

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2010 – 2013

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Stanislav Kostolný

**Psychická zátěž zaměstnanců u pomáhajících profesí –
ohrožení syndromem vyhoření, předcházení syndromu
vyhoření**

Praha 2013

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Milan FLEISCHMANN

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2010 - 2013

BACHELOR THESIS

Stanislav Kostolný

**The mental strain on employees in helping professions – risk
of burnout syndrom, prevention of burnout**

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Mgr. Milan FLEISCHMANN

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 10.3.2013

Stanislav Kostolný

Poděkování

Děkuji Mgr. Milanu Fleischmannovi za odbornou konzultaci, cenné rady a metodickou pomoc. Mé poděkování patří i mým kolegům, především Mgr. Kristině Mezerekové, za podněty a připomínky při zpracování mé práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá rizikem vzniku syndromu vyhoření při provádění organizační změny. Teoretická část je věnována pojmu syndrom vyhoření a faktorům spojených s jeho vznikem. Charakterizuje kulturu organizace, potřeby zaměstnanců a organizační změnu. Praktická část představuje charitní zařízení Centrum zahraniční spolupráce, ve kterém byl proveden výzkum. Dále obsahuje metodiku kvalitativní strategie, techniku polostrukturovaného rozhovoru pro získání dat a samotný výzkum.

Klíčové pojmy

Kultura organizace, organizační změny, pocity a emoce, potřeby zaměstnanců, riziko vzniku syndromu vyhoření, rozhovory, stres, syndrom vyhoření.

Annotation

This Bachelor Thesis deals with the risk of burnout syndrom creation during the implementation of organizational changes. The theoretical part is devoted to the concept of burnout and factors associated with its creation. This part characterizes the culture of the organization, employees' needs and organizational change. The practical part presents one unit of Caritas Prague – International cooperation center, where the research was conducted. It also includes the methodology of qualitative strategies, the technique of structured interview, which was used for obtaining data, and the research itself.

Key words

Culture of the organization, organizational changes, feelings and emotions, employees' needs, risk of burnout syndrom, interviews, stress, burnout syndrom.

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 SYNDROM VYHOŘENÍ	10
1.1 Historie pojmu	10
1.2 Vymezení pojmu	11
1.3 Příznaky syndromu vyhoření	13
1.4 Fáze vývoje syndromu vyhoření	14
1.5 Příčiny vzniku syndromu vyhoření a nejčastěji ohrožené profese	16
1.6 Odlišení syndromu vyhoření od jiných psychických fenoménů	18
2 PRACOVNÍ ORGANIZACE	22
2.1 Kultura organizace	22
2.2 Potřeby zaměstnance	23
3 ORGANIZAČNÍ ZMĚNA	28
3.1 Příčiny organizační změny	28
3.2 Fáze organizační změny	28
3.3 Odpor ke změnám	31
PRAKTICKÁ ČÁST	34
4 ORGANIZAČNÍ ZMĚNA V CENTRU ZAHRANIČNÍ SPOLUPRÁCE	34
4.1 Charita Praha	34
4.2 Centrum zahraniční spolupráce	35
4.3 Příčiny organizační změny v Centru zahraniční spolupráce	37
5 METODIKA	38
5.1 Výzkumná strategie	38
5.2 Metoda a technika sběru dat	38
5.3 Jednotka zkoumání a zjišťování	39
5.4 Průběh a realizace výzkumu	40
5.5 Výzkumné otázky a operační postup	41
6 INTERPRETACE ZÍSKANÝCH DAT	43
6.1 Dílčí výzkumná otázka č. 1	43
6.2 Dílčí výzkumná otázka č. 2	48
6.3 Dílčí výzkumná otázka č. 3	52
ZÁVĚR	56
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	58
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	60

ÚVOD

Po změně politického režimu v roce 1989 u nás došlo k transformaci ekonomiky, práva, sociálních jistot aj. Objevily se problémy do té doby u nás neznámé, stejně jako ty, které byly do té doby marginální či skryté (drogy, kriminalita, prostituce, bezdomovectví aj.). Stát na to nebyl připraven a někteří lidé se ocitli na okraji společnosti bez pomoci, jelikož v právním chaosu nespádali do žádné kategorie státní sociální pomoci. Proto u nás začaly vznikat neziskové organizace starající se o tyto lidi. Bylo zapotřebí zaměstnávat erudované a vysoce motivované lidi. Individuální přístup, změna postupů, přímá odpovědnost a neustále se zvyšující nároky na vzdělávání, to vše mělo za následek zvýšenou pracovní zátěž. Právě u této příležitosti se začalo veřejně mluvit o syndromu vyhoření.

K tématu mé závěrečné práce mě přivedla vlastní zkušenost při pozorování změny chování kolegyň a kolegů. Od roku 2010 pracuji v Arcidiecézní charitě Praha (dále jen „Charita Praha“). V rámci neziskové organizace je dle mého názoru jakákoliv práce velmi náročná i vyčerpávající a to jak po stránce psychické, emocionální, tak i fyzické. Přispívá k tomu nadměrná pracovní zátěž, nízký společenský status a slabé finanční ohodnocení. Přidají-li se k tomu organizační a strukturální změny, tak se situace pro zaměstnance stává o to tíživější. Zaměstnanci jsou více stresováni, unavení a podráždění. Odtud je to již jen malý krůček k možnému vzniku syndromu vyhoření.

Pro svůj výzkum jsem si vybral charitní zařízení Centrum zahraniční spolupráce (dále jen „CZS“). Od května 2012 došlo postupně ke změnám v organizační struktuře i v celkové koncepci činnosti CZS. Změny probíhaly za podmínek běžného provozu a neustále se měnila vize finální organizační struktury. U zaměstnanců se začal projevovat účinek dlouhodobého stresu, který by mohl přejít v syndrom vyhoření.

Proto bylo mým cílem zjistit a definovat situace na pracovišti, které mohou být rizikovými pro vznik syndromu vyhoření. Má otázka zněla: „***Jak současná organizační změna probíhající v CZS přispívá ke vzniku syndromu vyhoření u zaměstnanců CZS?***“

V teoretické části se nejprve věnuji pojmu syndrom vyhoření. Objasňuji jeho historii, význam a faktory spojené s jeho vznikem. Popisují strukturu pracovní

organizace a potřeby zaměstnanců. Dále charakterizují organizační změnu a její provedení ve vybraném charitním zařízení. Teoretickou část zakončuje charakteristika organizace Charita Praha a vybrané zařízení CZS, které bude použité v rámci výzkumu.

V praktické části se věnuji stanovením výzkumných otázek, zdůvodněním použitých metod a technik získání dat pro samotný výzkum. Poté představuji výsledná zjištění, která mi dávají odpověď na hlavní výzkumnou otázku.

TEORETICKÁ ČÁST

1 SYNDROM VYHOŘENÍ

„Pokud zapálíte oba konce svíčky, získáte tím 2x více světla.

Svíčka však zároveň 2x rychleji vyhoří.

Tímto obrazem je možné věrně ilustrovat proces směřující k vyhoření. Lidé, kteří jím procházejí, zjišťují, že veškerá jejich duševní, emocionální a fyzická energie je vypotřebována. Jejich síly jsou vyčerpané a ztrácejí vůli vytrvat...“¹

1.1 Historie pojmu

Termín syndrom vyhoření není novým pojmem, ačkoliv v odborné literatuře byl poprvé publikován až v roce 1975. V časopise „*Journal of Social Issues*“ jej v článku „*Staff burnout*“ uvedl americký psycholog německého původu H. J. Freudenberger z New Yorku. Pojmenoval jev, který byl již známý z historie. Příklady syndromu vyhoření lze nalézt již v Bibli. V knize zvané „*Kazatel*“ se píše: „*Marnost nad marností, všechno je marnost.*“ Dalším příkladem je příběh proroka Eliáše, který se odešel ukryt do pouště před pronásledováním a vyčerpaný přeje si smrt. Ze starých řeckých bájí a pověstí lze jmenovat příběh Sisyfa, ze kterého se až do dnešních dní zachoval pojem sisyfovská práce. Sisyfos tlačil obrovský kámen na kopec, aby se na druhé straně skutálel dolů. Kámen mu pokaždé těsně pod vrcholem vyklouzne z rukou a valí se zpátky dolů. Sisyfos musí začínat stále znovu a znovu.

Druhá polovina 19. století zaznamenala skokový nárůst používání techniky ve všech oblastech pracovního života. Lidstvo dokázalo tvořit hmotné hodnoty rychleji a kvalitněji. Zdálo se, že pro lidi není nic nemožné. Byla to však pouze jedna strana mince. Čím více se lidé upínali k moderní technice a zlepšeným postupům, tím více byli zaskočení a frustrováni jejich náročností. Paradoxně moderní věk přinesl významné zatížení personálu, především zvýšenými nároky na vzdělání a časovou náročnost jednotlivých úkonů. Došlo k nárůstu úrovně stresu, kterému byl pracující personál vystaven.

¹ RUSH, M. D. *Syndrom vyhoření*. 1.vyd. Praha: Návrat domů, 2003. s. 7. ISBN 80-7255-074-8.

1.2 Vymezení pojmu

Termín syndrom vyhoření je překlad z anglického slova burnout syndrom. Definice tohoto jevu existuje velké množství i v důsledku toho, že se jím zabývaly různé vědní obory, jako např. psychologové, pedagogové, lékaři a jiní. Liší se v některých aspektech, ale v zásadě se všichni shodují, že se jím dá označit stav fyzického, mentálního a emocionálního vyčerpání. Potkat může kohokoliv a v jakémkoliv profesním zaměření. Stejně tak jsou ohroženi studenti, nebo třeba ženy na mateřské dovolené. Nevyhýbá se mladým ani starým. A nezávisí ani na společenském nebo finančním postavení. Nejčastěji však postihuje pomáhající profese, které jsou zatížené vysokým mentálním a emočním výdejem. Druhou nejohroženější skupinou jsou lidé s vysokým pracovním nasazením neboli workoholici. Syndrom vyhoření je neustále „na pořadu dne“, neboť ovlivňuje veškeré aspekty i kvalitu života.

Rush tento stav definuje jako „*druh stresu a emocionální únavy, frustrace a vyčerpání, k nimž dochází v důsledku toho, že sled (nebo) souhrn určitých událostí týkajících se vztahu, poslání, životního stylu nebo zaměstnání dotyčného jedince nepřinese očekávané výsledky.*“²

Křivohlavý ve své knize publikuje názory vícero autorů, např.: **Helena Sek:** „*Burnout není výsledek dlouhotrvajícího stresu, je to spíše důsledek selhání procesů adaptace (schopnosti a možnosti vyrovnat se s těžkou situací). Burnout je stav chronického špatného fungování.*“ **Donald Oken:** „*Burnout je stav člověka, který se opětovně setkává s neřešitelnými problémy.*“ **Edelwich a Richelson:** „*Burnout je proces, při němž dochází k vyčerpání fyzických a duševních zdrojů (energií), k vyplenění celého nitra, k „utahání se“ tím, že se člověk nadměrně intenzívně snaží dosáhnout určitých subjektivně stanovených nerealistických očekávání nebo že se snaží uspokojit takovými nerealistickými očekáváními, která mu někdo jiný stanoví.*“ **Henrich Freudemberger:** „*Burnout je konečným stadiem procesu, při němž lidé, kteří se hluboce emocionálně něčím zabývají, ztrácejí své původní nadšení (svůj entuziasmus) a svou motivaci (své vlastní hnací síly).*“³

² RUSH, M. D. *Syndrom vyhoření*. 1. vyd. Praha: Návrat domů, 2003. s. 7. ISBN 80-7255-074-8.

³ KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. s. 47-49. ISBN 80-7169-551-3.

Nývltová charakterizuje syndrom vyhoření v pracovní oblasti jako stav, kdy dochází ke ztrátě pracovní motivace, ke znechucení a neochotě nadále vykonávat danou profesi a k celkovému vyčerpání.⁴

Kopřiva nabízí podrobně rozvedenou definici i s projevy: „*Je-li naše energetická bilance dlouhodobě záporná (nemáme-li zdroje radosti v životě a nejsme-li dobře zakotveni v těle), dostaneme se do stavu, pro který se ustálil termín syndrom vyhoření. K hlavním projevům patří deprese, lhostejnost, cynismus, stažení se z kontaktu, ztráta sebedůvěry, časté nemoci a tělesné potíže. Není to obyčejná únava, není to ani přechodná krize, u které můžeme věřit, že čas momentální depresi vyléčí. Ale není to ani tendence stěžovat si, naříkat a postonávat jako charakterový rys. Do syndromu vyhoření je vždy vpletena otázka po smyslu vlastní práce. Když se práce daří, je zážitek smysluplnosti práce pomáhajícího silnější, než by byl v mnoha jiných povoláních. Když se nedaří, je zrovna tak silnější i pochybnost.*“⁵

Z výčtu citovaných autorů je vidět, že neexistuje pouze jedna správná definice. V různých aspektech se jednotlivé definice liší, obecně se však shodují v následujícím: Primárně se jedná o psychický stav a prožitek celkového vyčerpání, který se vyskytuje zvláště u profesí, kde dochází k pravidelnému kontaktu s lidmi. Tvoří jej řada symptomů, projevujících se nejen v oblasti psychické, ale taktéž fyzické i sociální, kde klíčovou složkou tohoto syndromu je zjevné emoční a kognitivní vyčerpání, spolu s pocitem trvalé celkové únavy. Všechny tyto hlavní projevy pocházejí z nepřiměřeného a chronického stresu.⁶

I když existuje mnoho vymezení burnout, lze říci, že některé se orientují na samotný vznik syndromu a jiné zase na jeho průběh. Z toho lze odvodit jednu komplexní definici: Syndrom vyhoření charakterizuje stav negativních emočních projevů, vyskytujících se u jedinců pravidelně přicházejících do kontaktu s jinými lidmi, kde jsou vystaveni každodennímu, nadměrnému stresu a často způsobené neadekvátními požadavky na sebe sama.

⁴ NÝVLTOVÁ, V. *Psychopatologie pro speciální pedagogii*. 1.vyd. Praha: UJAK, 2008. s. 54. ISBN 978-80-86723-48-8.

⁵ KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*. 2.vyd. Praha: Portál, 1997. s. 101. ISBN 80-7178-150-9.

⁶ KEBZA, V. – ŠOLCOVÁ, I. *Syndrom vyhoření*. 2.vyd. Praha: SZÚ, 2003. s. 7. ISBN 80-7071-231-7.

1.3 Příznaky syndromu vyhoření

Syndrom vyhoření má vícero symptomů. Tak, jako existují konkrétní faktory, stejně tak lze určit příznaky, které upozorňují na možnost přítomnosti rizika burnout. Symptomy lze rozdělit do více skupin.

Rush je rozdělil na vnitřní a vnější. Vnější jsou viditelné a dají se vypořádat. Naproti tomu vnitřní jsou ze začátku skryté a proto je těžší je určit. Nicméně jsou oboje vzájemně propojené.

Vnitřní symptomy – ztráta odvahy, ztráta osobní identity a sebeúcty, ztráta objektivnosti, emocionální vyčerpání, negativní duševní postoj.

Vnější symptomy – skutečnost, že aktivita vzrůstá, ale produktivita zůstává zpočátku stejná, podrážděnost, fyzická únava, neochota riskovat.⁷

Na subjektivní a objektivní člení příznaky **Křivohlavý**. Mezi subjektivní řadí mimořádně velkou únavu, snížené sebevědomí a sebehodnocení (self-esteem), vyplývající z pocitů snížené profesionální kompetence (schopnosti a dovednosti něco dělat a udělat). Objektivní příznaky zahrnují po řadu měsíců trvající sníženou celkovou výkonnost.⁸

Kebza, Šolcová člení příznaky do tří úrovní, a to na psychickou, fyzickou a na úroveň sociálních vztahů.⁹

Pohled **Peterkové** je podobný jako u Kebzy, Šolcové. Člení symptomy vyhoření na psychické prožívání (v postojích a emocích), ve vztazích i v tělesné rovině:

- 1) **Psychické příznaky** – ztráta nadšení, schopnosti pracovního nasazení, zodpovědnosti, nechuť, lhostejnost k práci, negativní postoj k sobě, k práci, k instituci, ke společnosti, k životu, únik do fantazie, potíže se soustředěním, zapomínání, sklíčenost, pocity bezmoci, popudlivost, agresivita, nespokojenost, pocit nedostatku uznání.
- 2) **Vztahy s lidmi** – ubývá angažovanosti, snahy pomáhat problémovým klientům, omezení kontaktů s klienty na nejmenší možnou mez, cynický nebo lhostejný

⁷ RUSH, M. D. *Syndrom vyhoření*. 1.vyd. Praha: Návrat domů, 2003. s. 40-41. ISBN 80-7255-074-8.

⁸ KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví*. 1.vyd. Praha: Portál, 2001. s. 57. ISBN 80-7178-774-4.

⁹ KEBZA, V. – ŠOLCOVÁ, I. *Syndrom vyhoření*. 2.vyd. Praha: SZÚ, 2003. s. 10. ISBN 80-7071-231-7.

přístup ke klientům, omezení kontaktů s kolegy, nedostatečná příprava k výkonu práce, dlouhodobě nízká výkonnost.

- 3) **Tělesné příznaky** – poruchy spánku, chuti k jídlu, náchyllost k nemocím, potíže v oblasti srdeční činnosti, dýchání nebo zažívání, rychlá unavitelnost, vyčerpanost, svalové napětí, vysoký krevní tlak.¹⁰

Symptomy burnout mají mnoho rozdělení, nicméně v základních attributech se shodují. Navíc postihují všechny oblasti lidského života, které se navzájem prolínají. Stres na pracovišti se přenáší do rodinného života, nebo obráceně a má vliv i na naše zdraví.

1.4 Fáze vývoje syndromu vyhoření

Syndrom vyhoření se může projevovat různými způsoby v závislosti na tom, v jakém stádiu se jedinec nachází. Proces, jehož vyvrcholením je efekt vyhoření, většinou trvá mnoho let. Jde tedy o neustále se vyvíjející proces, který prochází různými fázemi.

Ch. Maslach, autorka mnoha publikací zabývajících se syndromem vyhoření, vymezila koncept čtyř základních fází. Základem první fáze je značné idealistické nadšení a dlouho trvající přetěžování. Ve druhé fázi se začíná projevovat psychické a začínající fyzické vyčerpání. Pro třetí fázi je typický proces dehumanizace druhých lidí jako obranného mechanismu před dalším vyčerpáním. Ve čtvrté fázi nastává převaha totálního vyčerpání, lhostejnosti, negativismu a nezájmu.¹¹

Švingalová ve své publikaci uvádí rozdělení **Hartla, Hartlové**. Tyto fáze popisují ve čtyřech stádiích, avšak s důrazem na pracovní prostředí:

- **Předchorobí** – jedinec by chtěl pracovat co nejlépe, touží po úspěchu, ten ale nepřichází.
- **1. Stadium** – jedinec nic nestáhá, je neustále v časové nouzi, jeho práce započala ztrácet smysl.

¹⁰ Psychoweb.cz. *Syndrom vyhoření* [online]. 2012 [cit. 2012-12-28]. Dostupné na WWW: <<http://www.syndrom-vyhoreni.psychoweb.cz/syndrom-vyhoreni-uvod/priznaky-vyhoreni>>.

¹¹ KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*. 1.vyd. Praha: Grada, 1998. s. 61. ISBN 80-7169-551-3.

- **2. Stadium** – vyskytují se běžné neurotické symptomy provázené pocitem, že neustále musí něco dělat. Výsledkem je chaos.
- **3. Stadium** – pocit, že „musí“, se ztrácí a obrací se ve vzdor, že „nemusí“ nic, kolegové jej obtěžují už jen svojí přítomností, zbytky zájmu a nadšení jsou pryč, zůstala jen únava a zklamání.¹²

Syndrom vyhoření se liší u každého jedince a lze tedy pozorovat více rozličných fází. Složitější členění nabízí například **Nývtová**:

- 1) **Na počátku** je u jedince jasně viditelné vysoké pracovní nasazení, nadšení a vysoká očekávání z nového povolání. Práce se stává nejdůležitější činností života, přináší velké uspokojení. Rizikem již v této fázi je neefektivní vydávání energie a vysoká osobní identifikace s pracovištěm vedoucí k dobrovolnému přetěžování jedince na úkor odpočinku a relaxace.
- 2) **Ve druhé fázi** jsou již viditelné projevy stagnace. Nadšení a zájem o povolání již není tak intenzivní, práce přestává být atraktivní. Začíná spontánní hledání jiných zájmů, které by vyplnily prázdné místo po nenaplněných očekáváních.
- 3) **Třetí fázi** charakterizuje uvědomění si vlastní životní frustrace. Jedinec začíná pociťovat první pochybnosti o naplnění svého života. Pozitivní výsledky vlastní práce jsou mimo jeho hledí, uvažuje o tom, zda má smysl překonávat každodenní těžkosti a obtíže na pracovišti. Tato fáze je počátkem prvních psychických a fyzických obtíží.
- 4) Fáze apatie a vyčerpání je **čtvrtou fází**. Prohlubují se pocity z dřívější doby. Jedinec se záměrně vyhýbá kontaktu se svými kolegy, vykonává jen absolutně nezbytné pracovní úkony. Dochází k projevům výrazného narušení kreativity, iniciativy a absence ochoty ke spolupráci. Potíže a apatie se zvětšuje u těch jedinců, kteří jsou na pracovišti trvale frustrováni a nemají možnost změnit zaměstnavatele.
- 5) **Pátou fází** je již vyhoření. Jedinec dochází ke zlomu v uvažování. Uvědomuje si nutnost celkového přehodnocení svého vztahu k práci i k životu. To na něj může

¹² ŠVINGALOVÁ, D. *Stres a „vyhoření“ u profesionálů pracujících s lidmi*. 1.vyd. Liberec: Technická univerzita Liberec, 2006. s. 49. ISBN 80-7372-105-8.

mít pozitivní vliv. Více se zaměří na efektivní využívání volného času, nachází nové přátele, apod. Může následovat změna povolání, popřípadě odchod na delší dovolenou. Někteří jedinci se po prožitém syndromu vyhoření stanou dokonce lepšími a výkonnějšími pracovníky. Jiní si naopak trauma z vyhoření nesou sebou dále, protože to vnímají jako vlastní selhání. Ti, kteří nepodniknou nic, jsou nadále nešťastní a stanou se nepříjemným břemenem pro zaměstnavatele.¹³

Z výše uvedeného je možno říci, že jednotlivé fáze přecházejí do dalších velmi hladce a nepozorovaně. Dotyčný jedinec zpravidla nevnímá, že se něco děje, uvědomí si to teprve ve chvíli, když už je po všem.

1.5 Příčiny vzniku syndromu vyhoření a nejčastěji ohrožené profese

K vyhoření může dojít u jakékoliv činnosti běžného života, kde dochází ke kontaktu mezi lidmi a tam, kde lidé mezi sebou navazují vztahy. Může to být: žena na mateřské či rodičovské dovolené, rodiče dlouhodobě se starající o zdravotně postižené dítě apod. Nejčastěji je však vyhoření spojováno s výkonem zaměstnání, přičemž určité profese jsou ke vzniku psychického vyhoření náchylnější. Jedná se o profese, které se vyznačují prací s lidmi.

V přílišném počátečním „zapálení pro věc“ a soustředění se na jeden cíl nachází příčinu vyhoření **Křivohlavý**. Vysvětluje to následovně: Může se stát a stává se to, že člověk ve svém snažení „žít pro něco“ přežene. Když se někdo snaží o fyzický výkon, jenž je nad jeho síly, fyzicky se vyčerpá, případně zhroutl. Stejně tak je tomu v případě, že člověk přecení své psychické síly a způsobí si újmu – jedná se o vyhoření.¹⁴

Výčet faktorů, které ovlivňují vznik vyhoření, je velmi obsáhlý. **Rush**, který si syndromem vyhoření sám prošel, definuje deset základních faktorů takto:

- 1) Pocit nutkání namísto povolání
- 2) Neschopnost přibrzdit
- 3) Snaha udělat všechno sám
- 4) Přehnaná pozornost cizím problémům

¹³ NÝVLTOVÁ, V. *Psychopatologie pro speciální pedagogy*. 1.vyd. Praha: UJAK, 2008. s. 53-54. ISBN 978-80-86723-48-8.

¹⁴ KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví*. 1.vyd. Praha: Portál, 2001. s. 113. ISBN 80-7178-774-4.

- 5) Soustředěnost na detaily
- 6) Nereálná očekávání
- 7) Příliš velká rutina
- 8) Nesprávný pohled na Boží priority v našem životě
- 9) Špatný tělesný stav
- 10) Neustálé odmítání ze strany druhých

K těmto deseti základním faktorům přidává ještě několik důležitých vlivů jako je naše společnost, zaměstnání, osobnost a povaha.¹⁵

Kopřiva popisuje jako jednu z příčin „ztrátu ideálů“ a přirovnává vývoj syndromu vyhoření k vývoji manželství: Na začátku je zamilování a velká očekávání. Zdá se, že odtud bude život jedno velké šťastné dobrodružství. Potud je to opojení vlastní představou. Realita společného života však přináší nečekané neshody, zklamání a následné vystřízlivění. Pro někoho je takové zklamání neúnosné a takové manželství pro něj ztrácí veškerý smysl.¹⁶

Stock vymezuje hlavní rizikové faktory v zaměstnání, které přispívají ke vzniku vyhoření:

- Nespecifické externí spouštěče - Změny ve způsobu práce, změny na trhu práce, globalizace, nejistota pracovních poměrů.
- Specifické externí spouštěče - Zvýšená pracovní zátěž a zhuštění pracovní náplně, nedostatek samostatnosti a pravomocí, nedostatek uznání, nefunkční kolektiv v rámci pracovních skupin a mezi kolegy.
- Rozdělování práce - Zaměstnanec rozdělování práce vnímá jako nespravedlivé a neodpovídající výkonům.
- Hodnoty a měřítko - Výrazná odlišnost mezi hodnotami zaměstnavatele a individuálními hodnotami zaměstnance, který pak musí jednat proti svému přesvědčení.¹⁷

¹⁵ RUSH, M. D. *Syndrom vyhoření*. 1.vyd. Praha: Návrat domů, 2003. s. 18. ISBN 80-7255-074-8.

¹⁶ KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*. 2.vyd. Praha: Portál, 1997. s. 101. ISBN 80-7178-150-9.

¹⁷ STOCK, Ch. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. s.40. ISBN 978-80-247-3553-5..

Jelikož se má práce zaměřuje na spojitost mezi syndromem vyhoření a zaměstnáním uvedu nejčastěji postižené profese. Dle **Kebzy, Šolcové** mezi profese s vyšším rizikem vzniku vyhoření patří zejména zdravotnický personál (lékaři, zdravotní sestry, ošetrovatelky atd.), psychologové a psychoterapeuti, sociální pracovníci, učitelé na všech stupních, právníci, úředníci a zaměstnanci „za přepážkou“ (banky, pošty, státní správa atd.), zaměstnanci ozbrojených složek (policisté, hasiči, vojáci atd.), vedoucí pracovníci a manažeři, duchovní a řádové sestry, dispečeri, pracovníci poskytující služby (číšníci, kadeřnice, prodavači atd.). Někdy se vyhoření projevuje i u nezaměstnaneckých profesí (dealeři, prodejci, reklamní agenti atd.).¹⁸

1.6 Odlišení syndromu vyhoření od jiných psychických fenoménů

Počáteční fázi syndromu vyhoření provází řada obecných symptomů, které jsou společné i jiným negativním psychickým stavům a je obtížné je rozeznat. Během života se učíme vyrovnávat se s nejrůznějšími překážkami a zátěžemi, ať už v osobním, nebo v pracovním životě. Tyto překážky jsou v určité míře prospěšné, neboť nás nutí hledat jiné cesty a tím se rozvíjíme. K negativnímu vlivu dochází tehdy, je-li psychická zátěž po delší dobu vysoká. To má významný vliv na vznik a rozvoj syndromu vyhoření. Zátěžové situace lze rozdělit z hlediska jejich závažnosti, jejich vzniku a možných následků. Odborná literatura určuje tyto typy negativních zátěžových situací: stres, frustrace, konflikt, trauma, krize, deprivace.¹⁹

Stres

Stres je nedílnou součástí každého člověka. Zažíváme ho v rodinném, společenském i pracovním prostředí po celý život. Stres (zátěž) se často vymezuje jako skutečné, nebo implicitní ohrožení homeostázy. Vyjadřuje reakci organismu na událost nebo sled událostí, které obvykle způsobují reakci v podobě „*distresu*“ (špatného stresu), ale někdy také jako vypjatou situaci, která vede k pocitu radostné nálady, tedy „*eustresu*“ (dobrý stres).²⁰

¹⁸ KEBZA, V. – ŠOLCOVÁ, I. *Syndrom vyhoření*. 2.vyd. Praha: SZÚ, 2003. s. 8. ISBN 80-7071-231-7.

¹⁹ JEKLOVÁ, M. – REITMAYEROVÁ, E. *Syndrom vyhoření*. 1.vyd. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. s. 8. ISBN 80-86991-74-1.

²⁰ JOSHI, V. *Stres a zdraví*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. s. 17. ISBN 978-80-7367-211-9.

Z toho plyne, že určitá úroveň stresu je zapotřebí v situacích, kdy je nutné reagovat na nezvyklou nebo překvapivou situaci a potřebujeme se na ni připravit. Přiměřená hladina stresu vede k zostření vnímání, soustředění a ke zvýšení rozhodovací schopnosti. Příliš nízká úroveň stresu může vést k nedostatečné pozornosti a tudíž k odkládání rozhodnutí. Příliš vysoká úroveň stresu blokuje myšlení i účinné chování.

Následky nepřiměřeného stresu mohou být vážné. Dochází-li opakovaně ke spouštění stresové reakce, nebo nedaří-li se jí na konci stresové události vypnout, může dojít ke chronickému stresu, který může být příčinou vzniku závažných zdravotních problémů. Ve stresu je dnes v západní civilizaci téměř každý člověk. Ke vzniku syndromu vyhoření jsou však zapotřebí určité faktory. Je to především zaujetí svou prací, nereálnost požadavků a cílů a nastavením vysoké motivace. Je zapotřebí odlišovat stres a syndrom vyhoření. Pravdou je, že stres do něj většinou přechází, ale také, že ne každý stresový stav do něj přejde.²¹

Stock ve své publikaci nabízí prohlášení **Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (OSHA)** z roku 2007, kde uvádí výčet významných stresujících faktorů, které jsou v rozporu se základními pracovními potřebami zaměstnanců:

- Stabilita trhu práce a z toho plynoucí obava o ztrátu pracovního místa.
- Náchyllost ke stresu v souvislosti s globalizací (možný přesun pracovních míst do zahraničí).
- Úbytek jistot v důsledku nových forem smluv (snížení ochrany proti výpovědi, smlouvy na dobu určitou, krácení dovolené atd.).
- Rostoucí intenzita práce a dlouhá pracovní doba.
- Zeštíhlení společností (rušení pracovních míst).
- Rostoucí emocionální náročnost práce, která vyžaduje stále vyšší stupeň sociálních/emocionálních kompetencí.
- Neslučitelnost zaměstnání a soukromého života.²²

²¹KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*. 1.vyd. Praha: Grada, 1998. s. 61. ISBN 80-7169-551-3.

²²STOCK, Ch. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. s.32. ISBN 978-80-247-3553-5..

Frustrace

„Jako frustrující označujeme situaci, kdy je člověku znemožněno dosáhnout uspokojení nějaké subjektivně důležité potřeby, ačkoliv byl přesvědčen, že to tak bude.“

23

Frustrace představuje zcela neočekávanou ztrátu naděje na uspokojení vlastní potřeby. Stěžejní roli zde hraje míra pozitivního očekávání jedince, čím méně člověk očekává, tím méně je posléze zklamán. Občasný pocit frustrace může být užitečným stimulem k hledání jiných, vhodnějších alternativ řešení problému. Dá se říci, že v tomto případě občasný pocit frustrace naopak rozvíjí naše schopnosti. Důležitou roli zde hraje pozitivní očekávání.²⁴

Konflikt

Konflikt patří, stejně jako frustrace, mezi každodenní potíže a ruší celkový pocit pohody. Negativní vliv má teprve tehdy, je-li závažný, dlouhodobý, dotýká se osobně důležité oblasti a pokud jej člověk není schopen řešit. Z psychopatologického hlediska jsou velmi významné tzv. vnitřní konflikty. Ty se odehrávají (pokud však nebyly vytěsněny) ve vědomí člověka a znamenají střetnutí dvou vzájemně neslučitelných, přibližně stejně silných tendencí. Za určitých okolností může opakovaná frustrující zkušenost a dlouhodobý a nevládnutý konflikt působit jako stresující faktor.²⁵

Trauma

Psychické trauma lze vyjádřit jako náhle vzniklou situaci, která má pro jedince velmi negativní význam a vede k výraznému poškození nebo ztrátě. Ztrácí se pocit bezpečí, prožívá úzkost, která je vyjádřením jeho obav z budoucnosti. Trauma rovněž ovlivňuje objektivitu postiženého jedince. Může se stát nekritickým, nesoudným, ovlivněný především svými citovými prožitky. Uvedené změny se projeví v oblasti chování člověka, které bude zaměřeno na únik - bude se izolovat od okolního světa.

²³ VÁGNEROVÁ, M. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. 3.vyd. Praha: Portál, 2004. s. 48. ISBN 80-7178-802-3.

²⁴ JEKLOVÁ, M. – REITMAYEROVÁ, E. *Syndrom vyhoření*. 1.vyd. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. s. 10. ISBN 80-86991-74-1.

²⁵ JEKLOVÁ, M. – REITMAYEROVÁ, E. *Syndrom vyhoření*. 1.vyd. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. s. 10. ISBN 80-86991-74-1.

Traumatizace může být jednorázová nebo opakovaná. Důsledkem jejího opakování může být vznik posttraumatické stresové poruchy.

Krize

Psychickou krizi lze chápat jako vyhocení stresové situace. Je signálem, že dosud používané způsoby reagování nejsou dostatečně efektivní, a proto je potřeba hledat nové možnosti. Objevuje se jako narušení psychické rovnováhy v důsledku náhlého vyhocení situace či dlouhodobé kumulace, nárůstu problémů (např. selhání v zaměstnání, manželské problémy apod.). Znakem krize je selhání adaptačních mechanismů – tzn. dosud užívané způsoby přestaly být funkční. Zvládnutí krize může přispět k rozvoji člověka.

Deprivace

Deprivace je stav, kdy některá z objektivně důležitých potřeb, biologických či psychických, není uspokojována v dostatečné míře, přiměřeným způsobem a po dostatečně dlouhou dobu. Deprivace patří k nejzávažnějším zátěžovým stavům, které mohou mít zásadní vliv na celkový vývoj jedince. Je příčinou nerovnoměrného vývoje, omezení či pozastavení vývoje některých složek osobnosti či ke vzniku specifických psychických odchylek. Potřeby jedince se v průběhu života mění a patologický význam deprivace se odvíjí od období, v němž k deprivaci zkušenosti dochází. Například v raném věku má pocit citového strádání podstatně větší vliv na vývoj dítěte, nežli ve věku vyšším. Dle oblasti strádání lze rozdělit deprivace v oblasti biologických potřeb, deprivaci podnětovou, deprivaci kognitivní, citovou a sociální.²⁶

²⁶ VÁGNEROVÁ, M. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. 3.vyd. Praha: Portál, 2004. s. 53-54. ISBN 80-7178-802-3.

2 PRACOVNÍ ORGANIZACE

2.1 Kultura organizace

Každá organizace (podnik, společnost, oddělení) má svoji kulturu a tvoří si své vlastní pracovní podmínky. Kulturou je myšlen soubor různých rolí, norem a mezilidských vztahů. Z toho vyplývá, že se jedná o souhrn abstraktních pojmů, které existují v části nebo v celku organizace.

Bridges se domnívá, že neexistuje obecně přijatelný způsob definování organizační kultury. Uvádí, že se jakékoliv interpretace na toto téma uchylují k subjektivním dojmům, které vyvolaly slova a činy lidí.²⁷

Meyerson, Martin popisují kulturu jako „*jakousi šifru pro subjektivní stránku života organizace.*“²⁸

Tyson, Jackson popisují kulturu jako souhrn její „*uniformity.*“²⁹ Dle mého názoru je v tomto případě ideálním příkladem armáda, která má jasně vymezené pravidla velení (řízení), chování, rozdělení pravomocí, zodpovědnosti a komunikace.

Jinou tezi nabízí **Eldridge, Crombie**: „*Kultura nějaké organizace se vztahuje k jedinečné konfiguraci norem, hodnot, přesvědčení a způsobů chování, které charakterizují styl, na němž se skupiny a jedinci shodují za účelem splnění nějakých úkolů.*“³⁰

Pro jasné pochopení výše uvedených definic se zaměřím na objasnění základních pojmů. **Normy** jsou souborem pravidel chování, které společnost pro sebe považuje za důležité, žádoucí a nutné. Proto od svých zaměstnanců očekává plnění si svých rolí. **Role** v zaměstnání je chování, které společnost očekává od zaměstnance na jeho pracovní pozici. **Konflikt rolí** je velmi běžný a zároveň častý faktor při vzniku burnout. Příkladem je zaměstnanec, který musí kvůli splnění zadaného, velmi

²⁷ BRIDGES, W. *Typologie organizace*, 1. vydání, Praha: Management Press, 2006. s. 159, ISBN 80-7261-137-2.

²⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, Dotisk 2005, Praha: Grada, 2002. s. 199, ISBN 80-247-0469-2.

²⁹ TYSON, S. – JACKSON, T. *Organizační chování*, 1. vydání, Praha: Grada, 1997. s. 52, ISBN 80-7169-296-4.

³⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, Dotisk 2005, Praha: Grada, 2002. s. 199, ISBN 80-247-0469-2.

důležitého úkolu zůstat v zaměstnání přesčas, a přitom na něj čeká v restauraci manželka, protože mají výročí svatby. Zaměstnanec musí řešit dilema, která role má vyšší prioritu. Zda je to role zaměstnance, nebo manžela. Objevuje se stres z možných dopadů, buď „peklo“ v práci nebo doma. Jiným konfliktem rolí, je konflikt uvnitř role. Příkladem může být pracovník středního managementu. Vedení organizace ho vnímá jako „dělníka administrativy“, ale ze strany podřízených zaměstnanců je považován za vedoucího zaměstnance. Obě strany na něj mají své požadavky. Vedení očekává vyšší výkon, podřízení vyšší mzdové ohodnocení. Tím se dostává do tlaku z obou stran, žije v napětí a stresu, protože nemůže vyhovět oběma stranám.³¹

Pro dobrou funkčnost organizace a spokojenost zaměstnanců je nezbytná komunikace a dobré mezilidské vztahy na pracovišti. Komunikace má přímý vliv při řešení problémů, vedení skupiny lidí a spokojenost.³²

Stejně tak i správné nastavení rozdělení pravomocí a pravidel řízení je důležité pro efektivitu napříč celou organizací, ať už se jedná o jednotlivé zaměstnance, skupiny, oddělení či celé organizace.

Každý zadaný úkol má svá specifika a k jeho splnění je nutná znalost, schopnost a dovednost zaměstnance. Je vhodné konkrétní úkoly zadávat jedincům, kteří mají k jeho splnění předpoklady.

S tím souvisí i osobní rozvoj zaměstnanců. Školení, supervize, SWOT analýzy, koučování nebo třeba brainstorming napomáhá k růstu kvalifikace zaměstnanců a zároveň zvyšuje jejich spokojenost.

Je-li k výše uvedeným podmínkám navíc v organizaci propracovaný kariérní řád, tak se výrazně snižuje míra rizika syndromu vyhoření.

2.2 Potřeby zaměstnance

Ve svém aktivním životě tráví lidé největší část pracovní náplní, zpravidla v zaměstnaneckém poměru. Ten může mít charakter státní správy, soukromého sektoru nebo se jedná o podnikání. Ve všech případech jde o pracovní prostředí, ve kterém lidé získávají své nejintenzivnější sociální zkušenosti.

³¹ TYSON, S. – JACKSON, T. *Organizační chování*, 1. vydání, Praha: Grada, 1997. s. 62-65, ISBN 80-7169-296-4.

³² TYSON, S. – JACKSON, T. *Organizační chování*, 1. vydání, Praha: Grada, 1997. s. 62-65, ISBN 80-7169-296-4.

Tyson, Jackson vycházejí z **Maslowovy** hierarchie potřeb, která je populární u laické i odborné veřejnosti.

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/maslowova_pyramida/

Uvádějí její trefný význam při převedení na podmínky pracovní organizace. Postupují od základní příčky fyzických potřeb až po nejvyšší příčku, potřebu seberealizace:

- 1) **Biologické fyzické potřeby** - Vzhled prostředí, vibrace, teplota, prostor, hluk, ovzduší, stravovací zařízení.
- 2) **Potřeba bezpečí a jistoty** - Náplň práce, pravidelnost, jasná role, struktura, komunikace, bezpečnost, dohody, smlouvy.
- 3) **Potřeba sounáležitosti** - Společné úkoly, společně sdílené kanceláře, uznání, členství v týmu.
- 4) **Potřeba uznání a úcty** - Žádanost (o radu, službu, spolupráci, apod.), postavení, úspěch, dobré výsledky, kuráž, uznání, zvláštní výhody.
- 5) **Potřeby seberealizace** - Osobní či odborný růst, autonomie (samostatnost), dobré zaměstnání.³³

³³ TYSON, S. – JACKSON, T. *Organizační chování*, 1. vydání, Praha: Grada, 1997. s. 26, ISBN 80-7169-296-4.

Herzberg nabízí svoji teorii o dvou faktorech působících na spokojenost a nespokojenost lidí v zaměstnání. Jedny faktory označil za příčiny lidské spokojenosti, jsou-li přítomny, jejich nepřítomnost však nemusí nutně vyvolat nespokojenost pracovníků. Tyto faktory bývají nazývané jako motivátory. Druhé tzv. hygienické faktory svým naplněním nezpůsobují spokojenost pracovníka v zaměstnání, ale naopak jejich nepřítomnost znamená jeho nespokojenost.³⁴

Tabulka 1: Herzbergerova teorie dvou faktorů

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojenost	PŘÍTOMNOST	PŘÍTOMNOST	Neutrální stav
↑	Úspěch (dosažení cíle)	Podniková politika	↓
	Uznání	Dozor (odborný dozor)	
	Práce sama	Vztahy s nadřízenými	
	Odpovědnost	Vztahy s kolegy	
	Povýšení	Vztahy s podřízenými	
	Možnost osobního růstu	Mzda/plat	
		Pracovní podmínky	
		Jistota práce	
	Osobní život		
Neutrální stav	NEPŘÍTOMNOST	NEPŘÍTOMNOST	Nespokojenost

Zdroj: vlastní zpracování

Jeklová, Reitmayrová zdůrazňuje potřebu jasnosti a srozumitelnosti pracovních podmínek v zaměstnání. Důležitost přikládají dohodě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, kde je zapotřebí přesné vymezení pracovních úkolů a hlídání si vlastních hranic. Vlastní hranicí se rozumí přesné stanovení pracovních závazků tak, aby se daly zvládnout a nebyly překračovány dalšími pracovními úkoly. S tím souvisí i dostatečné množství kompetencí, dovedností a znalostí, které jsou na daném pracovním úvazku vyžadovány. Pokud jimi není jedinec vybaven, bude muset vynaložit mnohem

³⁴ TYSON, S. – JACKSON, T. *Organizační chování*, 1. vydání, Praha: Grada, 1997. s. 33-34, ISBN 80-7169-296-4.

vyšší úsilí na to, aby byl schopen zadanou prací vykonávat dobře. K další potřebě patří důležitý, avšak nenápadný a často opomíjený prostředek - harmonie pracovního místa. Vlastní pracovní místo by mělo zahrnovat soukromí, dostatek světla, tepla a klidu. Dále je důležitá individuální úprava pracoviště (doplňková hudba, obrázky, fotky, pokojové rostliny atd.), kde se jedinec bude cítit uvolněně a bude se mu lépe a efektivněji pracovat.³⁵

Pracovní prostředí, zvláště nedobré, u jedince ve vysoké míře zvyšuje stres a možnost vzniku burnout. **Křivohlavý** poukazuje na neuspokojení potřeb a očekávání v pracovním prostředí, čímž se napomáhá vzniku syndromu vyhoření. Převedením této myšlenky do prostředí organizace, lze definovat základní body, při jejichž splnění se omezí stres a možnost vzniku vyhoření:

- **Očekávání** – Ujasnění si, co se od koho očekává, kdo má jaká práva a povinnosti. Čím přesněji jsou tyto podmínky nastaveny, tím je menší míra stresu.
- **Pracovní úkoly** – Nastavení úkolů je velmi důležité s ohledem na realizaci. Předejde se tím nerovnováze mezi zátěží a možnostmi daného pracoviště, nebo zaměstnance.
- **Zpětná vazba** – Stanovení úkolů samo o sobě nestačí, je nutná důsledná zpětná vazba. Průběžná kontrola vypovídá o tom, zda je skutečně vše uděláno tak, jak se očekávalo.
- **Flexibilita** – Měla by se projevovat při respektování specifických potřeb zaměstnanců. Každý jedinec má svou individualitu, na kterou by se měl brát ohled při zařazování na pracovní pozici.
- **Kompletizace** – Umožnění jedinci, aby viděl, nebo se podílel na celé práci, nejen na dílčí činnosti.

³⁵ JEKLOVÁ, M. – REITMAYEROVÁ, E. *Syndrom vyhoření*. 1.vyd. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. s. 25-26. ISBN 80-86991-74-1.

- **Uznání** - Míra spokojenosti s prací je do značné míry přímo úměrná přiměřenému uznání. Je zapotřebí důsledně dbát na vyjádření uznání všemi prostředky.³⁶

Uspokojení z vlastní práce se vyskytuje v každé činnosti člověka. Je propojeno s vynaloženým úsilím, účelem nebo i samotnou prací. Není-li člověk pracovní činností uspokojen, dochází k frustraci a zvýšení rizika vyhoření.

³⁶ KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*. 1.vyd. Praha: Grada, 1998. s. 108-109. ISBN 80-7169-551-3.

3 ORGANIZAČNÍ ZMĚNA

Každá společnost podléhá vývoji, jehož průvodním jevem je organizační změna. Její součástí je zpravidla i změna v rozdělení pracovních odpovědností, rozhodovacích pravomocí nebo vztazích mezi jednotlivými pracovními místy a organizačními útvary. Nenastává-li tato změna příliš často, patří k nezbytným a žádoucím projevům organizačního vývoje. Organizační změna patří k nejnáročnějším úkolům v řízení jakékoliv organizace. Její nevhodné provádění může v organizaci vyvolat chaos a vést k poklesu motivace a loajality zaměstnanců.

3.1 Příčiny organizační změny

Nutnost vedoucí ke změnám organizačního uspořádání může vzniknout z mnoha důvodů. Dochází k nim v reakci na tlak vnějšího prostředí např. jiné požadavky trhu, konkurence, změna legislativy, nástup nových technologií. Mezi změny vycházející zevnitř organizace řadíme např. pokles výkonnosti, nedostačující stávající podoba organizace, změna vlastníka společnosti, změna ve vedení organizace. Dá se tedy rozlišit, zda se jedná o změnu provedenou jako reakci na změnu vnějších podmínek, nebo o změnu provedenou na základě vlastního rozhodnutí organizace.³⁷

3.2 Fáze organizační změny

Jako psychologický proces vnímá organizační změnu **Bridges**, který jí přirovnává k člověku procházejícím obdobím, kdy se v jeho životě něco mění. Příkladem může být stěhování, ač již vyvolané vnitřním pohnutím či vnějším vlivem. Při něm dochází k fyzickému přemístění člověka, jeho osobnosti i hmotného majetku. K samotnému procesu stěhování dochází většinou až po dlouhé době, jelikož naplánování a příprava zpravidla zabere mnoho měsíců. Přejít tedy začal dluho před stěhováním a pokračuje až do doby, než se v novém domově člověk bude cítit „jako doma“. U pracovní organizace tedy nezáleží na tom, zda jde o změnu na základě vnitřního nebo

³⁷ BRIDGES, W. *Typologie organizace*, 1. vydání, Praha: Management Press, 2006. s. 92-93, ISBN 80-7261-137-2.

vnějšího podnětu. Období přechodu má vždy tři navzájem se překrývající fáze a lze je popsat takto:

- 1) **Fáze „odchodu“** – zpravidla nejbolestnější fáze pro celou organizaci. Veškerý personál i instituce musí nechat odejít vše staré, včetně své identity. Zaměstnanci se musí vyrovnat se skutečností, že „zaběhnutý“ systém pravidel, pracovních postupů i samotná organizační struktura končí. Pro tuto fázi je charakteristická osobní i institucionální rezistence.
- 2) **Fáze „neutrální zóny“** – tento stav lze označit jako „země nikoho.“ Je pro něj charakteristický chaos, prázdnota a pustina. Zároveň je to však období, kdy jsou lidé přístupní novým myšlenkám, hledáním řešení a nacházením odpovědí na staré otázky.
- 3) **Fáze „znovuzrození“** – poslední fáze přechodu znamená přijetí nové identity, akceptace změny a start v novém prostředí.³⁸

Beer a kol. publikovali v Harvard Business Review článek „*Why change programs don't produce change*“ (Proč programy změn nevedou ke změnám) vlastní teorii odporu ke změnám: „*Ve skutečnosti je individuální chování lidí silně formováno rolemi, které lidé v organizaci hrají. Nejeefektivnější způsob, jak změnit chování, je tedy postavit lidi do nových organizačních souvislostí, které jim vnutí nové role, odpovědnosti a vztahy. To vytváří situaci, která si v určitém smyslu „vynucuje“ od lidí nové postoje a nové chování.*“³⁹

Předepisují seznam šesti kroků k dosažení efektivní změny, které se soustřeďují na to, co nazývají „*nastavení úkolů*“ - reorganizování rolí, odpovědností a vztahů pracovníků za účelem vyřešení specifických organizačních problémů v malých jednotkách, kde se dají úkoly a cíle jasně definovat. Cílem následujících překrývajících se kroků je vybudovat sebeupevňující cyklus angažovanosti, koordinace a schopnosti. Jedná se o tyto kroky:

³⁸ BRIDGES, W. *Typologie organizace*, 1. vydání, Praha: Management Press, 2006. s. 97-99, ISBN 80-7261-137-2.

³⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, Dotisk 2005, Praha: Grada, 2002. s. 255, ISBN 80-247-0469-2.

- 1) mobilizování závazků ke změně prostřednictvím společných diagnóz
- 2) vyvinutí společné vize způsobu organizování
- 3) podpora shody, schopnost a závazky ke společné vizi
- 4) rozšíření povědomí v organizaci o změně, zajištění informovanosti všech zúčastněných
- 5) institucionalizování změny skrze oficiální strategie podniku
- 6) monitorování a provádění nutné úpravy dle potřeb podniku⁴⁰

Dále pak představím **Lewinův model**, tzv. silový model, který byl použitý při organizační změně v CZS. Zahrnuje tyto 3 fáze:

- 1) **Fáze rozmrazení** – demontáž současné stabilní rovnováhy (vytvoření nerovnováhy), která podporuje existující zaběhnuté postupy, chování a postoje. Tento proces musí vzít v úvahu možné ohrožení, které změna pro zaměstnance představuje, a potřebu motivovat ty, jichž se změna dotkne, aby akceptací dosáhli přirozeného stavu rovnováhy. V této fázi dochází často k snižování počtu zaměstnanců a ke změně vedení organizace.
- 2) **Fáze změny** – vytváření nových reakcí založených na nových informacích (realizace nových věcí). V této fázi jsou identifikováni zaměstnanci, kteří budou nositeli změny.
- 3) **Fáze zmrazení** – stabilizování změny pomocí zavedení a fixace nových reakcí do profilu osobnosti těch, jichž se to týká (dobrovolná akceptace změn).⁴¹

Lewin k těmto fázím navrhl **metodologii analýzy** změn nazvanou „*analýza sil na bojišti*“ zahrnující tři základní body:

- 1) Analýza brzdících nebo hnacích sil, které ovlivňují přesun ke konečnému stavu. K brzdícím silám patří reakce těch, kteří změnu vnímají jako zbytečnou, nebo něco, co představuje hrozbu.
- 2) Určení zaměstnanců, kteří představují rozhodující hnací, nebo brzdící sílu.

⁴⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, Dotisk 2005, Praha: Grada, 2002. s. 255, ISBN 80-247-0469-2.

⁴¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, Dotisk 2005, Praha: Grada, 2002. s. 253, ISBN 80-247-0469-2.

- 3) Podniknutí kroků, posilující rozhodující hnací sílu a oslabující rozhodující brzdící sílu.⁴²

Pokud organizační změna probíhá napříč celou organizací, tak je jí zainteresován každý zaměstnanec. Pro její úspěch je důležité, aby byla všemi přijata myšlenka, že změna je potřebná. Stejně tak je nutné vědět, že změna je přijatelná a proveditelná za podmínek, které v dané době v organizaci panují.

3.3 Odpor ke změnám

Na riziko vzniku syndromu vyhoření má vliv nejen pracovní prostředí, ale i změny v něm probíhající. Jedná-li se o změny, které jsou pro zaměstnance negativní, nebo si myslí, že budou mít negativní dopad, tak se u něj projeví odpor ke změnám. Narůstá u něj stres a další negativní psychické a emoční projevy. U organizačních změn se tyto negativní projevy manifestují různými způsoby a v různých fázích.

Armstrong prezentuje odpor ke změnám jako proces, který je obtížné překonat, a to dokonce i tehdy, nejsou-li změny pro ty, kterých se týkají, škodlivé. Tyto obtíže byly zaznamenány i u organizační změny v CZS. K základním příčinám odporu ke změnám v organizaci uvádí následující:

- 1) *„Obavy z nového - lidé nedůvěřují čemukoliv, o čem si myslí, že zvrátí jejich zaběhnutou rutinu, metody práce nebo pracovní podmínky. Nechtějí ztratit jistotu toho, co důvěrně znají. Možná, že nevěří tvrzením managementu, že změny jsou ku prospěchu jak jim, tak organizaci. Někdy pro to mají dobrý důvod. Mohou cítit, že management má postranní či záluďné motivy a někdy, čím hlasitější jsou protesty manažerů, tím méně jsou ochotni věřit.*
- 2) **Ekonomické obavy** - ztráta peněz, ohrožení jistoty zaměstnání.
- 3) **Nepohodlí** - změny ztěžují život.
- 4) **Nejistota** - změny mohou být nepříjemné kvůli nejistotě, kterou obvykle plodí.
- 5) *„Symbolické“ obavy* - malá změna, která se týká nějakého drahocenného symbolu, například zvláštní kanceláře nebo rezervovaného místa na parkování,

⁴² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, Dotisk 2005, Praha: Grada, 2002. s. 253, ISBN 80-247-0469-2.

může symbolizovat velké změny, zejména pak tehdy, když pracovníci nic nevědí o tom, jak rozsáhlý program změn se chystá.

- 6) **Ohrožení interpersonálních vztahů** - cokoliv, co narušuje obvyklé sociální vztahy a normy ve skupině, bude odmítáno.
- 7) **Ohrožení postavení nebo kvalifikace** - změny jsou vnímány jako něco, co ohrožuje postavení jedince a co jej diskvalifikuje.
- 8) **Obavy související se schopností** - týkají se schopnosti vyrovnat se s novými požadavky nebo schopnosti osvojit si nové dovednosti. “⁴³

Tyson, Jackson uvádějí příklad **Carnala**, který se domnívá, že odpor ke změnám má vzájemnou souvislost s výkonností, sebeúctou a reakcí lidí ke změnám. Popisuje je v pěti stadiích:

- 1) **Odmítnutí** - sám sebe vysvětlující pojem. Vede k reakcím typu "my jsme to vždycky dělali takhle" apod. Když jsou lidé vystaveni možnosti změny, tak vždy pečlivě vyhodnocují své současné poměry, a to dokonce i tehdy, když si na ně do nedávné doby často stěžovali.
- 2) **Obrana** - Jakmile si lidé uvědomí, že daná změna se zřejmě bude realizovat a ve skutečnosti se již začala realizovat, začnou prožívat depresi a jsou frustrováni svou vlastní neschopností vyrovnat se s takovou změnou. Jejich frustrace je často charakterizována obranným chováním.
- 3) **Projevy změny** – Ve třetím stadiu jsou odkládány staré zvyky. Nové chování začíná nabývat hodnoty. Začíná se objevovat optimismus. Lidé začínají v tomto stadiu o novém systému mluvit otevřeně a konstruktivně. V některých případech může být frazeologie vysoce pragmatická, ale je první známkou toho, že lidé změnu přijímají a mají o ní zájem. Je to proces, který začíná chápáním toho, co se děje kolem nich.
- 4) **Adaptace** - Dochází k procesu adaptace, při němž jednotlivci poprvé detailně testují novou situaci. Není to pouhá změna chování ze strany jednotlivce, ale může často přimět stejnou osobu k tomu, aby vyzkoušela, pozměnila a modifikovala nové systémy, což může být vlastně součástí změny.

⁴³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, Dotisk 2005, Praha: Grada, 2002. s. 252, ISBN 80-247-0469-2.

- 5) **Osvojení** - Systémy, procesy a organizace jsou nyní již změněny a adaptovány. Nové vztahy jsou zkoušeny a modifikovány. To vše se stává součástí nové pracovní situace. Organizace je připravena na další stadium nebo na další změnu. Důležité je, že lidé poznali, že změnu zvládli. To je rozhodující aspekt jakékoliv formy organizační změny.⁴⁴

Armstrong ve své knize publikuje názor **Joan Woodwardové**. Její popis odporu ke změnám dle mého nejlépe vystihuje celou problematiku. Lidé mají odpor ke změnám, protože v nich spatřují ohrožení známých vzorců chování, svého postavení a peněžní odměny. *„Když mluvíme o odporu ke změnám, máme tendenci naznačovat, že management je při změně své cesty vždy racionální a že pracovníci jsou hloupí, emocionální nebo iracionální, protože nereagují takovým způsobem, jakým by měli. Ale jestliže jedinec jde v důsledku navrhovaných změn do horšího, ať už zjevně nebo skrytě, je jakýkoliv odpor z hlediska jeho vlastních nejlepších zájmů zcela racionální. Zájmy organizace a zájmy jednotlivce nejsou vždy ve shodě.“*⁴⁵

⁴⁴ TYSON, S. – JACKSON, T. *Organizační chování*, 1. vydání, Praha: Grada, 1997. s. 199-201, ISBN 80-7169-296-4.

⁴⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, Dotisk 2005, Praha: Grada, 2002. s. 252, ISBN 80-247-0469-2.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 ORGANIZAČNÍ ZMĚNA V CENTRU ZAHRANIČNÍ SPOLUPRÁCE

4.1 Charita Praha

„Charita Praha je veřejnou církevní právnickou osobou. Vyvítí svou činnost na území pražské arcidiecéze a zároveň pomáhá v zahraničí. Jejím zřizovatelem je Arcibiskupství pražské. Posláním Charity je pomoc lidem v nouzi na principech křesťanské lásky. Úkolem Arcidiecézní charity Praha je také metodické vedení 42 farních Charit, které působí v pražské arcidiecézi.

Arcidiecézní charita Praha je spolu s dalšími sedmi (arci) diecézními Charitami součástí sdružení Charita Česká republika. Prostřednictvím tohoto sdružení jsou (arci) diecézní Charity součástí celosvětové sítě Caritas Internationalis. V roce 2012 oslavila Caritas Internationalis 61. výročí svého založení.

Arcidiecézní charita Praha pomáhá lidem bez ohledu na jejich náboženské přesvědčení nebo politickou či rasovou příslušnost.

Poskytuje pomoc těm, kteří se ocitli v tíživé životní situaci nebo na okraji společnosti – zejména rodičům (matkám) s dětmi v tísní, lidem se zdravotním postižením, seniorům, lidem bez domova, mládeži z dětských domovů, obětem obchodování s lidmi, obětem domácího násilí, migrantům.

Významnou činností Charity Praha je také humanitární pomoc a zahraniční rozvojová spolupráce. V oblasti vzdělávání, zdravotní péče, prevence a místního rozvoje jsou podporovány nejchudší děti, rodiny a celé komunity k dosažení soběstačnosti a trvale vyšší životní úrovně.“⁴⁶

⁴⁶ Výroční zpráva ARCIDIECÉZNÍ CHARITA PRAHA za rok 2011 [neprodejné]

4.2 Centrum zahraniční spolupráce

Pomoci do zahraničí se Charita Praha věnuje od roku 1993. Aktivity koordinuje CZS, jehož posláním je podporovat chudé děti v rozvojových zemích, v rámci programu Adopce na dálku[®], ve vzdělávání a tím jim otevírat cestu k perspektivnější budoucnosti a radostněji prožitému dětství. Dětem, rodinám i celým komunitám pomáhá k všestrannému rozvoji, k dosažení soběstačnosti a trvale vyšší životní úrovně. Mezi cílové země rozvojové spolupráce a humanitární pomoci patří zejména Indie, Uganda, Zambie, Konžská demokratická republika a Bělorusko.

Mezi prioritní témata činnosti patří především podpora vzdělávání, komunitní rozvoj, zdravotní péče a prevence, zemědělství, sociální práce a v případě potřeby také humanitární pomoc.⁴⁷

V jednotlivých cílových zemích CZS spolupracuje s místními partnerskými organizacemi, případně zakládá vlastní mise vedené českými pracovníky např. Uganda, Zambie. Tato činnost by nebyla možná bez tisíců dárců z celé České republiky, kteří podporují rozvojové a humanitární projekty finančně, materiálně i dobrovolnou prací.

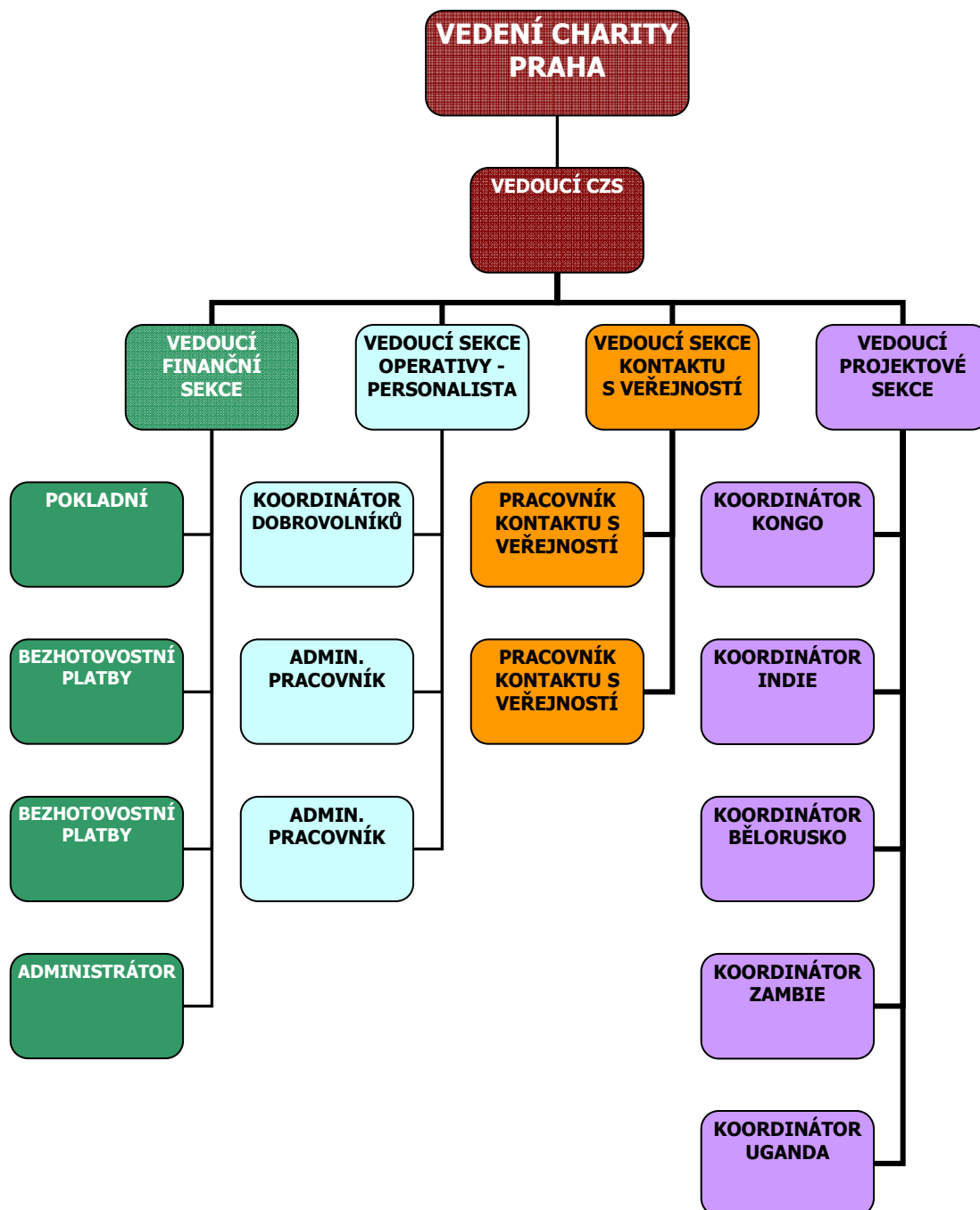
Zaměstnanci CZS vykonávají vesměs kancelářskou práci k zajištění nezbytné agendy pro projekty, program Adopce na dálku[®] a pravidelně vyjíždějí do cílových zemí na monitoring. Většina pracovních pozic je kumulovaná, zpravidla mají zaměstnanci na starosti dvě a více agend, které v jiných organizacích zastává více personálu. Personální hierarchie v CZS byla před organizační změnou rozdělená na několik stupňů - viz obrázek 2. Nejvyšší postavení zaujímá vedení Charity Praha, střední stupeň náleží vedoucímu CZS a nejnižší stupeň zaujímají čtyři skupiny:

- **Finanční sekce** (dále jen „FIS“) – zabývá se finanční agendou např., zpracováním příchozích plateb, finančním zpracováním rozvojových projektů, přípravou účetnictví a daněmi.
- **Sekce operativy** – má na starosti personální záležitosti, komunikaci se státní správou, koordinování dobrovolníků, logistické zajištění organizace atd.
- **Sekce kontaktu s veřejností** – vyřizuje veškerou ústní, písemnou i elektronickou agendu v ČR při komunikaci s dárci, veřejností a institucemi.

⁴⁷ Výroční zpráva ARCIDIÉZNÍ CHARITA PRAHA za rok 2011 [neprodejné]

- **Projektová sekce** (dále jen „PROS“) – pracuje na přípravě a hodnocení projektů zahraničních partnerských organizací a zajišťuje veškerou komunikaci se zahraničím. Zaměstnanci této sekce zodpovídají za monitoring projektů na zahraničních misích.

Obrázek 2: Organizační diagram CZS před organizační změnou



Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Příčiny organizační změny v Centru zahraniční spolupráce

Důvod provedení organizační změny v CZS je nejistý. Nebylo o ní nikde a nikým oficiálně informováno. Za možnou příčinu lze považovat oznámení odchodu vedoucího CZS z organizace (květen 2012). Nový vedoucí CZS nastoupil ihned po tomto oznámení (květen 2012). Byl dosazený z vedení Charity Praha. Po dobu dvou měsíců (červen, červenec 2012) oba vedoucí spolu koexistovali. Na pravidelných poradách bylo uváděno, že organizace je zcela funkční a procesně kvalitně nastavena a že se bude pokračovat v dosavadním směřování. Zhruba po měsíci bylo však vše jinak. Začaly velké změny, které se plošně promítly do struktury, procesů, cílů a směřování organizace. Plošně byla zrušena všechna čtyři oddělení. Dva zaměstnanci odešli z vlastní vůle a dva byli propuštěni. Dvě uvolněná pracovní místa byla doplněna opět z vedení Charity Praha a lidmi blízkými nejvyššímu managementu organizace. Pracovní pozice a náplně byly zrušeny, všichni zaměstnanci se ocitli ve vákuu. U organizační změny byl dle mého názoru použitý **Lewinův model** tzv. silový model.⁴⁸ Popis a pocity zaměstnanců ze stále ještě probíhající organizační změny, popisují ve svém výzkumu.

⁴⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, Dotisk 2005, Praha: Grada, 2002. s. 253, ISBN 80-247-0469-2.

5 METODIKA

V této části mé práce se věnuji metodologii provedeného výzkumu, tedy formulací metod, postupů a technik výzkumu, stanovením objektů zkoumání. Na závěr objasňuji operační proces, jinými slovy převod použitých pojmů v teorii na data použité ve výzkumu (empirická data).

5.1 Výzkumná strategie

Jelikož se mi nepodařilo nalézt teorii či hypotézu, která by mi dala odpověď na hlavní výzkumnou otázku „*Jak současná organizační změna probíhající v CZS přispívá ke vzniku syndromu vyhoření u zaměstnanců CZS?*“, pokusil jsem se použitím kvalitativního výzkumu identifikovat, jakým způsobem a do jaké míry se organizační změna probíhající v CZS podílí na možnosti vzniku syndromu vyhoření u zaměstnanců CZS. Vzhledem k zaměření mé práce jsem si vybral kvalitativní výzkum. „*Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění, založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.*“⁴⁹

Předností kvalitativního výzkumu je ponoření se do hloubky a získání velmi podrobných dat, hloubkový popis případu a získání podrobných informací, proč se daný jev vyskytl. Jelikož nemohu s jistotou určit přesné dodržení připraveného výzkumného plánu, budu během svého zkoumání využívat charakteristickou vlastnost kvalitativního výzkumu, kterou je přizpůsobení se, úprava a doplňování dle potřeb.⁵⁰

5.2 Metoda a technika sběru dat

Jako nejvhodnější metodu pro svůj výzkumný problém jsem vybral dotazování, techniku polostrukturovaného rozhovoru. Zvolil jsem si ji proto, že respondentovi umožňuje otevřeně dát najevo své subjektivní pohledy a názory, je možné zacílit otázky podle okolností a těžít tak další informace. Polostrukturovaný rozhovor lze

⁴⁹ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum*. 1.vyd. Praha: Portál, 2005. s. 50. ISBN 80-7367-040-2.

⁵⁰ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum*. 1.vyd. Praha: Portál, 2005. s. 53. ISBN 80-7367-040-2.

charakterizovat jako rozhovor s návodem, kdy návod nabízí seznam otázek nebo témat, k němuž je nutné se během rozhovoru dobrat. Výhodou naproti strukturovanému rozhovoru s uzavřenými otázkami, kdy je respondentovi nabídnut předem daný soubor odpovědí, z nichž si vybírá tu nejvhodnější, jsou otázky při polostrukturovaném rozhovoru otevřené a nikdy nenabízejí předem formulované možnosti odpovědí.⁵¹

5.3 Jednotka zkoumání a zjišťování

Jednotkou zkoumání, jsou zde okolnosti ovlivňující vznik burnout u zaměstnanců CZS v souvislosti s provedenou organizační změnou.

Jednotkou zjišťování jsou celkem čtyři zaměstnanci, z toho tři z projektové sekce a jeden z finanční sekce CZS v Charitě Praha. Dva zaměstnanci pracují na pozici koordinátor a jeden na pozici vedoucí projektové sekce. Dalším je jeden zaměstnanec finanční sekce pracující na pozici administrátor. Pro zachování anonymity jsem je označil zkratkou R1 až R4 (R jako respondent). Bližší údaje o respondentech jsou uvedené v tabulce 2.

Tabulka 2: Charakteristika zkoumaných zaměstnanců CZS

Zaměstnanec	Pohlaví	Věk	Vzdělání	Praxe na pozici	Praxe v organizaci	Sekce
R1	Žena	29 let	VŠ - Ruská a východoevropská studia (Mgr. studium)	4 roky	4 roky	PROS
R2	Muž	35 let	SŠ – IT technologie a ekonomie	2 roky	2 roky	FIS
R3	Žena	27 let	VŠ – Studium humanitní vzdělanosti (Bc. studium)	3 roky	3 roky	PROS
R4	Žena	32 let	VŠ - Kulturologie (Mgr. studium)	3 roky	3 roky	PROS

Zdroj: vlastní zpracování

⁵¹ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum*. 1.vyd. Praha: Portál, 2005. s. 166-174. ISBN 80-7367-040-2.

Provedl jsem záměrný výběr nebo-li „*předem danou strukturu výběru*“⁵², jelikož jsem potřeboval vytěžit informace pouze od určité skupiny respondentů, kteří byli účastní organizační změny CZS v roce 2012.

5.4 Průběh a realizace výzkumu

Pro praktickou část výzkumu jsem si vybral zaměstnance, kteří byli a jsou přítomni probíhající organizační změně a jsou, dle mého názoru, nejvíce ohroženou skupinou. Jednalo se o tři zaměstnance sekce PROS a jeden ze sekce FIS. Základem mé domněnky je to, že oslovení respondenti jsou velice kreativní a svobodomyšlní lidé, kteří se dají jen těžko přesně zařadit do „*tabulek*“ a organizační změna vždy, alespoň na krátkou dobu, tuto kreativitu potlačuje. Požádal jsem tedy kolegyně z PROS a kolegu z FIS o účast na výzkumu. Domluvili jsme se na setkání a na provedení rozhovorů. Jelikož se jedná o mé kolegy, se kterými si tykám, bylo při rozhovorech použito neformální oslovování.

Pro rozhovory jsem zvolil začátek měsíce prosinec. Tři rozhovory s kolegy probíhaly přímo na pracovišti a v pracovní době, vždy s každým respondentem o samotě, bez přítomnosti jiných lidí. V úvodu každého rozhovoru došlo k seznámení s účelem a postupem zpracování získaných dat výzkumu, včetně ujištění o zachování anonymity. Se dvěma kolegy se rozhovor uskutečnil v mé kanceláři. S jedním proběhl rozhovor v zasedací místnosti po ukončení porady. Rozhovor trval vždy 30 až 40 minut. Ve dvou případech byly rozhovory přerušeny kolegy, kteří si do kanceláře přišli vyzvednout šanony s prací. S čtvrtým dotazovaným kolegou proběhl rozhovor v restauraci, v rámci oběda, a trval 60 minut. Při všech rozhovorech jsem se snažil být nestranný a nekomentovat jejich výstupy, byť se s nimi osobně dobře znám. Během výzkumu bylo zřejmé, že kolegové uvítali možnost se k tématu „*od srdce*“ vyjádřit. Byli velice upřímní a otevření. Dva kolegové občas divoce gestikulovali. Rozhovory byly se souhlasem kolegů zaznamenány na diktafon a poté převedeny do písemné formy.

⁵² HENDL, J. *Kvalitativní výzkum*. 1.vyd. Praha: Portál, 2005. s. 151. ISBN 80-7367-040-2.

5.5 Výzkumné otázky a operační postup

Na základě informací z teoretické části této práce jsem vygeneroval tři dílčí výzkumné otázky, které mi mají být nápomocny při odpovědích na hlavní výzkumnou otázku „*Jak současná organizační změna probíhající v CZS přispívá ke vzniku syndromu vyhoření u zaměstnanců CZS?*“ Každá dílčí výzkumná otázka (DVO) má stanovené úrovně a oblasti zkoumání, ze kterých byly vytvořeny otázky pro rozhovor - viz tabulka 3, 4 a 5.

Tabulka 3: Dílčí výzkumná otázka č. 1

DVO č. 1: Jsou u zaměstnanců signály poukazující na možnost vzniku nebo existenci syndromu vyhoření?		
1. úroveň	Zkoumaná oblast	Otázky pro výzkum daných oblastí
Fyzická	Pracovní prostředí	Jak se cítíte po fyzické stránce? Odráží se práce nějak na Vašem zdraví?
	Snížená imunita	
	Jiné negativní projevy	
2. úroveň	Zkoumaná oblast	Otázky pro výzkum daných oblastí
Emocionální	Negativní emoce	Jaké emoce v zaměstnání pociťujete?
	Emoční únava	
3. úroveň	Zkoumaná oblast	Otázky pro výzkum daných oblastí
Sociální	Rodinný život	Jak ovlivňuje zaměstnání Vaše vztahy s rodinou, kolegy a přáteli?
	Vztahy na pracovišti	
	Společenský život	
4. úroveň	Zkoumaná oblast	Otázky pro výzkum daných oblastí
Pracovní	Výkonnost	Jak byste popsal/a Vaši pracovní výkonnost a přístup k práci?
	Přístup k práci	

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4: Dílčí výzkumná otázka č. 2

DVO č. 2: Jak zaměstnanci prožívají organizační změnu?		
1. úroveň	Zkoumaná oblast	Otázky pro výzkum daných oblastí
Rozsah změny	Organizační struktura	Koho a co všechno organizační změna zasáhla?
	Náplně práce	
	Pracovní postupy	
2. úroveň	Zkoumaná oblast	Otázky pro výzkum daných oblastí
Průběh změny	Příčina	Byla změna pozvolná nebo rychlá? Jak o ní bylo informováno?
	Rychlost	
	Dynamika	
	Informovanost	
3. úroveň	Zkoumaná oblast	Otázky pro výzkum daných oblastí
Vnímání změny	Přijetí změny	Jak vnímáte organizační změnu? Jaká má pro Vás pozitiva a jaká negativa?
	Pocity ze změny	
	Pozitiva a negativa	

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5: Dílčí výzkumná otázka č. 3

DVO č. 3: Jak organizační změna v CZS ovlivnila výkonnost zaměstnanců?		
1. úroveň	Zkoumaná oblast	Otázky pro výzkum daných oblastí
Strukturální změny	Personální obsazení	Jak se Vám jeví nové organizační rozdělení?
	Funkčnost systému	
2. úroveň	Zkoumaná oblast	Otázky pro výzkum daných oblastí
Změna organizace práce	Nové procesy	Jak vnímáte současnou organizaci práce?
	Rychlost práce	
3. úroveň	Zkoumaná oblast	Otázky pro výzkum daných oblastí
Změna pracovních podmínek	Zlepšení	Co se zlepšilo a co se zhoršilo ve Vašich pracovních podmínkách?
	Zhoršení	

Zdroj: vlastní zpracování

6 INTERPRETACE ZÍSKANÝCH DAT

Pro dosažení údajů nutných k zodpovězení hlavní výzkumné otázky „*Jak současná organizační změna probíhající v CZS přispívá ke vzniku syndromu vyhoření u zaměstnanců CZS?*“ byla zvolena metoda polostrukturovaného rozhovoru. Tři rozhovory proběhly na pracovišti a v jednom případě v restauraci. Pro snazší orientaci a lepší interpretaci dat jsem výsledky rozvrhl do několika oblastí, vždy příslušejících k dané dílčí výzkumné otázce. V interpretaci používám jednotné oslovení respondentů v mužském rodě. U všech respondentů jsou zachované originální odpovědi. U respondenta **R3** je v odpovědích zachovaný originální jazyk – slovenština. **R4** je polské národnosti, avšak u rozhovoru používal český jazyk.

6.1 Dílčí výzkumná otázka č. 1

Dílčí výzkumná otázka č. 1 zní: „*Jsou u zaměstnanců signály poukazující na možnost vzniku nebo existenci syndromu vyhoření?*“ Otázku jsem rozčlenil na čtyři úrovně: fyzická, emocionální, sociální a pracovní.

Fyzická úroveň

V této kategorii byly sledované projevy, které negativně ovlivňují zdravotní stav zaměstnanců. Mezi sledované oblasti patří **pracovní prostředí, snížená imunita a jiné negativní projevy** na tělesném zdraví.

R1 poznamenal, že se u něj neprojevují žádné negativní projevy v tělesné rovině: „*Po fyzické stránce se cítím výborně. Dokonce jsem bez problémů přežila i těhotenství... ..změna na mě žádný dopad neměla.*“

R4 uvedl, že se u něj ve zvýšené míře projevuje únava, jinak se fyzicky cítí dobře: „*Se změnou se u mě začala projevovat zvýšená únava a ospalost během pracovní doby. Dříve jsem tyto ani jiné příznaky potíží nezaznamenávala.*“

Na sníženou imunitu poukazuje odpověď **R3**: „*Po celú dobu môjho pôsobenia v CZS som nikdy nebola chorá, až teraz. Myslím si, že to má spojitost.*“

V odpovědích **R2** lze identifikovat několik faktorů, které často postihuje pracovníky v kancelářské práci nebo-li v tzv. sedavém zaměstnání. Prvním problémem je bolest zad kvůli špatné ergonomii: „*Mám problém s bolestí zad. Židli mám dobrou, polohovatelnou. Ale stůl je příliš nízký, nemůžu se pod něj zasunout.*“ Další jmenovanou potíží byla bolest očí: „*Máme v kanceláři málo světla, takže celou dobu svítíme. Jsou tam zářivky, pálí z toho oči.*“ Změna u **R2** negativně ovlivnila chuť k jídlu: „*Ráno nesnídám, nemůžu do sebe nic dostat. Předtím to bylo dobré...*“

Emocionální úroveň

V odpovědích emocionální úrovně se vykytují informace o **negativních emocích** jako je **zlost, vztek, nespokojenost, frustrace, ponížení, lítost a bezmoc**. Dále pak hmatatelné stavy jako **emoční únava a vyčerpanost**.

Odpovědi **R2** poukazují na zlost, pramenící z chování vedení: „*Mám vztek, když vidím, co se tady děje. Nové vedení se chová arogantně a přehlíživě. K ženám se chová jako ve středověku, muže naopak protěžuje. Ne v ocenění, ale při jednání je určitě více respektuje.*“ Poukazuje na vztek, který nová situace přinesla: „*Nevzešla od nich žádná vize, vše je šité horkou jehlou. Problémy jsou bagatelizovány a odsouvány. Štve mě to...*“

U **R1** lze v odpovědích nalézt stavy frustrace a ponížení: „*Občas cítím, že zaměstnavatel má tendenci ponižovat své podřízené, zejména ženy. Tedy cítím se ponižovaná a někdy frustrovaná. Jsem zklamaná, že nedostávám možnost využít svůj potenciál.*“

Respondent **R3** popsal velký výčet negativních projevů: „*Cítím lítost, že sa rozpadá tým, s ktorým som pracovala, neistota čo sa týka ďalšieho fungovania organizácie, postupné rozčarovanie nad nesúlalom s novým vedením, striedavo znechutenie a demotivovanosť, striedavo chuť vyvíjať aktivitu aspoň v tom rozsahu, ktorý je momentálne možný.*“

R4 vyjádřil své emoční rozpoložení velice stručně: „*Je to frustrace, bezmoc... Ztratila jsem pocit, že moje práce má smysl.*“ Těmto negativním psychickým projevům lze přičíst i následující problém: „*Mám potíže se soustředěním.*“

Sociální úroveň

Tato kapitola zkoumá sociální vztahy. Zabývá se **rodinným životem** respondentů, věnuje se **mezilidským vztahům na pracovišti** a **společenským životem**.

R3 podotkl, že jeho rodinný život byl změnou ovlivněn: „*Rodina touto situáciou nebola nijako dramaticky zasiahnutá, aj keď určite trochu v tom smere, že sa s blízkymi omnoho viac bavím o práci, analyzujeme, snažíme sa prísť na to, čo sa momentálne v organizácii deje a prečo. Viackrát som zareagovala podráždene, keď sa o práci chcel baviť niekto blízky mimo okruhu kolegov, kto do interných vecí nevidí a snažil sa navrhnúť nejaké racionálne riešenie - človek vie, že riešenie by trebárs bolo efektívne, ale vie že za súčasného vedenia nie je možné, tak cíti frustráciu a prenáša ju na vzťahy s blízkymi.*“ V úrovni vztahů na pracovišti **R3** uvedl, že došlo k pozitivnímu i negativnímu efektu: „*V rámci oddelenia paradoxne došlo k posíleniu vnútornej integrity a pocitu spolupatričnosti (pocit „sme na jednej lodi“). Naopak medzi oddeleniami došlo k poškodeniu vzťahov v tom zmysle, že si teraz každý chráni to svoje.*“ U společenského života u **R3** nedošlo k žádné změně: „*Všetko zostalo pri starom. Von chodím stále rovnako.*“

R4 u rodinného života popisoval negativní stavy, které si z práce nosil domů takto: „*Na začátku jsem si nosila smutek a frustrace domů. Byla jsem podrážděna v práci i doma. Nyní se to zklidnilo i díky tomu, že práce přestala být mým koníčkem, a na domov se těším. Tam odpočívám a na práci zapomínám. Což je v mém případě zvláštní, protože dlouho práce byla zároveň moje vášeň.*“ Z výše uvedeného lze usuzovat, že u **R4** již došlo k překonání období frustrace a znovunalezení harmonických vztahů v rodině. Stav mezilidských vztahů na pracovišti hodnotí kladně: „*Vztahy s některými kolegy v práci se velmi zlepšily, jakoby nás společně spojovaly okolnosti. V nejhrošším období jsme občas společně trávili čas mimo práci, kde jsme řešili situaci a naše pocity.*“ U společenského života u **R4** nedošlo k žádné změně: „*Vůbec nic se nezměnilo.*“

R2 uvedl, že na krátkou dobu byl negativně ovlivněn jeho vztah k rodině. Po příchodu do domova, potřeboval delší dobu na odpočinek z důvodu vyčerpanosti: „*Po práci nemám na nic náladu, nejraději bych si lehnul a pořád spal. Ale nemůžu usnout. Je pro mě důležitá alespoň chvilková izolace o samotě, v tichu a klidu.*“ Objevili se u

něj výčitky ze zanedbávání rodiny: *Trápí mě, jak se teď chovám, ale nedokážu to změnit.*“ U vztahů na pracovišti **R2** poznamenal, že vnímá negaci. Dle něho je největším důvodem nejasné nové personální rozvržení, které lidi rozděluje: *„Lidé se začali profilovat. Změna mi dala možnost poznat pravou povahu některých kolegů. Mnozí z těch, kteří cítí svou šanci urvat od nového vedení nějaké výhody, se se mnou přestali bavit, jsou velice odměření. Pozdravíme se, prohodíme pár slov a dáváme si pozor, abychom neřekli nic, co by se mohlo zneužít. Připomíná mi to Orwellovský svět.*“ U společenského života u **R2** nedošlo k žádné změně: *„Jsem samotář, nikam jsem nechodil před tím a nechodím ani teď.*“

R1 se u všech oblastí (rodina, vztahy na pracovišti, přátelé) vyjádřil, že u něj nedošlo k žádné změně: *„Nic moc se pro mne v této sféře nezměnilo. O práci se doma moc nebavím, protože vím, že do situace v CZS nemohou mí blízcí pořádně vidět: A jejich dobře míněné rady by stejně byly těžko uplatnitelné. Zásadně odděluji pracovní a soukromou sféru. Proto se o změnách v CZS bavím téměř zásadně s kolegy, kteří situaci znají a chápou. Jelikož jsem nyní na mateřské dovolené, můžu si dovolit bavit se otevřeně se všemi, i s těmi, kteří mají blízko k vedení, protože na rozdíl od jiných kolegů mi nic nehrozí.*“

Pracovní úroveň

Do pracovní úrovně byly zařazené následující oblasti: **výkonnost a přístup k práci**. Zkoumá dopad změny na efektivitu vykonané práce a motivaci respondentů.

Ve vztahu k výkonnosti 3 respondenti uvedli, že se výkon jejich pracovní činnosti zpomalil. Za stejnou dobu vyprodukují podstatně méně práce. Příčin vidí několik.

U **R3** se jedná především o vnitřní problém, kdy má obtíže identifikovat se s rozdílnými nebo nejasnými cíli mezi ním a organizací: *„Moja výkonnosť rozhodne výrazne poklesla, s tým, ako sa rozpadá zabehnutý pracovný tím. Klesá aj moje nadšenie a chuť dosahovať spoločné ciele. Často tie ciele nemám s novým vedením totožné... A navyše občas ani nie je isté, čo sú ciele. Sama seba sa snažím namotivovať k práci, aspoň v nejakej obmedzenej miere. Každopádne sa to ale nedá porovnať s*

pracovním výkonem, kde sa navzájom ťahá s rovnako naladenými ľuďmi rovnakým smerom. Mám problém sa s tým vnútorne vyrovnat'.“

R2 uvedl vazbu mezi jeho sníženým výkonem a prací na „zbytečných úkolech“, které jsou mu zadávány: *„Můj přístup k práci se značně změnil. Již nejsem ochoten pracovat ani o minutu déle, než je má pracovní doba. Cítím nechuť k práci. ... úkoluji se sám, protože většinu práce, co mi občas někdo zadá, je jen balast, který nikdo nepotřebuje a ani ho nečte.“* Zároveň se u něj projevuje odpor k práci a apatie: *„Moc nepracuji... výjimku tvoří vyloženě neodkladné termíny, kde jde o velké peníze. Svůj výkon bych na stupnici 1 až 5 hodnotil na 3. Ale za současného stavu mě to vůbec nemrzí.“*

R4 vyjadřuje ztrátu motivace a apatii k dění kolem něj: *„Moje výkonnost se rozhodně snížila. Úkoly plním pomaleji než v minulosti. Ubyla mi motivace. Mám snahu pořád zodpovědně vykonávat své úkoly, ale už se v ničem tolik neangažuji.“*

Jediný kladný vliv byl zaznamenán u **R1**, který snížil své pracovní tempo na běžnou úroveň: *„Myslím, že můj výkon je dostatečný, i když už ne tak vysoký. ...byla jsem workoholik... Pořád mám tendenci dělat maximum, protože mi je líto kolegů a chci jim pomoci, aby ty změny nebyly tak citelné Každopádně to, že nyní už nepracuji na 101% způsobily právě ty změny v organizaci, protože už mne ta práce nedokáže tak nadchnout, abych podávala nadstandardní výkon. Nyní už se prostě jen snažím, abych se za svou práci nemusela stydět a neudělala si před okolím ostudu.“* Naopak jako zcela jasnou negaci uvedl absenci uznání ze strany vedení: *„Čím víc mne práce baví, a ze strany nadřízeného cítím uznání, tím víc jsem schopná podávat ještě lepší výkon. Bohužel, momentálně se mě ani nikomu jinému uznání nedostává.“*

Dílčí shrnutí

Z odpovědí lze vypožorovat možnosti vzniku syndromu vyhoření. Příznaky byly zaznamenány ve všech zkoumaných úrovních. Ve fyzické rovině se jednalo o únavu, sníženou imunitu, zažívací potíže a o problémy s bolestí zad a pálením očí často příslušející k tzv. sedavému zaměstnání. Jak uvádí **Peterková**, tělesné příznaky jsou jedním ze symptomů podílejícím se na vzniku burnout.⁵³ V emocionální oblasti byly

⁵³ Psychoweb.cz. *Syndrom vyhoření* [online]. 2012 [cit. 2012-12-28]. Dostupné na WWW: <<http://www.syndrom-vyhoreni.psychoweb.cz/syndrom-vyhoreni-uvod/priznaky-vyhoreni>>.

přítomné emoce: zlost, vztek, frustrace, ponížení, zklamání, rozčarování, lítost, demotivace, znechucení a bezmoc. Přítomen byl i faktor nedostatku uznání, který je základní lidskou potřebou a patří i do potřeb zaměstnance, jak uvádějí **Tyson, Jackson**.⁵⁴ Zčásti napjaté mezilidské vztahy na pracovišti a občas poškození rodinného života poukazují na zhoršení stavu v sociální úrovni – dle rozdělení **Stocka** je lze zařadit do tzv. specifických externích spouštěčů.⁵⁵ Jedinou neovlivněnou oblastí byl společenský život, u toho k žádné změně nedošlo. V pracovní rovině došlo u tří respondentů k poklesu výkonnosti, naopak u jednoho došlo k úpravě výkonu na běžnou úroveň, což lze považovat za zlepšení. Proměnlivý přístup k práci, někdy až odpor k práci je taktéž jeden z indikátorů naznačující možný vznik syndromu vyhoření.

6.2 Dílčí výzkumná otázka č. 2

Budu hledat odpověď na otázku: „*Jak zaměstnanci prožívají organizační změnu?*“ K otázce jsem vytvořil **témata rozsah změny, průběh změny, vnímání změny**.

Rozsah změny

U rozsahu změny respondenti shodně vypovídali, že se změna projevila na všech úrovních a ve všech aspektech práce CZS. Tato úroveň obsahuje oblasti: **organizační struktura, náplně práce a pracovní postupy**.

R3 poukázal na nedostatečnou komunikaci při změně: „*Prechod nie je úplne transparentný a dostupný pohľadom radového zamestnanca.*“ Taktéž uvedl nedokončení změny: „*Nepriamo sa dotkla všetkých zamestnancov, konkrétne zmeny pracovných náplní a postupov sú zatiaľ v procese.*“ Dalšími faktory byli dle **R3** chybějící články v organizační struktuře, které jsou důvodem k nejasnostem: „*Každopádne, čo je viditeľné, miesto po odchádzajúcich ľudoch nie je dôsledne zaplnené, nie všetky právomoci sa distribuovali na niekoho iného, čo prináša zmätky a nejasnosti.*“

⁵⁴ TYSON, S. – JACKSON, T. *Organizační chování*, 1. vydání, Praha: Grada, 1997. s. 26, ISBN 80-7169-296-4.

⁵⁵ STOCK, Ch. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. s.40. ISBN 978-80-247-3553-5..

Z odpovědí **R4** vyplynulo, že rozsah měl podle něj široký záběr: „*S nástupem nového vedoucího se změnila organizační struktura, náplně práce a i pracovní postupy. Odešli někteří zaměstnanci...*“

Dle **R2** byla změna radikální a objevil se u ní i nový fenomén - propouštění: „*Změnila se celá personální struktura. Pracovní pozice byly zrušené a vytvořeny nové. Dvě vedoucí daly výpověď a dva kolegové byli vyhozeni.*“ Negativně hodnotí nastavení náplně práce: „*Plošně došlo ke zrušení náplní práce, což při různorodostech vykonávaných činností vnímám jako skokovou a nedomyšlenou změnu.*“

R1: „*Změna se dotkla všech pracovníků v CZS i většiny zaběhnutých postupů. Zpočátku se zdálo, že v případě postupů změna přinese i něco pozitivního, že se začne přemýšlet nad tím, co se už dlouhá léta dělalo spíše ze setrvačnosti.*“ V odpovědích **R1** lze pozorovat prvotní očekávání na zlepšení. „*Pak se ale ukázalo, že plánované změny nebyly absolutně promyšlené a vlastně se nic nedotáhlo, jen se bořilo to, co bylo – i když to bylo už zastaralé. Nenahrazovalo se. V případě personálních změn to bylo ještě horší. Odcházeli z různých důvodů (dobrovolný odchod, výpověď, mateřská dovolená) lidé, kteří nebyli nahrazeni, a jejich práci si vlastně nikdo pořádně nepřebíral, což zvětšilo chaos a nejistotu.*“

Průběh změny

Dle odpovědí, byly u průběhu změny sledované čtyři oblasti, zabývající se **příčinou** a **rychlostí** změny, dále pak **dynamikou** a **informovaností** o změně.

R4 nedokázal identifikovat přesnou příčinu změny: „*Změny byly způsobené nástupem nového vedoucího.*“ Uvedl však, že byly provedeny nečekaně, velmi rychle a bez patřičné komunikace: „*Po klidném období a záruk, že všechno bude ok, přišly velké změny. Nastupovaly rychle, nebyly s námi konzultovány, vedení nezajímalo, že některá řešení už byla uvedena v minulosti a moc nefungovala. I přes to byla uvedena do života...*“

R1 viděl příčinu změn takto: „*Důvodem byl odchod bývalé vedoucí a snaha vedení celé charity převzít kontrolu nad naší, v mnoha směrech specifickou a samostatně pracující, pobočkou.*“ Taktéž poukázal na velkou rychlost: „*Změna byla velmi rychlá, k nasazení nového vedení došlo ihned.*“ Mimoto **R1** vnímal centralizaci moci: „*Pozvolna všem v CZS byla přistřihávána křídélka, protože nejprve*

se nám hodně slibovalo a teprve pak se ukázalo, co mají za lubem...“ Také vyjádřil chabou komunikaci ze strany vedení: „*Informace nové vedení nesdílelo vůbec. I tím měli snahu ovládnout celé CZS, protože nikdo o ničem nevěděl.*“

Z odpovědi **R3** lze vyčíst, že změny přicházely „*ve vlnách*“: „*Zmeny prichádzajú relatívne rýchlo, skôr nárazovo, bez predchodzej prípravy. Potom na čas zas ustanú a objavia sa nové a tak stále dookola. Z mojho pohľadu je to dané do značnej miery povahou ľudí, z ktorých iniciatívy zmeny vychádzajú – pôsobia impulzívne, nepremyslene, sú presadzované autoritatívne, bez vysvetlenia, bez debaty.*“ Tím **R3** poukázal na nepřipravenost organizace ke změně. Komunikaci při změně a naslouchání zaměstnancům vyhodnotil jako selhání: „*Informácie o zmenách sa k zamestnancom dostávajú viac menej v náznakoch, na sporadických poradách, nie je ochota o nich diskutovať a zohľadňovať názory a skúsenosti zamestnancov. Ignoruje sa potreba nastalé zmeny dokumentovať, zaznamenať, zapísať – buď z odporu k systematickému zaznamenávaniu, alebo možno cielene, aby sa nebolo o čo oprieť, ako argumentovať.*“

R2 odpověděl, že nezná pravou příčinu změn: „*Tuším, že odchod pôvodného vedoucího CZS nebyl dobrovolný. Zdá se mi, že k tomu byl donucený.*“ Z těchto odpovědí se lze pouze domnívat, že byl vyvinut nátlak na původního vedoucího k odchodu. A ten, při své loajalitě k organizaci, podřízeným nesdělil pravý důvod odchodu. **R2** popisoval změnu jako rychlou: „*Změna byla okamžitá...*“ a se silnou dynamikou, která však v průběhu času sama vyprchá, až zmizí: „*Někdy je to hodně razantní. Tlak se neustále stupňuje a pak se jakoby zastaví, až zhroutlí do sebe.*“ Z toho lze vydedukovat, že změny nejsou dotažené do konce. O informování změn se **R2** vyjádřil stručně, ale jasně: „*Čekali jsme informace, které však nepřicházely.*“

Vnímání změny

U vnímání změny jsou tři zkoumané oblasti: **přijetí změny**, další se týká **pocitů ze změny** a poslední sleduje **pozitiva** a **negativa** změny ze strany zaměstnanců.

Dle odpovědí **R1** u něj nedošlo k přijetí změny. Vnímá jí negativně, jako krok zpět: „*Celkově změnu vnímám negativně... Organizace se zapouzdrčila a stala se kostnatější, není schopná konkurovat ostatním neziskovkám, zrušily se projekty, které mohly modernizovat.*“ Stejně tak poukázal na nemožnost rozvoje zaměstnanců a

nesouhlas zaměstnanců s novým personálním rozdělením: „*Lidé nemají možnost se rozvíjet, pokazily se vztahy mezi některými lidmi v odděleních komunikujících s dárci kvůli povýšení jednoho z kolegů. V organizaci teďka vládne atmosféra strachu. Vedení je arogantní a nedává lidem možnost zapojit se do řízení a rozhodování. Vše se řeší formou: o nás bez nás.*“ Poukazuje i na pozitivní výsledek změny, který však přebíjí větší míra negace: „*Jako jediné pozitivum vnímám to, že bývalá vedoucí měla tendenci vše finalizovat sama, takže práce ostatních nemohla být nikdy jimi prezentována jako jejich dílo. To však je neporovnatelně malé negativum oproti těm, které s sebou přinesla změna.*“

U **R2** také nedošlo k identifikaci se změnou a jeho pocity vyjadřují zklamání. Byť chápe, že změna je někdy žádoucí, vnímá jí jako chaotickou a „*střílení od boku*“. Jako zásadní problém vnímá centralizaci rozhodování k úzké skupině lidí: „*Já ani má kolegové nemáme žádné slovo. Platí tady jediné: Musíš to udělat a nepřemýšlet, jestli to má logiku. Nesmíš vybočit, jinak končíš.*“ Dále vnímá frustraci z toho, jak je změna neefektivní: „*Když si to spočítám, tak všechny administrativní úkony jsou mnohem dražší, než postaru.*“

Pocity **R4** poukazují na vnitřní odpor a zlost ze změny, kterou není schopen přijmout: „*Některé návrhy změn se zdají být v nesouladu s filozofií organizace a způsobily ve mně vnitřní rozpor a hněv... ...jen některé byly provedené do konce a málo z nich dalo pozitivní výsledky.*“ Dále vnímá nejistotu a zoufalství, která změnu provází. „*Vzbudilo to ve mně pocit chaosu a nejistoty. Mám pocit, že hlavní manažer je neschopný.*“ Jako jediné pozitivum uvádí: „*Zaměstnali schopného zástupce hlavního manažera.*“

R3 zaujal ke změně flegmatický přístup, každopádně u něho nedošlo k přijetí změny. Hlavní příčinu svých pocitů dle něho odráží systém provedení změny: „*Zmeny sa zavádzajú za pochodu, bez hlbšieho vysvetlenia, bez zohľadnenia pripomienok a konštruktívnej kritiky, bez rešpektovania zabehnutých pravidiel, alebo bez nahradenia ich iným adekvátnym systémom.*“ Tato odpověď je hodně podobná předchozím, ale jak **R3**, tak i ostatní respondenti, se omlouvali, že se někdy opakují a že je pro ně těžké přesně vyjádřit pocity bez toho, aby se opakovali. Pozitiva a negativa změn se u **R3** dají

shrnout do jedné věty: „*Jediné pozitivum zatiaľ vidím v zjednodušení niektorých procesov, inak vnímam zavádzanie zmien skôr negatívne.*“

Dílčí shrnutí

Získané odpovědi vyjadřují nepřijetí organizační změny zaměstnanci. Jako základní příčinu uvedli nedostatečnou komunikaci ze strany vedení. Tím nebyl dodržen jeden z důležitých kroků při změně, který **Beer a kol.** nazývají rozšířením povědomí v organizaci o změně, zajištěním informovanosti všech zúčastněných.⁵⁶ Dalším faktorem uváděným v odpovědích respondentů je nemožnost se zapojit do změn. Tím jim bylo bráněno adaptovat se na nové podmínky přijetím nových rolí. U organizace tedy došlo k pochybení, když zaměstnance na změnu nepřipravili. U zaměstnanců je zase evidentní osobní rezistence, která je charakteristická pro první fázi **Bridgesova** modelu – fáze „*odchodu*“.⁵⁷ V odpovědích lze nalézt rozpor mezi hodnotami organizace a zaměstnanců. Jak uvádí **Joan Woodwardová**: „*Zájmy organizace a zájmy jednotlivce nejsou vždy ve shodě.*“⁵⁸ Tento rozpor však vede k odporu ke změnám. Přidají-li se k tomu dlouhodobé negativní projevy a trvalá nespokojenost, tak se zvyšuje možnost vzniku rizika způsobující burnout.

6.3 Dílčí výzkumná otázka č. 3

Třetí dílčí výzkumná otázka zní: „*Jak organizační změna v CZS ovlivnila výkonnost zaměstnanců?*“ Zkoumané oblasti u této otázky jsou **strukturální změny, změny organizace práce a změny pracovních podmínek.**

Strukturální změny

Tato úroveň obsahuje dvě oblasti. Sleduje **personální obsazení a funkčnost systému.**

R3 poukazuje na nefunkční novou organizační strukturu, která přinesla nejasné rozdělení pracovních náplní: „*Podľa môjho názoru táto zmena nebola šťastná,*

⁵⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, Dotisk 2005, Praha: Grada, 2002. s. 255, ISBN 80-247-0469-2.

⁵⁷ BRIDGES, W. *Typologie organizace*, 1. vydání, Praha: Management Press, 2006. s. 97-99, ISBN 80-7261-137-2.

⁵⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, Dotisk 2005, Praha: Grada, 2002. s. 252, ISBN 80-247-0469-2.

dovtedajšie rozdelenie organizácie malo svoj účel, hlavu, pätu a štruktúru, bolo transparentné, bolo jasné na koho sa s čím obrátiť.“ Také uvedl snížení efektivity organizace: „Zrušenie starej štruktúry, ktorá nebola nahradená adekvátnym iným modelom, prináša zbytočný chaos, stratu času, ktorý by sa dal využiť efektívne na prácu.“

R1 považuje za chybu zrušení „své“ projektové sekce, z důvodu ztráty těžko nabytého know how: „Zrušení projektové sekce je podle mne špatné, protože nyní neexistuje nikdo, kdo má přehled o práci ve všech zemích působnosti. Nikdo neví alespoň něco o všem. Každý zná jen svou oblast práce.“ Také uvádí strach z vyjádření svého názoru: „Noví vedoucí sekcí nemají páru o rozvojovce, jsou pravá ruka vedení. Lidé se bojí mluvit otevřeně.“ Dále otevřeně mluvil o zrušených pozicích a ztrátě flexibility organizace: „Vidím negativně zrušení pozice personalisty, člověka, který se stará o PR a o dobrovolnictví. Organizaci to chybí, i když to není nezbytné, přináší to svěží vítr a modernizuje to. Nyní jsme, jak již bylo řečeno, zkomatělou organizací.“

R2 v odpovědích vyzdvihl dobrovolný odchod zaměstnanců i zbrklé propouštění, které paralyzovalo organizaci: „Jedna vedoucí vytušila, že je něco špatně a dala výpověď dohodu. Na druhou nové vedení vyvíjelo nátlak... ..také odešla na dohodu. Další dva lidi pak na hodinu vyhodili.“ Další poškozenou oblastí je dle **R2** problematika pravomocí a zodpovědnosti: „Mám dodělat projekt a nestíhám. Potřebuji pomoc, ale není nikdo, kdo by rozhodl o přidělení pomoci.“

Jako nefunkčnost systému se dají hodnotit odpovědi od **R4**: „Zahájena změna v systému je nedodělána. Pracujeme intuitivně, nemáme jistotu, jakými principy se máme řídit. Nevíme, zda splňujeme to, co se od nás očekává, protože žádná rozhodnutí hlavního manažera nejsou jistá.“

Změna organizace práce

Tato úroveň se zabývá hodnocením **nových procesů** a **rychlostí práce** u organizační změny.

R1 uvedl, že organizace práce se značně zpomalila kvůli nefunkční interní komunikaci: „Nic se zatím nedotáhlo, všechno trvá hrozně dlouho, protože vedoucí CZS nereaguje. Možná se vše rychleji dostane k vedení skrze nového zástupce vedoucího. Ale tím, jak vedení furt jedná stejně pomalu, tak je to jedno.“

R4 poukázal na nefunkční procesy a postupy: „Změny nebyly zavedeny komplexně a konstruktivně, takže se stejně řídím starými pravidly. Velmi často nevím co dělat a jak dělat. Musím žádat o pomoc a radu kolegy což zpomaluje mou práci. Po odchodu zaměstnanců zůstaly nepokryté jejich pracovní povinnosti. Musím se ujišťovat kdo je za co zodpovědný, kdo co dělá, a to také stěžuje práci. Mám nedostatek informací.“

Názor **R3** se dá vyjádřit velice stručně a výstižně jednou větou: „Niektoré menšie dielcie procesy sa zjednodušili, inak neexistencia jasnej organizačnej štruktúry prácu skôr komplikuje a zdržuje.“

R2 si v odpovědích stěžoval na nejasnost vnitřních procesů: „V některých věcech netuším na koho se obrátit.“ Také naznačuje neustálou změnu procesů: „Zahlcují nás neustále se měnícími pravidly, které platí týden a pak zase přijdou nová. Je to pakárna.“

Změna pracovních podmínek

U pracovních podmínek byly zkoumány oblasti **pozitivních i negativních výsledků** změny.

R1 nebyl schopen vyjmenovat žádný klad, který změna v pracovních podmínkách přinesla. „Vše je špatně.“

R4 odpověděl, že v pracovních podmínkách se neobjevila žádná kladná záležitost. U zhoršení uváděl celý výčet negací: „Nepřesnost zadaných úkolů. Často dělám práce, které končí v šuplíku. Ponižování a shazování hlavním vedoucím. Nedostatek vůle vedoucího dotahovat úkoly do konce působí demotivačně při realizaci úkolu. Zastavení procesu profesionalizace organizace. Zničení původního, dobře fungujícího systému práce...“ Dá se říci, že **R4** se dotkl většiny oblastí u pracovních podmínek.

U **R3** došlo k útlumu pracovní činnosti z nařízení vedení organizace. To se dá považovat za pozitivum a zároveň za negaci: „Mám menej práce, kvôli tomu, že sa momentálne jedna časť mojej pracovnej náplne, podpora indických rozvojových projektov, zredukovala... ..údajne dočasne. Na jednu stranu je to fajn, že človek má viac času sa nad vykonávanou prácou zamyslieť, na druhú stranu cíti neistotu ohľadne

toho čo bude ďalej, nejakú morálnu zodpovednosť voči partnerom aj dárcom, v podvedomí je pocit že takéto „dočasné obmedzenie“ asi nie je správne.“

R2 považuje za kladnú stránku veci úbytok byrokracie. *„Zredukovaly se porady, kterých bylo na můj vkus až příliš. Také teď pociťuji více volnosti, co se týče jednání. Nejsem tak „sešroubovaný“ nařízenými.“* Za negativum považuje pravděpodobné dlouhodobé poškození organizace ve všech úrovních činností, procesů a vztahů: *„Změna, která pravděpodobně ještě není ve finále a již poškodila kde co, bude mít jistě za následek dlouhé zotavení se... Likvidace našeho mozkového trustu je evidentní a již v této době nejsme schopni samostatné akce.“*

Dílčí shrnutí

Odpovědi respondentů naznačují celkové zhoršení podmínek s provedenou organizační změnou v CZS. Byla „rozbitá“ stará kultura organizace a nová byla prozatím nefunkční. Bylo potlačeno vše, co **Eldridge, Crombie** nazývá jedinečnou konfiguraci norem, hodnot, přesvědčení a způsobů chování, které charakterizují styl, na němž se skupiny a jedinci shodují za účelem splnění nějakých úkolů.⁵⁹ Uvedené změny v organizaci vedly k chaosu, došlo k závažnému útlumu komunikace ze strany vedení a k potlačení samostatného jednání. Lze vydedukovat, že změna byla nepřipravená, bez vize a evidentně nedokončená. Následkem toho je zvýšená pracovní zátěž, která je jedním z faktorů, který přispívá ke vzniku syndromu vyhoření.

⁵⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, Dotisk 2005, Praha: Grada, 2002. s. 199, ISBN 80-247-0469-2.

ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem se zabýval organizační změnou, která proběhla v Centru zahraniční spolupráce Charity Praha a jejím vlivem na možnost vzniku syndromu vyhoření.

Cílem práce bylo odpovědět na otázku „*Jak současná organizační změna probíhající v CZS přispívá ke vzniku syndromu vyhoření u zaměstnanců CZS?*“ Pro získání odpovědi jsem oslovil čtyři zaměstnance CZS, tři ze sekce PROS a jednoho ze sekce FIS, kteří mi umožnili provést polostrukturovaný rozhovor a odpovědět na mé výzkumné otázky. Zkoumal jsem jejich pocity a emoce spojené s výkonem v zaměstnání, potřebami zaměstnanců, průběhem, vnímáním a prožíváním organizační změny.

Respondenti uvedli výskyt fyzických obtíží, zejména sníženou imunitu a únavu. Objevují se zdravotní obtíže, jako bolest očí a zad, které bývají charakteristické pro dlouhodobou práci s počítačem bez uvolnění a relaxace a mohou být jedním ze symptomů přetěžování organismu.

V emoční oblasti převládají pouze negativní projevy. Výrazné místo náleží zlosti, bezmoci a frustraci. Ty pramení z arogance a ponižování ze strany vedení organizace a z neschopnosti zaměstnanců tyto projevy ovlivnit či potlačit. Patrná bezradnost je zapříčiněna nedostatečnou komunikací mezi zaměstnanci a vedením při poskytování informací a v nulové zpětné vazbě. Absence jakékoliv konzultace problémů a podpory vedou k pocitu osamělosti. Z toho lze odvodit neuspokojení základních potřeb u zaměstnanců vedoucí k dlouhodobému stresu s rizikem vzniku burnout.

Další problémovou oblastí je nedostatek uznání a pochvaly, čímž dochází ke ztrátě motivace. Při rozhovorech byla u respondentů viditelná patrná únava, což bylo také potvrzeno v odpovědích. Především psychická únava, která se přenáší do rodinného života i mezilidských vztahů na pracovišti.

Nicméně, vedle negativních projevů, zde změna přinesla i pozitivní ovlivnění. U některých respondentů se po určité době zlepšil osobní život a přestali tolik lpět na práci a jinde se zlepšily vztahy na pracovišti.

V oblasti pracovního prostředí rovněž nejsou sdělení respondentů pozitivní. Považují ho po provedené změně za zhoršené. Velké problémy způsobuje nejasné definování nových rolí, kompetencí zaměstnanců a hodnot organizace. Výkon práce ztěžují neustále se měnící pracovní postupy a nemožnost podílet se na změnách. Nespokojenost s pracovními podmínkami je alarmující, protože nevyhovující pracovní podmínky patří mezi rizikové faktory ovlivňující riziko vzniku syndromu vyhoření.

Při provádění organizační změny nebyla dodržena základní pravidla pro zvládnutí organizační změny – informovanost a komunikace. Proto došlo k situaci, kdy zaměstnanci nevidí a nechápu systém změny. Za současné situace se všichni respondenti odmítají ztotožnit se změnou. Odpor ke změně je také spojený s myšlenkou, že organizační změna v CZS byla bez vize, nepřipravená, chaotická a nepřinesla efektivní změny ve fungování organizace.

Většina odpovědí respondentů byla v rozporu s **Herzbergerovou teorií** dvou faktorů základních potřeb zaměstnanců – byly potlačené nebo zakonzervované motivátory a hygienické faktory.⁶⁰

Z informací získaných z výzkumu odvozují, že organizační změna, která ještě evidentně není ukončena, vyvolává množství faktorů, které přispívají ke zvýšenému vzniku rizika syndromu vyhoření u zaměstnanců CZS.

Vzhledem k mému pracovnímu poměru v Charitě Praha, organizaci, která je uzavřená myšlenkám přicházejícím zezdola, není v současné době možné předeslat žádné návrhy a doporučení ke zlepšení situace v organizaci CZS.

⁶⁰ TYSON, S. – JACKSON, T. *Organizační chování*, 1. vydání, Praha: Grada, 1997. s. 33-34, ISBN 80-7169-296-4.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, Dotisk 2005, Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

BRIDGES, W. *Typologie organizace*, 1. vydání, Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-137-2.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum*. 1.vyd. Praha: Portál, 2005. s. 53. ISBN 80-7367-040-2.

JEKLOVÁ, M. – REITMAYEROVÁ, E. *Syndrom vyhoření*. 1.vyd. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. ISBN 80-86991-74-1.

JOSHI, V. *Stres a zdraví*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-211-9.

KEBZA, V. – ŠOLCOVÁ, I. *Syndrom vyhoření*. 2.vyd. Praha: SZÚ, 2003. ISBN 80-7071-231-7.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*. 1.vyd. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-551-3.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví*. 1.vyd. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-774-4.

KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*. 2.vyd. Praha: Portál, 1997. ISBN 80-7178-150-9.

NÝVLTOVÁ, V. *Psychopatologie pro speciální pedagogii*. 1.vyd. Praha: UJAK, 2008. ISBN 978-80-86723-48-8.

RUSH, M. D. *Syndrom vyhoření*. 1.vyd. Praha: Návrat domů, 2003. ISBN 80-7255-074-8.

STOCK, Ch. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3553-5.

ŠVINGALOVÁ, D. *Stres a „vyhoření“ u profesionálů pracujících s lidmi*. 1.vyd. Liberec: Technická univerzita Liberec, 2006. ISBN 80-7372-105-8.

TYSON, S. – JACKSON, T. *Organizační chování*, 1. vydání, Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-296-4.

VÁGNEROVÁ, M. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. 3.vyd. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-802-3.

Seznam použitých internetových zdrojů

PSYCHOWEB.CZ. *Syndrom vyhoření* [online]. 2012 [cit. 2012-12-28]. Dostupné z: <http://www.syndrom-vyhoreni.psychoweb.cz/syndrom-vyhoreni-uvod/priznaky-vyhoreni>

Seznam ostatních zdrojů

Výroční zpráva ARCIDIECÉZNÍ CHARITA PRAHA za rok 2011 [neprodejné].

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb.....	24
Obrázek 2: Organizační diagram CZS před organizační změnou	36

Seznam tabulek

Tabulka 1: Herzbergerova teorie dvou faktorů.....	25
Tabulka 2: Charakteristika zkoumaných zaměstnanců CZS	39
Tabulka 3: Dílčí výzkumná otázka č. 1	41
Tabulka 4: Dílčí výzkumná otázka č. 2	42
Tabulka 5: Dílčí výzkumná otázka č. 3	42

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Stanislav Kostolný

Obor: Speciální pedagogika - vychovatelství

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Psychická zátěž zaměstnanců u pomáhajících profesí – ohrožení syndromem vyhoření, předcházení syndromu vyhoření

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 49

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 15

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 1

Počet ostatních zdrojů: 1

Vedoucí práce: Mgr. Milan FLEISCHMANN