenia platnosti interakčného konceptu skúmania, diagnostikovania a predikcie správania manažérov v konkrétnych manažérskych situáciách.

Získané poznatky poukazujú na nevyhnutnosť taxonomického prístupu k náročným situáciám v manažérskej práci. Prezentované možné rozlíšenie týchto situácií na minimálne dva typy (so sociálnym kontextom a všeobecné) predstavuje vysokú mieru abstrakcie od špecifik reálne existujúcich náročných situácií. O otázke miery tejto abstrakcie, a teda aj úrovne generalizácie vymedzenia štruktúry náročných situácií je možné diskutovať a tejto otázke bude potrebné venovať oveľa väčšiu pozornosť pri skúmaní zvládania náročných situácií v manažérskej práci. Uvedená miera abstrakcie a s ňou súvisiaca úroveň generalizácie je nielen teoretickým problémom konceptualizácie stratégií zvládania náročných situácií v manažérskej práci, ale aj metodologickým problémom, ktorý súvisí s vývojom konkrétnych metodík zisťovania týchto stratégií, a súčasne aj s predikciou správania manažérov v náročných situáciách.

Prezentované zistenia a závery reprezentujú len jeden z možných uhlov pohľadu na manažérsku prácu, jej efektívnosť, resp. možnosti zvyšovania tejto



efektívnosti. Svedčia však o skutočnosti, že aj z pohľadu zvládania náročných situácií v manažérskej práci je možné získať významné výsledky a poznatky obohacujúce teoreticko-metodologickú úroveň poznania v oblasti manažmentu a manažérskej práci, a rovnako aj významné zistenia využiteľné pri výbere ľudí na manažérske pozície, ich príprave a zdokonaľovaní, ako aj pri prijímaní opatrení v systéme efektívneho manažmentu celej organizácie. Naše poznatky svedčia o nevyhnutnosti pri výbere manažérov a následne aj pri ich kontinuálnom vzdelávaní zohľadňovať nielen ich osobnostné predpoklady, ale aj charakteristiky pozícií, na ktoré týchto manažérov vyberáme, resp. pripravujeme. Zohľadnenie charakteristík týchto pozícií je v tomto procese z hľadiska zvyšovania výkonnosti manažérov a firiem rovnako dôležité ako osobnostné predpoklady manažérov. Uplatnenie konštruktívneho vplyvu situácie a osobnostných predpokladov manažéra je z hľadiska výkonnosti a kvality manažérskej práce rozhodujúcim faktorom.

Prezentovaná metodika a metodologické princípy jej konštrukcie reprezentujú jednu z možností konkrétnej aplikácie uvedených poznatkov do praxe.

## Literatúra

- AGHAZEDAH, S. M. (1999): Human Resource Management: Issues and Challenges in the New Milenium. *Management Reasearch News*, 22, č. 12, s. 19 – 32.
- ALUKO, Y. A. (2009): Work-family Conflict and Coping Strategies Adopted by Women in Academia. *Gender&Behaviour*, 17, č. 1, s. 2095 – 2122.
- AMIRKHAN, J. H. A. (1990): Factor Analytically Derived Measure of Coping: The Coping Strategy Indicator. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, č. 5, s. 1066 – 1074.
- ARMSTRONG, M. – STEPHENS, T. (2008): *Management a Leadership*. Praha: Grada.
- BEECH, N. – CAIMS, G. (2001): Coping with Change: The Contribution of Postdichotomous Ontologies. *Human Relations*, 54, č. 10, s. 1303 – 1324.
- BIRKNEROVÁ, Z. (2011): Mental Stress in Social Work Environment. *International Journal of Business and Social Science*, 2, č. 3 s. 84 – 91.
- BOBÁKOVÁ, V. – HEČKOVÁ, J. (2007): Analýza konkurencieschopnosti slovenského spracovateľského priemyslu. *Politická ekonomie, LV*, č. 4, s. 490 – 507.
- CARVER, C. S. – SCHEIER, M. F. – WEINTRAUB, J. K. (1989): Assessing Coping Strategies: A Theoretically Based Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, č. 2, s. 267 – 283.
- COPPER, C. L. – MARSHALL, J. (1978): Sources of Managerial and White-collar Stress. In: COOPER, C. L. and PAYNE, R. (eds): *Stress at Work*. London: John Wiley&Sons Ltd, s. 81 – 106.
- DRUCKER, P. F. (2000): *Výzvy managementu pro 21. stololetí*. Praha: Management Press.
- FEDÁKOVÁ, D. (2002): Aktuálne prístupy k problematike stratégií správania v náročných situáciách. *Človek a spoločnosť*, 5, č. 3. [Internetový časopis, online.] Dostupné na: <<http://www.saske.sk>>. Cit. 2010-05-05.
- FOLKMAN, S. – LAZARUS, R. S. – DUNKELSCHEITTE, C. – DELONGIS, A. – GRUEN, R. J. (1986): Dynamics of a Stressful Encounter: Cognitive Appraisal, Coping, and Encounter Outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, č. 5, s. 992 – 1003.

- FRANKOVSKÝ, M. – BAUMGARTNER, F. (1997a): Vývin a konštrukcia metodiky skúmania stratégií správania v náročných situáciách (Dotazník SPNS). In: LOVAŠ, L. a VÝROST, J. (eds): *Stratégie správania v náročných životných situáciách*. Košice: Spoločenskovedný ústav SAV, s. 61 – 81.
- FRANKOVSKÝ, M. – BAUMGARTNER, F. (1997b): Behavior Strategies in Demanding Life Situations. *Studia Psychologica*, 31, č. 2, s. 103 – 109.
- FRANKOVSKÝ, M. – IŠTVÁNIKOVÁ, L. (2008): Management of the Strategies of Behavior in the Demanding Work Situations. In: ŠTEFKO, R. and FRANKOVSKÝ, M. (eds): *Management 2008. In Times of Global Chance and Uncertainty*. Prešov: University of Prešov, Faculty of Management, s. 377 – 388.
- FRANKOVSKÝ, M. – IŠTVÁNIKOVÁ, L. – ŠTEFKO, R. (2009): Strategies of Behavior in Demanding Managerial Work Situations in Social Contexts. *Studia Psychologica*, 51, č. 2 – 3, s. 231 – 236.
- JUDGE, T. A. – THORESEN, C. J. – PUCIK, V. (1999): Managerial Coping with Organizational Change: A Dispositional Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84, č. 1, s. 107 – 122.
- KAULIO, M. – UPPVALL, L. (2009): Critical Incidents in R&D Alliances: Uncovering Leadership Roles. *European Management Review*, 6, č. 3, s. 195 – 205.
- KŘIVOHLAVÝ, J. (1994): *Jak zvládat stres*. Praha: Grada.
- LAJČIN, D. – FRANKOVSKÝ, M. (2011): Zisťovanie spôsobov zvládania náročných situácií v manažmente podniku. *Journal of Management and Business: Research and Practice*, 3, č. 1, s. 93 – 104.
- LAZARUS, R.S. – FOLKMAN, S. (1987): Transactional Theory and Research on Emotions and Coping. *European Journal of Personality*, 1, č. 3, s. 141 – 169.
- LIPIEC, J. (2001): Human Resources Management Perspective at the Turn of the Century. *Public Personal Management*, 30, Summer, č. 2, s. 137 – 146.
- LUFTHANS, F. – HODGETTS, R. – LUFTHANS, B. C. (1997): Human Resources. The Role of HRM in Sustaining Competitive Advantage. *National Productivity Review*, 17, Winter, č. 1, s. 73 – 92.
- MELLAHI, K. – WILKINSON, A. (2010): Managing and Coping with Organizational Failure: Introduction to the Special Issue. *Group&Organization Management*, 35, č. 5, s. 531 – 541.
- MUHONEN, T. – TORKELOSON, E. (2008): Collective and Individualistic Coping with Stress at Work. *Psychological Reports*, 102, č. 2, s. 450 – 458.
- ORAVCOVÁ, J. (2004): *Sociálna psychológia*. Zvolen: Bratia Sabovci.
- PETERS, T. J. – WATERMAN Jr., R. H. (1992): *Hledání dokonalosti (Poučení z nejlépe vedených amerických společností)*. Praha: Nakladatelství Svoboda – Libertas.
- PITT, M. – SIMS, D. (1998): Preparing for Novel Situations: Evoking Managerial Role Identities. *Journal of Management Education*, 22, č. 6, s. 682 – 706.
- REINERT, E. (1999): The Role of the State in Economic Growth. *Journal of Economic Studies*, 26, č. 4 – 5, s. 268 – 326.
- ROSE, R. C. – KUMAR, N. (2006): The Influence of Organizational and Human Resource Management Strategies on Performance. *Performance Improvement*, 45, č. 4, s. 18-24.
- SARMÁNY SCHULLER, I. (1992): Indikátor stratégií zvládania. In: PROKOPČÁKOVÁ, A. a RUISEL, I. (eds): *Praktická inteligencia II: Vybrané metodiky*. Bratislava: Ústav experimentálnej psychológie SAV, s. 44 – 51.
- SKLENÁR, M. – FRANKOVSKÝ, M. – SKLENÁROVÁ, E. – MARINEC, J. – LUŠČÁK, R. – GAJDOŠOVÁ, B. – HELCMANOVSKÁ, P. – DOBEŠOVÁ, M. (2007): *Rodovo a rodinne zodpovedná organizácia*. Košice: Person.
- SLAVEN, G. – FLIN, R. (1994): Selecting Managers for a Hazardous Environment – Offshore Petroleum Installations. *Personnel Review*, 23, č. 5, s. 4 – 14.
- STŘELKA, J. (2008): Využití rozhodovacího rámce CYNFIN při řízení krizových situací. In: HITTMÁR, Š. a kol.: *Aktuálně manažerské trendy v teorii a praxi*. Žilina: EDIS, s. 158 – 162.

- 
- TALBOT, C. (1997): Paradoxes of Management Development – Trends and Tensions. *Career Development International*, 2, č. 3, s. 118 – 125.
- VÝROST, J. – FRANKOVSKÝ, M. – BAUMGARTNER, F. (2003): Interakčný prístup v diagnostike osobnosti: Možnosti a obmedzenia. Košice: Spoločenskovedný ústav SAV.
- VÝROST, J. – LOVAŠ, L. – BAUMGARTNER, F. – BOLFÍKOVÁ, E. – FRANKOVSKÝ, M. – HADUŠOVSKÁ, S. (1995): Possibilities of Empirical Classifications of Demanding Life Situations. *Studia Psychologica*, 37, č. 2, s. 93 – 106.
- ZELLARS, K. – LIU, Y. – BRATTON, V. – BRYMER, R. – PERREWE, P. L. (2004): An Examination of the Dysfunctional Consequences of Organizational Injustice and Escapist Coping. *Journal of Managerial Issues*, 16, č. 4, s. 528 – 544.