

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Institut mezioborových studií Brno

**Příčiny a příznaky syndromu vyhoření
u policistů základních útvarů**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Štěpán Klen

Vypracoval:

Bc. Pavla Frgalová

Brno 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Příčiny a příznaky syndromu vyhoření u policistů základních útvarů“ zpracovala samostatně a použila jsem jen literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této diplomové práce.

Elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné.

Brno 30.03.2010

.....
Bc. Pavla Frgalová

Poděkování

Děkuji panu Mgr. Štěpánu Klenovi za velmi užitečnou metodickou a odbornou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

Také bych chtěla poděkovat své rodině a přátelům za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytli při zpracování mé diplomové práce, a které si nesmírně vážím.

Současně chci poděkovat panu plk. Ing. Martinu Hrinkovi, Ph.D. a panu plk. Mgr. Petru Lessy, kteří vyslovili souhlas s provedením výzkumné části této práce.

V neposlední řadě mé díky patří jednotlivým funkcionářům oslovených pracovišť obvodních oddělení Policie ČR a všem mým kolegům, kteří se provedeného výzkumu aktivně zúčastnili.

Bc. Pavla Frgalová

OBSAH

| | |
|---|------------|
| ÚVOD | 2 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 4 |
| 1 SYNDROM VYHOŘENÍ | 5 |
| 1.1 FÁZE SYNDROMU VYHOŘENÍ..... | 7 |
| 1.2 RIZIKOVÉ PROFESE A OSOBY | 10 |
| 1.3 SPECIFIKA POLICEJNÍ PROFESE | 13 |
| 1.4 DÍLČÍ ZÁVĚR..... | 16 |
| 2 PŘÍČINY A PŘÍZNAKY SYNDROMU VYHOŘENÍ | 18 |
| 2.1 PŘÍČINY SYNDROMU VYHOŘENÍ..... | 18 |
| 2.1.1 Zátěž, zátěžové situace a stres | 23 |
| 2.1.2 Základní potřeby a motivace | 32 |
| 2.1.3 Charakteristika některých zátěžových situací a stresorů v policejní profesi | 34 |
| 2.2 PŘÍZNAKY SYNDROMU VYHOŘENÍ | 39 |
| 2.3 DÍLČÍ ZÁVĚR..... | 41 |
| 3 JAK PŘEDCHÁZET SYNDROMU VYHOŘENÍ | 46 |
| 3.1 ANTISTRESOVÁ PREVENCE PRO POLICISTY | 53 |
| 3.2 JAK MOTIVOVAT PODŘÍZENÉ PRACOVNÍKY | 55 |
| 3.3 DÍLČÍ ZÁVĚR..... | 57 |
| II EMPIRICKÁ ČÁST | 59 |
| 4 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉ ČÁSTI | 60 |
| 4.1 SOUBOR RESPONDENTŮ | 60 |
| 4.2 VÝZKUMNÉ ZÁMĚRY | 62 |
| 4.3 METODY VÝZKUMU | 63 |
| 4.4 VYHODNOCENÍ A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKU BM | 64 |
| 4.5 VYHODNOCENÍ A INTERPRETACE 2. ČÁSTI DOTAZNÍKU | 67 |
| 4.6 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ S VÝZKUMNÝMI ZÁMĚRY | 89 |
| ZÁVĚR | 93 |
| RESUMÉ | 96 |
| ANOTACE | 97 |
| SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 98 |
| SEZNAM PŘÍLOH | 100 |

ÚVOD

Téměř každý má zažitý obraz typické policejné služebny, kam jsme se jako civilisté mohli zpravidla dostat jen poté, co nás policista vykonávající dozorčí službu vpustil přes mříže do prostor budovy Policie ČR. Za mřížemi nás v převážné většině „vítal“ přes okénko nepříjemný pohled policisty s výrazem „co po mne chcete“. Často jsme se mohli setkat s tím, že naše prosby o pomoc nebo žádosti o radu či poskytnutí informací nebyly vyslyšeny a my jsme byli odbyti slovy „vždyť se nic nestalo, tak co po mě/nás chcete“.

V posledních letech dochází k celkové reformě Policie ČR, která má mj. za úkol i změnit přístup policistů k občanům, tedy být k občanů maximálně vstřícný a poskytnout jim maximální ochranu, pomoc nebo vyčerpávající informace.

My všichni, co vykonáváme profesi policisty Policie ČR, víme, že to vždy není jednoduché. Musíme zapírat své emoce, potlačovat v sobě napětí a stres z nedostatku času na vyhovění všem požadavkům v maximální kvalitě a navíc v co nejkratší době, které nám jsou kladeny za jednu z priorit.

V období posledních 5 let došlo ke značnému odlivu „starých zkušených“ kolegů a výraznému „omladění“ pracovních kolektivů policistů v rámci celé České republiky. Tímto krokem jsme dosáhli toho, že „staří zkušení“, ale „vyhořelí“, policisté byli nahrazeni „mladými nezkušenými“, ale „nevyhořelými“, a relativně pružnými a přizpůsobivými. Je třeba si uvědomit, že ani tyto mladé policisty nelze nadměru přetěžovat, neboť i oni nám brzy „vyhoří“. Nábor dalších nováčků by pak již nebyl vůbec řešením, neboť tito noví policisté neposkvrnění policejní problematikou by už vůbec neměli od koho potřebné zkušenosti z policejní praxe získat. Výsledkem by byl pouze neprofesionální policejní sbor složený z mladých policistů, kteří by u Policie ČR vydrželi pouze několik let a poté by opět „vyždímaní jako citróny“ odešli do civilní sféry. Pro Policii ČR a potažmo i pro celou Českou republiku by to znamenalo nevelké finanční ztráty, neboť stát by musel hradit stále novým a novým policistům odbornou přípravu a výcvik, kterým musí každý policista projít, nehledě na kvalitu výkonu služby, která by postihla celou širokou veřejnost.

Motivem pro zpracování této diplomové práce mi byla má vlastní zkušenost i zkušenost mých blízkých kolegů, s nimiž jsem mnohá úskalí spojená s vysokou zátěží měla čest prožívat.

Jako cíl této diplomové práce jsem si stanovila následující hypotézy, které chci na základě studia odborné literatury a poznatků o problému syndromu vyhoření (viz teoretická část) a na základě vlastního provedeného výzkumu (viz empirická část) v závěru této diplomové práce potvrdit (verifikovat) nebo nepotvrdit (vyloučit). Hypotézy diplomové práce jsem stanovila takto:

- ◆ *H1: „Policisté základních útvarů jsou vystaveni nadměrné celkové zátěži.“*
- ◆ *H2: „Nadměrná celková zátěž policistů základních útvarů vede k jejich profesnímu vyhoření.“*
- ◆ *H3: „Policisté jsou pro výkon své profese dostatečně motivováni.“*

Věřím, že tato diplomová práce bude přinejmenším motivem k zamyšlení se nad stávajícím stavem u Policie ČR a současně motivem k tomu, aby jak řadoví policisté tak i jejich služební funkcionáři přijali co nejširší spektrum opatření, která povedou k méně „vyhořelým“ policistům a ke spokojenosti nás, našich funkcionářů i široké veřejnosti. Výčet některých možných opatření se pokusím z hlediska sociální pedagogiky formulovat v závěru této diplomové práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SYNDROM VYHOŘENÍ

Stav vnitřního vyhoření je staré jako lidstvo samo, resp. sama lidská práce. Snad úplně první rozpoznával stav vyhoření ve 13. století německý mystik, křesťan, Johan Trauler u řádových spolubratrů. Syndrom vyhoření jako takový byl poprvé popsán v USA v roce 1974 v článku „Start Burnout“ v časopise Journal of Social Issues americkým psychoanalytikem H. Freudenbergerem¹. Mimochodem ve Spojených státech amerických byl syndrom vyhoření (z angl. Burnout taktéž - vyhasnutí, vyhaslosti či vyprahlosti) uznán jako nemoc z povolání.²

V České republice se o něm začíná mluvit až po roce 1989, kdy na něj poukázali zdravotníci, zejména v souvislosti se situací zdravotních sester poskytujících péči umírajícím pacientům. Není tomu tedy zase tak dávno, kdy se o syndromu vyhoření hovoří i v rovině ostatních pomáhajících profesí, či jiných zaměstnání a činností člověka. Snad právě proto je v České republice pracovní vyčerpání, vyprahlost, stále podceňovanou hrozbou.³

Vyhoření přichází často jako důsledek dlouhodobého stresu zejména v oblasti práce. Je pro něj typické mentální a citové vyčerpání člověka pracujícího s jinými lidmi. Člověk se dostává výkonem náročné profese do chronického stresu, ke kterému se může přidat i zátěž z osobního či rodinného života, nebo jiná zátěž (fyzikální, sociální) z prostředí, ve kterém žije nebo se pohybuje. Můžeme se mylně domnívat, že špatná nálada a nechuť do života či jakékoliv práce pramenící z neustálého shonu, vysoce kladených nároků na výkon činnosti nebo nepřetržitě vysoké odpovědnosti za vykonanou práci, je jen dočasná deprese, která postupem času vyprchá. Ve shonu všeho dění už nevnímáme, že je tento stav trvalejší, než pouhé úzkostné období.

¹ Herbert J. Freudenberger – americký psychoanalytik německého původu. V článku Start burnout publikovaném v roce 1974 v časopise Journal of Social Issues popsal syndrom vyhoření a díky jeho popisu se v následujících letech strhl obrovský zájem psychologů o tuto nemoc, což vedlo k poměrně podrobnému popsání jak vývoje, tak následků i prevence této choroby. Sám byl psychoanalytik pracující s dobrovolníky v pomocných profesích zejména v zařízeních provozujících paliativní péči, na kterých tento syndrom pozoroval a díky tomu ho i popsal. Zdroj: <http://cs.wikipedia.org/wiki>.

² <http://cs.wikipedia.org/wiki>.

³ <http://seminarky.cz/Syndrom-vyhoreni-u-policistu-15203>.

Od prosté únavy nebo deprese se syndrom⁴ vyhoření liší především tím, že se týká výhradně krizové oblasti spojené s pochybností o smyslu své práce.⁵

Ve většině dostupné literatury je pojem „syndrom vyhoření“ definován podle Ayaly Pinesové. Stejně tak i Claudius Hennig a Gustav Keller ve své knize *Antistresový program pro učitele* (1996) citují Ayal Pines (1985) takto: „*Syndrom vyhoření lze popsát jako duševní stav objevující se často u lidí, kteří pracují s jinými lidmi. Tento stav ohlašuje celá řada symptomů: člověk se cítí celkově špatně, je emocionálně, duševně a tělesně unavený. Má pocit bezmoci a beznaděje, nemá chuť do práce ani radost ze života. Vyhoření většinou není důsledkem izolovaných traumatických zážitků, nýbrž se objevuje jako plíživé psychické vyčerpání.*“⁶

K upřesnění uvedené definice je třeba zmínit i odlišnosti mezi pojmy „syndrom vyhoření“ a „vyčerpání“, které uvedl podle Elliota Aronsona i Jiří Jankovský (2003). Zásadní rozdíl není spatřován pouze v projevech takového stavu, nýbrž v příčinách, který tento stav způsobují. Projevem obou těchto stavů je zejména převaha negativních aspektů nad pozitivními a fyzická, emocionální i psychická únava. Příčinou vyčerpání (pokud nemluvíme o vyčerpání v důsledku náhlé traumatizující změny v životě) je dlouhotrvající, resp. vleklá, zátěž v rovině fyzické, emocionální a psychické, zatímco za příčinu syndromu vyhoření považujeme chronickou zátěž spojenou s dlouhodobým nasazením pro jiné lidi.⁷

V knize *Psychická úskalí pomáhajících profesí* (2000) spisovatele W. Schmidbauera uvedl Pavel Říčan v předmluvě pro české vydání, že: „*Schmidbauer především uhodil hřebíček na hlavičku vytvořením pojmu „syndrom pomáhajících“, který pojal jako specifickou narcistickou poruchu člověka, který si volí pomáhající profesi, pokouší se tím podle něj často řešit – většinou nevědomě – své rané trauma odmítnutého dítěte, svůj hlad po uznání, po empatickém porozumění a po vzájemnosti,*

⁴ Syndrom = v medicíně je soubor příznaků, který charakterizuje určitý chorobný proces. Používá se také jako označení dosud neobjasněné nemoci. Zdroj: <http://cs.wikipedia.org/wiki>.

⁵ <http://www.syndrom-vyhoreni.psychoweb.cz/>.

⁶ HENNING, C., KELLER, G., *Antistresový program pro učitele*. 1.vyd. Praha : Portál, 1996, s. 17.

⁷ JANKOVSKÝ, J. *Etika pro pomáhající profese*. 1. vyd. Praha: Triton, 2003, s. 158.

jež se nehroubí v důsledku selhání či agrese.“ Dále uvádí, že jde o jakýsi hlad po vděčnosti a obdivné lásce těch, co pomáhají.⁸

Beverly A. Potterová ve své knize Jak se bránit pracovnímu vyčerpání (1997), přirovnává stres a vyhoření horečce a zápalu plic takto: „Horečka může být nebezpečná a musí se léčit, ale snížením horečky nevyлéčíme zápal plic. Podobně stres, který doprovází vyhoření, je škodlivý a musí se omezit, ale pokud se budeme soustředit pouze na stres, nevyлéčíme vlastní příčiny vyhoření.“ Za vyhoření označuje ztrátu motivace, která je způsobená pocitem bezmocnosti, kdy nadšení umírá a práce se stává bezduchá dřina.⁹

S rostoucí pracovní zátěží ubývá motivace k jejímu výkonu, až nám motivace dojde a práce se začne hromadit a hrotit. Dostáváme se do stavu zoufalství, které přerůstá v beznaděži a může vyústit v absolutní neschopnost postupně ve všech oblastech života. Jak jsem nastínila výše, má syndrom vyhoření svou vývojovou dynamiku.

1.1 Fáze syndromu vyhoření

Vyhoření samotné je výsledkem dlouhodobého a pozvolného procesu, který můžeme na základě dostupné literatury rozdělit do několika níže vymezených fází. Proces vyhoření může trvat několik let, někdy jeho vývoj může být zúžen na několik měsíců. Vyhoření je důsledek dlouhodobého stresu a špatně zvolených nebo chybějících copingových mechanismů¹⁰ (postupů při zvládnání stresu).¹¹ Někteří autoři, jako i C. Henning a G. Keller (1996) či J. Edelwich a A. Brodsky¹², se shodují na tom, že cesta k úplnému vyhoření, pokud nedojde k včasné intervenci, začíná u nadšení a vyvíjí se postupně od stagnace přes frustraci až k apatii.

⁸ SCHMIDBAUER, W. *Psychická úskalí pomáhajících profesí*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000, s. 11.

⁹ POTTER, B. A., *Jak se bránit pracovnímu vyčerpání*. Olomouc: Votobia, 1997, s. 8-9.

¹⁰ Strategie zvládnání stresu jsou nazývány copingovými strategiemi. Coping = Reakce na stres + způsob zvládnání stresu. Zdroj: <http://cs.wikipedia.org/wiki>.

¹¹ <http://www.syndrom-vyhoreni.psychoweb.cz/>.

¹² JANKOVSKÝ, J. *Etika pro pomáhající profese*. 1. vyd. Praha: Triton, 2003, s. 160; tamtéž <http://www.syndrom-vyhoreni.psychoweb.cz/>.

1) Nadšení

V první fázi (někdy nazývaná jako před fáze) se u jedince projevuje elán, ideály a velká (někdy i nerealistická) očekávání. Stav nadšení lze velmi dobře pozorovat zejména na nováčcích v pracovních kolektivech, zejména vysokoškolsky vzdělaných jedinců, kteří po letech studia a naivity nastupují plni elánu do pracovního procesu s nerealistickou a naivní vidinou, že osvobodí svět a pomohou všem cílovým skupinám. Nadšený člověk se snaží pracovat co nejlépe, je unesen svou prací, věnuje jí i velký podíl svého volného času, srší energií. Jeho práce ho natolik naplňuje, že zanedbává své další volnočasové aktivity, které práce nahradí. Se svou profesí je natolik spokojen, že se s ní identifikuje a nachází v ní smyslu svého života. Časem však začíná mít pocit, že všem požadavkům není možné dostat a že veškerá jeho nemalá snaha není dostatečně ohodnocena. Prožitky neustálého pracovního nasazení a vytížení, stále vyšší nároky a odpovědnost, tzv. dobrovolně vyvolané přepracování - to vše představuje podhoubí pro celkové vyhoření.

2) Stagnace¹³

Postupem času energie, elánu i motivace k práci začíná ubývat. Člověku dochází síly, z prvotního nadšení vystřízliví a začne stagnovat. Pro tuto fázi je charakteristické, že enormní zájem o výkon profese vyhasíná spolu s prvotním nadšením. Jedinec začíná zjišťovat, že ne všechny ideály, které mu byly současně značným motivem, nelze realizovat. Práce už není v popředí, na první místo se dostávají ryze subjektivní zájmy a mimopracovní aktivity. Možná i díky tomu začíná mít člověk pocit, že nic nestíhá, a požadavky okolí či požadavky ze strany nadřízených, klientů i spolupracovníků začínají obtěžovat.

¹³ Stagnace (z lat. *stagnum*, rybník, nádrž) znamená doslova zadržení vody, užívá se však především v přeneseném smyslu pro zastavení, ustrnutí, uváznutí nějakého děje nebo vývoje. Zdroj: <http://cs.wikipedia.org/wiki>.

3) Frustrace¹⁴

Se zklamáním z nenaplněných ideálů přichází frustrace. Člověk začíná nabývat přesvědčení, že jeho práce je zbytečná. Veškeré úsilí je zmařeno buď to byrokracií nebo technickými překážkami, na které opakovaně narazil, nebo klienty, kteří nechtějí spolupracovat. Díky těmto pochybám o smyslu své práce se může dostat do sporu s nadřízenými. Vedle pracovních potíží se vyskytují i potíže fyzické a citové, které se v nějaké podobě promítnou i do osobního a rodinného života. Objevují se nutkání, že člověk musí něco dělat, ale jejich výsledkem je pouze chaotické jednání. Převládají negativistické myšlenky a pocity, že všechno je na nic. Problémy s klienty (např. žáky, pacienty, poškozenými, apod.) jsou řešeny rázně a striktně bez empatie a pocitů. Dlouhodobější frustrace začne postupně přerůstat v apatii.

4) Apatie¹⁵

Reakce na bezvýchodný stav, který nemá postižený možnost změnit, přechází plynule z trvalé frustrace do apatie. Výkon profese je omezen pouze na to, čím je pracovník vázán v pracovní náplni, a to jen do té míry, aby si povolání udržel. Práce již není posláním, stává se pouze zdrojem obživy. Ranní vstávání do práce je pod vlivem pocitů únavy a vyčerpání stále obtížnější. Jediné, co jedince v práci zajímá, je přežít další pracovní den bez újmy, tedy bez jakéhokoliv kontaktu s klienty, spolupracovníky či nadřízenými. Veškeré novinky v oboru, jakékoliv pracovní akce či rozhovory se spolupracovníky, jsou přítěží. Přístup ke všemu novému je odmítavý s projevy nezájmu. Klienty se cítí být obtěžován. Pro tuto fázi je taktéž charakteristický tzv. HH-syndrom z anglického „helplessness & hopelessness“ bezmocnost a beznaděj.

¹⁴ Frustrace (z lat. *frustrá*, marně, *frustratio*, zmarnění) je pocit, pokud se něco důležitého nepovede a v nejbližší době není šance to napravit, ať už pro to, že už to prostě není možné anebo v tom brání něco s čím si nelze poradit. Je zklamáním či pocitem ze zmaru. Zdroj: <http://cs.wikipedia.org/wiki>.

¹⁵ Apatie (řec. *a-patheia*, stav bez útrap a vášní) znamená v současné češtině netečnost a resignaci, často jako příznak nějaké choroby. Odtud také apatický, netečný. Zdroj: <http://cs.wikipedia.org/wiki>.

5) Vyhoření a Intervence¹⁶

V poslední fázi, když už dojde k úplnému vyhoření, může nastoupit intervence. Jen včasný a účinný zásah zvenčí je cestou ven z bludného kruhu. Intervence může mít podobu změn od jiného vztahu k práci, klientům či okolí, až po změnu zaměstnání, bydliště či partnera. V poslední fázi vyhoření dosáhne člověk celkového vyčerpání, které se projeví ve všech oblastech života ztrátou smyslu pro jakoukoliv činnost. Fáze úplného vyhoření, resp. její příznaky v jednotlivých oblastech života člověka, jsou blíže popsány v následující kapitole.

Burnout nepříjde sám o sobě jen tak. Pozvolna se vyvíjí ve vymezených fázích, které jsou pro každého člověka jedinečné a mohou se případ o případu i lišit. Jednotlivé fáze na sebe navzájem bez povšimnutí navazují tak, že dotyčný ani nepostřehne, co se s ním děje. Teprve, až je po všem, začne si uvědomovat, co se s ním dělo. Nevyhořelého perfekcionalismu, nadšence a pilného pracovníka od toho, u koho se syndrom vyhoření rozvine, odlišuje zejména míra ne/realističnost očekávání a aspirací.¹⁷

1.2 Rizikové profese a osoby

Z předcházejících kapitolách již víme, že syndrom vyhoření postihuje především ty, kteří se dostávají při výkonu své profese do osobního kontaktu s lidmi a pomáhají jim řešit různé problémy, situace. Vedle toho může postihnout i pracovníka jakékoliv jiné profese a stejně tak každého, kdo něco dělá (třeba dlouhodobě pečuje o nemocného člena rodiny). Je tedy důležité zmínit nejen profese, jejichž pracovníci k vyhořelosti nečastěji inklinují, ale také osoby, které jsou samy svými osobními dispozicemi a vlastnostmi k vyhoření náchylní. Z dostupné literatury je lze vymezit takto:

¹⁶ Intervence (z lat. *intervenire*, zasahovat, vstupovat do něčeho) představuje vnější zásah do nějakého procesu za účelem jej ovlivnit, změnit. Zdroj: <http://cs.wikipedia.org/wiki>.

¹⁷ <http://www.syndrom-vyhoreni.psychoweb.cz/>.

Profese

1) ti, kteří pracují s lidmi – vykonávají tzv. „pomáhající profese“

- zdravotníci – zdravotní sestry, ošetřovatelé (zvláště u těžce nemocných pacientů, např. onkologie, radioterapie, paliativní medicína, jednotky intenzivní péče, gynekologie, apod.)
- psychiatři, psychologové, psychoterapeuti
- sociální pracovníci ve všech oblastech sociální péče
- učitelé – především speciální pedagogové
- policisté a pracovníci vězeňské služby
- advokáti – zejména tzv. „obhájci chudých“
- duchovní (kněží, kazatelé, apod.)

2) ti, jejichž práce je převážně o komunikaci s lidmi (mimo pomáhajících profesí)

- letušky, řídící letového provozu
- prodavači v obslužných prodejnách
- manažeři a vedoucí pracovníci
- novináři, žurnalisté, zpravodajové
- pracovníci helpdesků a infolinek (práce po telefonu)

3) ti, jejichž zaměstnání je spojeno s vysokou odpovědností za rozhodování

- armádní důstojníci
- lékaři (zejména specialisté, operatéři, např. srdeční chirurg)
- zaměstnanci integrovaného záchranného systému - zdravotníci rychlé záchranné služby, hasiči, dispečeri krizové linky 112, operační důstojníci policie, hasičů i zdravotnické záchranné služby

4) ti, co vykonávají dlouhodobě nemotivující práci

- práce, která neodpovídá výši kvalifikace jedince
- práce, která není dostatečně ohodnocena (nedostatek ekonomické motivace)
- práce, která je monotónní (např. práce u výrobního pásu, na pokladně, apod.)

Beverly A. Potterová (1997) navíc ještě uvádí, že nebezpečí vyhoření hrozí taktéž v zaměstnáních, kteřá vyžadují neustálé časové napětí (např. novináři), kteřá vyžadují stálou pozornost (např. letoví dispečeri), kteřá zahrnuje práci s malými detaily

(např. korektoři), s kterými hodně lidí nesouhlasí (např. daňový úředníci, inspektoři v atomové elektrárně, apod.) Uvedené faktory více či méně doplňují nebo se překrývají s již vymezenými profesemi.¹⁸

Rizikové osoby

1) ti, kteří disponují některými typickými vlastnostmi

- vysoká míra pečlivosti, zodpovědnosti
- perfekcionismus (kladení si vysokých cílů, kterých chceme dosáhnout), potřeba dokonalosti
- sklony k workoholismu
- pedantství (vysoké nároky na sebe i na své okolí – ostatní)
- naivní optimismus
- sklony k velkému počátečnímu nadšení
- nedostatek asertivity (neschopnost říkat NE, pocity viny z odmítnutí dalších úkolů, které již nestíhám nebo nezvládám, víc dávám než beru)
- absence umění relaxace
- nadměra soupeřivosti
- sklon ke špatnému odhadu časových možností

2) ti, kteří žijí v rizikovém sociálním prostředí

- nefungující rodina, společenské vztahy, povrchní přátelství
- nevyhovující pracovní kolektiv, pracovní prostředí a organizace práce
- žádné zájmy, záliby, volnočasové aktivity

Pokud spojíme několik uvedených faktorů s dlouhotrvajícím stresem dřív nebo později se propracujeme k úplnému vyhoření.¹⁹

Troufám si říci, že výše uvedené rizikové profese i zmíněné osobní dispozice jsou jedny z příčin, které vedou k úplnému vyhoření. O jednotlivých příčinách i příznacích syndromu vyhoření bude pojednáno v následující kapitole.

¹⁸ POTTER, B. A., *Jak se bránit pracovnímu vyčerpání*. Olomouc: Votobia, 1997, s. 11.

¹⁹ <http://www.syndrom-vyhoreni.psychoweb.cz/>

1.3 Specifika policejní profese

Policejní práci můžeme zařadit mezi nejvíce náchylné k profesnímu a celkovému vyhoření stejně jako většinu ostatních pomáhajících profesí. Avšak výkon policejní profese není omezen pouze na práci s lidmi. Policejní práce je na rozdíl od ostatních pomáhajících profesí zejména o výkonu státní moci, která není vždy vnímána jako pomoc lidem. Její výkon sebou nese řadu odlišností, jež více či méně přispívají k profesnímu vyhoření. Tato specifika můžeme mj. najít i v samotné policejní subkultuře, o které napsal Petr Nesvadba článek nazvaný *Specifičnost policejní subkultury* v příloze časopisu *Policista* č. 6/2009. Na základě jeho příspěvku lze vymezit několik následujících specifíků:

a) Uzavřenost a sociální izolace

- svět policistů je ve vysoké míře světem izolovaným, což u policistů může při menších potížích nabudit pocity uzavřenosti a sociální izolace
- policista žije v policejní rodině, je s ostatními kolegy spjat nejen v rovině pracovní (nutnost vzájemné spolupráce, uniforma, vzhledem k rizikovosti a náročnosti i nutnost stejného nebo podobného myšlení v zákroku či situacích, které lidi spojují), ale i v rovině soukromé (díky zážitkům z pracovní sféry, odlišnému myšlení od „civilistů“, zažitým názorům a vybudovaným postojům k některým společenským otázkám)
- díky uzavřenosti a sociální izolaci může dojít k narušení soukromých a společenských vztahů, zejména nejsou-li takové přátelské vztahy založeny na pevných základech, společných zálibách a zájmech

b) Mimořádná náročnost v rovině psychické, fyzické, sociální a hlavně morální

- všeobecně je výkon policejní profese každodenně spojen s vysokým rizikem nasazením vlastního života i zdraví, jelikož se neustále pohybuje v rizikovém a deviantním prostředí
- policisté se odlišují od jiných i svojí pracovní náplní, která přináší vysokou míru stresu, vysoké riziko a množství nebezpečných i nepříjemných zážitků

- při své každodenní práci identifikuje a řeší desítky až stovky dilemat, přičemž musí při svých rozhodnutích, která musí často činit v krátkých časových intervalech, zhodnocovat veškeré aspekty (jak sociální, právní, individuální, morální), což vytváří značný nátlak na jeho osobnost

c) Konfliktnost řešených situací

- rozhodování sebou nemusí nést pouze dilema volby dobra a zla, někdy dochází i ke konfliktu dvou právních norem nebo dokonce práva a morálky, což je mimořádně frustrující záležitost vybrat tzv. menší zlo
- konfliktní je sama výchozí situace, kdy je policista současně občanem (člen společnosti) a současně představitel státu a vykonavatel státní moci (jeho práce vyžaduje, aby se důsledně řídil morálkou povinnosti)

d) Převaha represe

- přes veškeré snahy a probíhající reformu policie jsou policisté u široké veřejnosti stále vnímáni více pocití „dominantní represe“ než „poskytnutím pomoci“, např. snaha zavedeného motta „pomáhat a chránit“ bylo přijato veřejností spíše ironicky a nedůvěřivě
- je otázkou, zda tyto pocití nedůvěry budou u široké veřejnosti převažovat i v případě úspěšného zvládnutí probíhající reformy
- zásadní fakt je v tom, že policie je nástrojem politiky a státní moci, je vykonavatelem veřejné moci, a proto je veřejností vnímána spíše mocensky než v rovině kooperace či přímo pomáhání

e) Odpovědnost za učiněná rozhodnutí a jejich zákonnost

- každé rozhodnutí policisty musí být v souladu se zákony, každé sebemenší pochybení v rovině nezákonného rozhodnutí či opomenutí podstatných skutečností při rozhodování sebou nese následky - v lepší rovině jde o služební potrestání, v závažnějších případech dochází i k porušení zákona ba dokonce zneužití pravomoci
- policista se rozhoduje vždy s podvědomím toho, že je za své rozhodnutí plně odpovědný – každá chyba je hrozbou trestu (od služebního až k trestu za zneužití pravomoci - trestný čin)

f) Neutrálnosti a nezaujatost

- ve vztahu stát x policista x občané se dostáváme k výsledku, že policisté jsou na jednu stranu občané, ale při výkonu jejich profese je vyžadována neutrálnost i nezaujatost, čímž se policisté dostávají do situace, že vnitřně souhlasí nebo mohou souhlasit s davy široké veřejnosti, ale na druhou stranu musí vykonávat vůli státní moci, jejímž jsou nástrojem
- tímto se dostávají zejména v období státní krize ještě více mezi tzv. „dvě mlýnská kola“ (např. nedostatek veřejných financí a celková finanční krize může mít za důsledek vyšší tlak na někdy „nesmyslné ukládání pokut“, což prohlubuje nejen represí a všechny negativní postoje veřejnosti na policejní práci, ale i nechuť policistů takovou nelidskou práci vykonávat)

g) Neustálý dohled veřejnosti

- policejní práce se odehrává především mezi lidmi a širokou veřejností (výslechy, šetření v terénu, práce s informacemi, apod.), přičemž tuto práci vykonávají policisté nejen v civilu, kdy se představují služebními odznaky, ale z velké části i policisté ve výstrojové normě s uniformou, popř. i reflexní vestou
- taková výstroj policistů je širokou veřejností známa a díky tomu jsou policisté neustále pod přísnými pohledy a kritickým dohledem široké veřejnosti při každém svém pohybu
- veřejnost velmi citlivě vnímá, posuzuje a hodnotí každé chování a jednání jednotlivých policistů a přenáší je na charakteristiku policejního sboru jako celku a potažmo i na charakteristiku fungování státu a celého politického systému vůbec, jehož je policie nejcitlivější a nejviditelnější prodlouženou rukou
- každý policista sice disponuje širokou autonomií při výkonu své profese, ale přesto je vedle široké veřejnosti pod neustálým dohledem utajených kontrolních orgánů a svých nadřízených

h) Pohyb v deviantním prostředí

- prostor, ve kterém se výkon policejní profese odehrává, je převážně deviantním prostředím, které sebou nese vysoký tlak na osobní a profesionální bezúhonnost
- sám policista při své práci vidí, jak jsou zákony porušovány a jak v mnohých případech nelze dostat morálního natož právního zadostiučinění pro poškozeného

občana či společnost (mezery v zákonech, možnost kliček), čímž je sám vystaven riziku, že protiprávnímu jednání snáze podlehne s vidinou „když to prochází všem, mě to taky projde“

- dlouhodobý pohyb v deviantním prostředí přináší negativní psychický dopad v podobě nevědomého osvojování některých algoritmů deviantního chování - lhostejnost, citová a morální vyprahlost = z čehož následně plyne trestná činnost policistů

Veškerá výše uvedená specifika jsou pro každého policistu zdrojem každodenního stresu a potažmo i hrozbou permanentní profesní i osobní frustrace, která se rodí zejména z často se opakujících pocitů bezvýslednosti a nedocenění vlastní práce. Takové pocity může nejvíce podpořit stav, kdy je stávající právní řád policistou vnímán tak, že více přispívá nezákonnému jednání než zákonnému. Pak se už není čemu divit, že takto frustrovanému policistovi nabíhají zejména ve vypjatých situacích vzorce negativního chování – agrese, cynismus, užití síly z pozice moci, podrážděnost, sebelítost, apod. V celkovém kontextu pak není výkon policejní profese vnímána jako pomáhající, ale spíše jako nutné zlo, respektive trvalá represe. Podmínky, ve kterých je policejní práce vykonávána, ji staví na přední příčky žebříčku velmi úspěšných kandidátů syndromu vyhoření.²⁰

1.4 Dílčí závěr

Ze sociálně pedagogického hlediska lze syndrom vyhoření všeobecně charakterizovat jako psychický stav fyzického, emocionálního a duševního vyčerpání vycházejícího z chronického stresu a zátěže, jež jsou spojeny s dlouhodobým nasazením pro jiné lidi, přičemž paralyzuje celou osobnost nejen v rovině tělesné, psychické a emocionální, ale i v rovině sociální.

Vyhoření samo o sobě nepřichází náhle. Proces, během kterého dochází k vyhořívání, probíhá v několika fázích, jejichž průběh je u každého jedince individuální a jejich vývoj může probíhat několik měsíců nebo let. Nebezpečí pozvolného průběhu vyhořívání spočívá v tom, že až ve fázi úplného vyhoření - až je po všem - si člověk

²⁰ NESVATBA, P. *Specifičnost policejní subkultury*. Příloha časopisu *Policista* č. 6/2009, str. 11-12.

teprve uvědomí, co se sním dělo nebo dokonce že vyhořel. Prvotní fáze velkého, někdy naivního a nerealistického, nadšení záhy vystřídá stav stagnace, která dříve či později přeroste v dlouhodobou frustraci. Poslední fází, kterou jedinec projde, je celková apatie vůči práci, která se rozvine od nezájmu o cokoliv či kohokoliv až k úplnému vyhoření. Jedinou záchranou je včasný a efektivní zásah zvenčí, intervence, kterou může poskytnout rodinný příslušník, přítel, kamarád, spolupracovník, vedoucí funkcionář či náhodný známý. Intervence může mít podobu jakékoliv změny od pracovní pozice až po změnu celkového stávajícího života (rodiny, partnera, místa bydliště, firmy, apod.) Podstatou intervence je najít nový motiv, který se stane novou hnací hybnou silou do života člověka.

Burn out sice postihuje převážně ty, jejichž profese je zejména o pomáhání jiným lidem. Stejně tak se však může projevit i u jakékoliv jiné profese či každého, kdo něco dělá. Z dostupné literatury lze vymezit několik kategorií profesí či osobních dispozic, díky kterým se riziko vyhoření zvyšuje. Mezi nejnáchylnější na profesní vyhoření řadíme pomáhající profese, dále výkon profese, která je zejména o komunikaci s lidmi, práce, se kterou je spojena vysoká odpovědnost a rozhodování, či dlouhodobě nemotivující a neuspokojující práce. Z osobních dispozic jsou to především typické vlastnosti jako perfekcionalismu, sklony k prvotnímu nadšení, sklony k workoholismu, nedostatek asertivity, neumění relaxace, apod., které mohou mít určitou měrou podíl na celkovém vyhoření. V neposlední řadě se na procesu vyhoření podílí i kvalita našeho osobního, soukromého a rodinného života, včetně všech sociálních vztahů a vazeb.

Policejní profese se řadí svou povahou do profesí pomáhajících. Je specifická nejen tím, že se do ní ve značné míře prolínají téměř všechny rysy rizikových profesí, ale především celkovou povahou pracovní náplně a výkonu profese. Policisté nejsou z velké části veřejnosti vnímáni jako ti, co pomáhají, což je daleko více staví do pocitů bezvýznamnosti a nesmyslnosti jejich práce. Během každého pracovního dne řeší stovky dilemat, o kterých musí zpravidla během vteřin rozhodovat a jejich rozhodnutí musí být vždy takové, aby bylo nejen v rovinně zákonnosti, ale bylo i v souladu s morálkou, což nelze vždy lehce skloubit. Lze tedy říci, že pokud policista navíc ještě disponuje rizikovými vlastnostmi a vede neuspokojivé mimopracovní vztahy a život, je více než nejlepším kandidátem na syndrom vyhoření.

2 PŘÍČINY A PŘÍZNAKY SYNDROMU VYHOŘENÍ

V předchozí kapitole byly mj. podrobně vyjmenovány a specifikovány rizikové profese a vedle nich byly v základních bodech shrnuty i některé rizikové osobní faktory. Lze říci, že „rizikové profese“ jsou povahou své pracovní náplně samostatnou kategorií příčiny vyhoření.

V první části této kapitoly se zaměříme na vymezení jednotlivých oblastí příčin, v jejichž důsledku může k propuknutí vyhoření dojít. V druhé části této kapitoly se podíváme, jak se syndrom vyhoření projevuje v jednotlivých rovinách života jedince.

2.1 Příčiny syndromu vyhoření

Jednotlivé příčiny vyhoření můžeme podle dostupné literatury rozdělit do pěti základních oblastí:

1) Individuální psychické příčiny

a) Životní pravidla a postoje

Zejména v dětství jsme si vlivem rodinného prostředí, ve kterém jsme vyrůstali, osvojili některé životní pravidla a postoje, které ve své podstatě samy o sobě vyvolávají nebo živí stres. Jsou to tzv. „omezující pravidla“, které jsme museli rozvinout, abychom v rodině psychicky a fyzicky přežili, nebo jsme je zažili u svých rodičů (modelové učení). Tyto životní postoje a pravidla se promítají do osobnostních vlastností, kterými disponujeme (některé tyto vlastnosti jsme se již zmínili v předcházející kapitole).²¹

Uveďme si několik příkladů tzv. „omezujících pravidel“, s nimiž se podle C. Henninga a G. Kellera (1996) můžeme v praxi nejčastěji setkat:

„Musím se o druhé starat více než sám o sebe.“ (tzv. syndrom pomocníka) místo:
„Mohu se o druhé starat dobře jen tehdy, když se dobře postarám sám o sebe.“

²¹ HENNING, C., KELLER, G., *Antistresový program pro učitele*. 1.vyd. Praha : Portál, 1996, s. 21.

„Jako člověk se všemi svými silnými a slabými stránkami (jednoduše takový, jaký jsem) nejsem hoden lásky. Budu milován jen tehdy, když podám zvlášť dobrý výkon.“ místo: „Nejsem na světě proto, abych byl takový, jakého mě chtějí mít ostatní.“

„Nesmím říkat NE, nesmím se vydělovat ze společnosti lidí. Když to udělám, zraním ostatní, a oni mě už nebudou mít rádi.“ místo: „Člověk si musí chránit své osobní hranice. Mám právo říkat ANO i NE. Pokud mě někdo akceptuje pouze jako individuum říkající ANO, je to jeho problém.“²²

b) Re-aktivní a pro-aktivní životní postoj

Z psychologického hlediska rozlišujeme re-aktivní a pro-aktivní základní postoje. Lidé s re-aktivním základním postojem jsou náchylnější ke stresu; jejich způsoby chování jsou charakteristické tím, že se cítí být pasivně vystavováni událostem ve svém životě, prožívají sebe samé jako bezmocné objekty – hračky v rukou svého okolí, svou vlastní zodpovědnost přenášejí na jiné osoby nebo instituce. Pro-aktivní lidé aktivně utvářejí svůj život, přejímají odpovědnost sami za sebe, orientují se na přítomnost a budoucnost než na minulost, problémy chápou jako výzvu pro vlastní schopnosti a jejich překonání.²³

c) Negativní myšlení

Nejsme schopni myslet pozitivně, veškeré naše myšlenky jsou negativně laděny a navozují nám nepříjemné pocity, napětí a stres. S nadsázkou lze říci, že díky životnímu postoji a způsobu myšlení se můžeme na jednu stranu uzdravit, ale i na druhou stranu onemocnět.²⁴

d) Nahromadění životních stresorů

Vedle stresorů, které si vytváříme individuálně sami, přichází neohlášeně i další stres vyvolaný zátěžovými životními situacemi. To, jaký typ osobnosti jsme, jakou zátěž již neseme, a jaký základní postoj k životu máme, do značné míry ovlivňuje i způsob,

²² HENNING, C., KELLER, G., *Antistresový program pro učitele*. 1.vyd. Praha : Portál, 1996, s. 22-23.

²³ HENNING, C., KELLER, G., *Antistresový program pro učitele*. 1.vyd. Praha : Portál, 1996, s. 23-24.

²⁴ HENNING, C., KELLER, G., *Antistresový program pro učitele*. 1.vyd. Praha : Portál, 1996, s. 24-26.

jak se dokážeme vyrovnat se zátěžovými životními situacemi, jejichž přítomnost je další příčinou a faktorem celkového vyhoření.²⁵

2) Individuální fyzické příčiny

Vedle psychických příčin si člověk nese i individuální fyzické dispozice, které mají vliv na psychiku jedince. Tím se v celkovém kontextu více či méně na syndromu vyhoření podílí. Jsou to:

e) Nedostatek odolnosti vůči stresu

Činnost naší nervové soustavy se podílí na tom, jak jsme vůči stresu odolní. Nervový systém člověka je řízen parasympatickým a sympatickým nervovým systémem, přičemž parasympatikum má tlumivé účinky (snížení krevního tlaku, rozšíření cév, snížení tepové frekvence), zatímco sympatikum má účinky povzbudivé (zvýšení krevního tlaku, zúžení cév, zvýšení tepové frekvence, zrychlení dechu, apod.). Sympatik uvádí člověka do stavu pohotovosti, připravenosti k boji nebo útěku. Jedinec, kterého na základě výše uvedených důvodů nazýváme sympatikotonikem, je vysoce náchylný ke stresu. Buď se u něj projevují přehnané reakce nebo je jeho nervový systém ve stavu neustálé pohotovosti, který může být posilován vnějšími okolnostmi a především psychickými procesy a stavy. Tím sympatikotonici reagují na stresové situace fyzicky i psychicky daleko prudčeji a mohou se tak dostat do stavu trvalého vnitřního stresu snáze než vagotonicí. Ti díky nižší vzrušivosti snesou silnější zátěž.²⁶

f) Nezdravý způsob života

Nadváha, nedostatek pohybu, nadměrná konzumace alkoholu i kouření mohou být dalšími fyzickými příčinami (ale i důsledky) zátěžových situací a jejich zvládnání. Kouření, alkohol i farmaka lze použít jako strategii ke zvládnání stresu, která je však pouze zdánlivá, neboť již existující stres prohlubuje, stupňuje a živí. Vedle toho jsou příčinou stresu tím, že poškozují nejen tělo (stejně jako jakýkoliv druh závislosti), ale i psychiku, a tudíž omezují schopnost stresové situace zvládat. To samé platí

²⁵ HENNING, C., KELLER, G., *Antistresový program pro učitele*. 1.vyd. Praha : Portál, 1996, s. 32.

²⁶ HENNING, C., KELLER, G., *Antistresový program pro učitele*. 1.vyd. Praha : Portál, 1996, s. 32-33.

pro přejídání, nedostatek pohybu, spánku, pasivního i aktivního odpočinku, a s tím i související nadváhu.²⁷

3) Institucionální příčiny

Vedle fyzických a psychických příčin nelze opomenout faktory, jejichž povaha je ryze záležitostí instituce jako takové.

g) Fyzikální vlivy

Je v obecné rovině vše, co se týká předmětu psychologie práce. Jsou to adekvátní pracovní prostory (velikost, čistota, dostupnost), vhodné osvětlení (barva, intenzita, zdroj), hluk, vnitřní klima (teplo, zima, průvan, vlhkost), bezpečnost práce, vhodnost barevného provedení pracoviště apod.²⁸

h) Organizace práce

- nedostatek personálu, času, finančních prostředků, pochvaly, uznání a ocenění, neadekvátní finanční ohodnocení
- nedostatek odpočinku v průběhu práce a pozornosti k potřebám zaměstnanců
- nedostatek odborných zkušeností, noví zaměstnanci nejsou zaučeni staršími, zkušenějšími
- nejasné kompetence, nejasnost profesionální role, nerovnováha mezi právy a povinnostmi zaměstnanců
- špatná organizace práce, nemožnost tvořivé práce, rozvíjení schopností a uplatnění vlastních dovedností
- nedostatečný informační tok, špatná komunikace uvnitř organizace
- nedostatečné pracovní vytížení nebo přetížení zaměstnanců
- neustálá a přehnaná kontrola, dilema mezi sociální, pracovní a společenskou rolí, kde všem požadavkům vždy nelze jednoznačně vyhovět
- celkově nemotivující pracovní prostředí²⁹

²⁷ HENNING, C., KELLER, G., *Antistresový program pro učitele*. 1.vyd. Praha : Portál, 1996, s. 33-34.

²⁸ HENNING, C., KELLER, G., *Antistresový program pro učitele*. 1.vyd. Praha : Portál, 1996, s. 35.

²⁹ PALOVČÍKOVÁ, Geraldina. *Sociální psychologie II*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009, s. 96.

i) Náročnost práce

- velký důraz na kvalitu a kvantitu práce, krátké termíny na množství požadované práce, zaměstnanec víc dává než bere
- dlouhodobé, opakované a nečekané rušící jednání s lidmi
- nesplnitelnost pracovních úkolů
- nezdravá soupeřivost na pracovišti, konflikty na pracovišti, mobbing, bossig
- úkoly přesahující zkušenosti, schopnosti nebo kvalifikaci pracovníka³⁰

4) Společenské příčiny

V poslední řadě je nezbytné zmínit jako jednu z důležitých příčin i vliv společnosti a veřejnosti, která svým všeobecným postojem k dané profesi vytváří nejlepší podmínky pro ztrátu smyslu z výkonu takové práce. Jsou profese, které jsou společností zavrhovány, zlehčovány, hodnoceny jako zbytečné a dokonce někdy vnímány i jako obtěžující než pomáhající. Veřejnost nechce vidět ani nevidí potřebnost takové práce, snižuje její nezbytnost a nedomýšlí důsledky její absence. Vedle tohoto pouze kriticky a nezaujatě hodnotí jen výhody, které může práce přinést těm, kteří ji vykonávají. Již nevnímá úsilí, které musí být vynaloženo, aby zaměstnanec mohl těchto výhod dosáhnout. Vedle toho navíc veřejnost stěží vnímá negativa a rizika, které daná profese nese.³¹

5) Rodinná situace

- přehnaná pozornost problémům ostatních a nedostatek času na budování vlastního kvalitního rodinného života
- špatná rodinná situace v oblasti bydlení, rodinného rozpočtu, vedené rodinné spory se státem či nestátními organizacemi (např. vazba, vyšetřování člena rodiny, apod.)
- nemoc v rodině, onemocnění člena rodiny vyžadující péči – zejména dlouhodobé onemocnění či závažná onemocnění
- partnerské problémy a konflikty, problémy a konflikty s prarodiči i dětmi³²

³⁰ PALOVČÍKOVÁ, Geraldina. *Sociální psychologie II*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009, s. 96.

³¹ HENNING, C., KELLER, G., *Antistresový program pro učitele*. 1.vyd. Praha : Portál, 1996, s. 37-38.

³² PALOVČÍKOVÁ, Geraldina. *Sociální psychologie II*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009, s. 96.

Vladimír Kebza a Iva Šolcová (2003) se mj. pozastavili i nad hypotézou tzv. „infekčností syndromu vyhoření“, v jejíž souvislosti poukazují na tvrzení Ch. Malachové, která vyslovila předpoklad: „*Máme možná co do činění spíše se systémovou než osobní záležitostí – syndrom vyhoření nějakého pracovníka je signálem něčeho, co nefunguje dobře v organizaci.*“ K vyslovení tohoto předpokladu jí vedla opakovaná zkušenost: „*V určitém podniku se setkáváme s několika postiženými v jednom oddělení, zatímco v ostatních odděleních jsou lidé bez obtíží.*“... „*Lze si představit, že zklamání, prohlédnutí, ztráta ideálů se může v určité organizaci za určité konstelace dostavit snadněji než v jiné.*“³³

Všeobecně lze však říci, že všechny výše uvedené oblasti příčin jsou pro jedince zdrojem překážek – zátěže - stresu. Ten je v dostupné literatuře skloňován, vedle ztráty motivace, jako zásadní příčina vyhoření v okamžiku, jestliže na jedince dlouhodobě působí v míře pro něj neúnosné. V takovýchto situacích člověk přestává zvládat celkovou zátěž, a nezřídkou sahá i po nežádoucích mechanismech a metodách zvládnání stresu.

2.1.1 Zátěž, zátěžové situace a stres

Ve svém životě, ať už soukromém či profesionálním, se dostáváme do situací, které vznikají v důsledku různých příčin. Takové životní situace (viz příloha č.1) můžeme laicky nazývat jako náročné, obtížné či konfliktní, apod. Všechny takové situace kladou na člověka zvýšené nároky a požadavky, kterým lze dostát pouze tím, že člověk vystupňuje veškeré své úsilí – tzn. že aktivizuje své psychické i fyzické síly, kterými momentálně disponuje. Tím však dojde k porušení rovnováhy mezi vnějšími požadavky (nároky), jež jsou na jedince kladeny, a vnitřní připraveností (způsobností) jedince takové požadavky zvládnout. Z psychologického hlediska se tyto situace označují souhrnným pojmem zátěž.³⁴

Obecně za zátěž označujeme jakékoliv požadavky kladené na člověka (i nepatrné, které člověk hravě zvládne), přičemž míra zátěže je vždy subjektivně vnímaná. Zátěž lze tedy definovat jako proces, ve kterém se jedinec vyrovnává

³³ KEBZA, V., ŠOLCOVÁ, I. *Syndrom vyhoření*. 2. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003, s. 11.

s požadavky, jež jsou na něj kladeny, přičemž výsledná míra zátěže vyplývá ze vztahu mezi náročností požadavků a vlastnostmi, jimiž je jednatel k jejich zvládnutí vybaven. Je-li vyváženost mezi vlastnostmi jedince, jimiž je pro zvládnutí zátěže vybaven, a mezi tím, co situace po člověku chce, mluvíme o zátěži přiměřené, která je nezbytná pro uchování a posílení zdraví. Stejně jako zátěž nadměrná škodí i zátěž nedostatečná. Zátěž je proměnlivá v závislosti na situaci a na míře vybavenosti a připravenosti jedince ji zvládnout – tedy je individuální a subjektivně vnímaná. Mezním případem zátěže je stres, tedy stav, kdy se požadavky kladené na člověka dotýkají nebo překračují jeho možnosti je zvládnout.³⁵

Zátěž lze obecně rozdělit na:

- 1) biologická – činitele mají fyzikální, chemickou či biologickou povahu, organismus odpovídá primárně biologicky; psychické reakce jsou následné a druhotné (např. vliv enzymů a hormonů)
- 2) fyzická – požadavky se týkají primárně svalové činnosti, organismus funguje jako zdroj energie, přičemž rozlišujeme zátěž statickou, dynamickou a vykonávanou v nevhodné poloze těla; svalová činnost se odráží v psychickém prožívání
- 3) psychická – proces primárně psychického zpracovávání a vyrovnávání se s požadavky životních a pracovních situací; tělesné reakce jsou druhotné, vyvolávané psychickým procesem; v rámci psychické zátěže rozlišujeme tři druhy:

senzorická – vyplývá z požadavků na činnost periferních smyslových orgánů a jim odpovídajících struktur centrálního nervového systému

mentální – vyplývá z požadavků na zpracování informací, kladoucích nároky na pozornost, paměť, představivost, myšlení a rozhodování

emoční – vyplývá ze situací a požadavků vyvolávajících efektivní citovou odezvu

Jako zvláštní kategorii celkové životní zátěže můžeme vyčlenit **pracovní zátěž**, která je spojena s pracovními podmínkami v širokém slova smyslu. Pracovní zátěž lze

³⁴ ČÍRTKOVÁ, L. *Policejní psychologie*. 2. vyd. Praha: Support, 1996, s. 148.

³⁵ HLADKÝ, A. *Metody hodnocení psychosociální pracovní zátěže*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1999, s. 7-8.

tedy definovat jako proces psychického vyrovnávání s požadavky ve všem, co při pracovní činnosti člověka obklopuje. Jsou to mj. i společenské vazby, požadavky na zpracování informací, pozornost, paměť, představitivost, myšlení i rozhodování. V případě, že úroveň požadavků a podmínek je taková, že je lze zvládnout v rámci adaptačních možností člověka, hovoříme o přiměřené pracovní zátěži. Je-li zátěž nedostatečná (podtížení, jednostranná zátěž) nebo nadměrná (přetížení), označujeme ji jako nepřiměřenou pracovní zátěž. Přetížení pak může mít povahu kvantitativní (množství úkolů, činností, podnětů, informací) nebo kvalitativní (vysoká náročnost či obtížnost pracovního úkolu).³⁶

Pojem zátěž můžeme tedy vnímat jako souhrnné označení skutečného, ale i pomyslného, subjektivně vnímaného rozporu mezi požadavky kladenými na jedince a jeho vybaveností těmito požadavkům dostát. Z psychologického hlediska může jedinec prožívat různé podoby zátěžových situací. Zpravidla rozlišujeme problémy, konflikty, frustrace, deprivace a stres.³⁷ Vedle těchto pěti běžně uváděných zátěžových situací si můžeme podle Miklíka a Prokopce (1977) pro účely této práce zařadit a uvést i nepřiměřené úkoly.³⁸

a) Nepřiměřené úkoly

Řadíme sem řešení takových úkolů, které vyžadují určité schopnosti, dovednosti a zkušenosti, jimiž jedinec dostatečně nedisponuje. Rovněž jsou to úkoly, které jsou spojené s příliš velkým nebo naopak malým množstvím požadavků, ve kterých nemůže jedinec své schopnosti, dovednosti a zkušenosti uplatnit. Nepřiměřenost úkolů a požadavků se projeví únavou, vyčerpáním, nízkým pracovním výkonem. Nejčastěji jsou uváděny případy, kdy je velké množství úkolů, které je třeba řešit v příliš krátkých časových termínech. Vedle toho jsou dále nejčastěji zmiňovány úkoly, které vyplývají z nedostatečné organizace práce a řízení, zejména množství ostatních než stěžejních aktivit, porad, schůzí, nutnost přijímání neohlášených návštěv, které zaberou značnou

³⁶ HLADKÝ, A. *Metody hodnocení psychosociální pracovní zátěže*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1999, s. 9-10.

³⁷ ČÍRTKOVÁ, L. *Policejní psychologie*. 2. vyd. Praha: Support, 1996, s. 149.

³⁸ BOBYSUDOVÁ, D., *Vedoucí pracovník, psychická zátěž a výkonnost*. Praha : Institut pro výchovu vedoucích pracovníků ministerstva průmyslu, 1987, s. 31.

část pracovní doby a samotné pracovní úkoly (jak koncepční, tak i operativní) jsou prováděny po pracovní době.³⁹

b) Problémy a problémové situace

Podstatou těchto zátěžových situací jsou zvýšené nároky obsažené v úkolech, které má jedinec řešit. Jde o to, že pracovník řeší novou nestandardní situaci, se kterou se dosud nesetkal. Do problémové situace se pak dostává tím, že mu již nepostačují dosavadní, navyklá a vyzkoušená schémata nebo postupy pro řešení úkolu.⁴⁰ Jde i o situace, kdy se člověk vyrovnává se změnami v životě i v práci, na jejichž řešení není dosud vyzbrojen dostatečnými zkušenostmi. Problémové situace člověk řeší pomocí adaptačních mechanismů zejména metodou myšlenkových operací. Vedle nepřiměřených úkolů jsou problémové situace nejčastější psychickou zátěží, s níž se v životě setkáváme.⁴¹

c) Konflikty a konfliktové situace

V psychologickém slova smyslu představují konflikty a konfliktové situace zátěž, která nastává v důsledku střetu různých soupeřících tlaků. Když dochází ke střetům psychických sil – motivů, mluvíme o konfliktech intrapersonální (intrapsychické). Pokud je např. jedinec postaven před volbu mezi vnějšími, vzájemně neslučitelnými tlaky, hovoříme o konfliktech interpersonálních.⁴² Může se tedy jednat na straně jedné o střetnutí dvou nebo více osob, střetnutí jedince se společností nebo střetnutí společností navzájem. Mezi interpersonální konflikty řadíme tedy i konflikty mezi zaměstnanci na pracovišti, konflikty vznikající mezi zaměstnanci a organizačním řízením, mobbing, bossing, apod. Pro konfliktové situace je typická váhavost, kolísání mezi dvěma složitými volbami, bezradnost a nerozhodnost.⁴³

³⁹ BOBYSUDOVÁ, D., *Vedoucí pracovník, psychická zátěž a výkonnost*. Praha : Institut pro výchovu vedoucích pracovníků ministerstva průmyslu, 1987, s. 33.

⁴⁰ ČÍRTKOVÁ, L. *Policejní psychologie*. 2. vyd. Praha: Support, 1996, s. 150.

⁴¹ BOBYSUDOVÁ, D., *Vedoucí pracovník, psychická zátěž a výkonnost*. Praha : Institut pro výchovu vedoucích pracovníků ministerstva průmyslu, 1987, s. 36.

⁴² ČÍRTKOVÁ, L. *Policejní psychologie*. 2. vyd. Praha: Support, 1996, s. 150.

⁴³ BOBYSUDOVÁ, D., *Vedoucí pracovník, psychická zátěž a výkonnost*. Praha : Institut pro výchovu vedoucích pracovníků ministerstva průmyslu, 1987, s. 33-34.

d) Frustrace a frustrační situace

Zátěžovou situaci nazýváme frustrací tehdy, když se vyskytnou vnější nebo vnitřní překážky, které blokují možnost uspokojení aktualizovaných potřeb jedince.⁴⁴ Z psychologického hlediska je to neočekávaná ztráta naděje na uspokojení určité subjektivně důležité potřeby. Základním momentem frustrace je pozitivní očekávání (třeba i nereálné), které není naplněno. Frustrace je poměrně častým typem zátěže. Do určité míry může mít na člověka i žádoucí vliv zejména tím, že ho nutí hledat jiná řešení, a tím mu pomáhá rozvíjet jeho schopnosti. Nejsnáze může být frustrace překonána odložením uspokojení či posílením vytrvalosti v řešení vzniklého problému. V některých případech je řešením i změna motivu.⁴⁵ Každá frustrace, která vyplývá z nedosažení cíle, způsobuje vnitřní napětí, jehož důsledkem je agresivní nebo neagresivní reakce. Nejčastější krátkodobou reakcí na frustraci je slovní agrese.⁴⁶

e) Deprivace

Deprivace je psychický stav, který nastane v případě, že jedinec strádá v důsledku absence vnějších podnětů nutných pro uspokojení aktualizovaných potřeb. Je zvláštní formou frustrace, kdy se nedostává podnětů či předmětů nutných pro uspokojení potřeby (např. stimulačně chudé prostředí). Podstatným znakem je strádání – tedy dlouhodobé neuspokojování potřeb významných pro jedince (např. v policejní praxi může jít o potřebu sociálního uznání).⁴⁷

f) Stres a stresové situace

Stresová situace nastává tehdy, kdy jsou od jedince vyžadovány sice obvyklé a osvojené činnosti, ale jejich provedení má ztížené či tísnivé podmínky. Obvyklé činnosti jsou ztíženy nebo narušeny vnějšími tlaky nebo podmínkami jako např. omezeným nedostatečným časem k provedení, zvýšenou odpovědností za provedení úkolu, apod.⁴⁸

⁴⁴ ČÍRTKOVÁ, L. *Policejní psychologie*. 2. vyd. Praha: Support, 1996, s. 149.

⁴⁵ VÁGNEROVÁ, M. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. 3. vyd. Praha: Portál, 2002, s. 31-32.

⁴⁶ PALOVČÍKOVÁ, Geraldina. *Sociální psychologie II*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009, s. 91.

⁴⁷ ČÍRTKOVÁ, L. *Policejní psychologie*. 2. vyd. Praha: Support, 1996, s. 149 a 189.

⁴⁸ ČÍRTKOVÁ, L. *Policejní psychologie*. 2. vyd. Praha: Support, 1996, s. 150.

V dostupné literatuře můžeme nalézt celou řadu různých definic pojmu stres⁴⁹, které se ve svých základních rysech shodují. **Stres** můžeme tedy označit jako mezní případ zátěže, který nastává v případě, že požadavky se dotýkají nebo překračují možnosti člověka je zvládnout. Prožívání stresu je nejčastěji doprovázeno úzkostí a nejistotou, které oslabují schopnost soustředit se na výkon samotné činnosti.⁵⁰

Stresem tedy rozumíme určitý vnitřní stav člověka, který je něčím ohrožován nebo ohrožení očekává, a obranou proti stresu je útek nebo agrese. Stres má dvě základní složky: činitele stresu (momentální okolnosti, jež stres způsobují) a reakci na stres (odpověď člověka na stresové faktory).⁵¹ Stres narušuje psychickou rovnováhu jedince v několika fázích:

Fáze aktivace (poplachová reakce) – v této fázi dochází k mobilizaci fyzických i psychických sil, začne vzrůstat napětí psychiky, které je vždy různě subjektivně vnímáno. V některých případech dochází k úzkostem, v odlišných případech se projevují pocity průbojnosti. Fáze aktivace je jakési nažhavení k výkonu. Obecná aktivace psychiky k výkonu je propojena s mobilizací energetických zdrojů organismu, které připravují tělo na svalovou reakci. Je žádoucí, pokud ke svalové reakci a tím i uvolnění napětí ze stresu ve skutečnosti dojde. Tato fáze je jakýmsi varováním na přítomnost stresového faktoru a současně výzvou k obezřetnosti.

Fáze zvládnání psychické zátěže (fáze rezistence) – pokud dojde k překročení varovné fáze, pokračuje psychická aktivace a fyziologická energetizace, čímž dochází k postupné adaptaci vnímaného stresu. V této fázi dochází ke dvěma odlišným způsobům chování a prožívání. Je-li nastupující psychická zátěž zvládnuta, dostavuje se zklidnění a nastupuje rozumová složka nenarušovaná emocemi. Jedinec volí optimální řešení a soustředí se na podání optimálního výkonu. Psychickou aktivací a fyziologickou energetizací dojde k odstranění původního rozporu mezi požadavky a

⁴⁹ Stres – pochází z anglického slova „stress“, jež pochází ze starého francouzského výrazu „estrecier“ (přinutit nebo nutit), které je odvozeno z latinského výrazu „strictus“, což znamená „utahovat“ nebo „stlačovat“. V roce 1946 definoval Hans Selye stres jako výsledek interakce (vzájemné činnosti) mezi určitou silou působící na člověka a schopností organismu odolat tomuto tlaku. Zdroj: <http://cs.wikipedia.org/wiki>.

⁵⁰ HLADKÝ, A. *Metody hodnocení psychosociální pracovní zátěže*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1999, s. 7.

⁵¹ MELGOSA, J. *Zvládni svůj stres*. 1. vyd. Praha: Advent – Orion, 1997, s. 22.

připraveností na situaci. Druhou podobou je pokračující vzestup aktivizace, která směřuje k selhání v zátěži, neboť jedinec je pro řešení situace ochromen silně prožívanými emocemi (strach, obavy, odpovědnost, apod.)

Fáze důsledková (fáze vyčerpání)– buď plynule navazuje na fázi zvládnutí zátěže nebo přímo navazuje na fázi aktivizace (v případě nezvládnutí zátěžové situace). Pokud jedinec nezvládne požadavky na tlak situace, hovoříme o jeho psychickém selhání. V důsledkové fázi jsou důležité procesy zotavení - návratu do psychicky rovnovážného stavu. Subjektivními příznaky důsledkové fáze jsou prožitky vyčerpání a únavy, v případě úspěšného zvládnutí jsou doprovázeny pocity uspokojení a radosti z výkonu.⁵²

Nástup stresové situace vyvolávají **stresory** (činitelé stresu), které jsou každým jedincem individuálně vnímány. Jsou to veškeré faktory, které nás obklopují, tedy vše, čemu se my i náš organismus musíme přizpůsobovat. Během pracovní činnosti na nás působí celá řada faktorů, které mohou mít pozitivní nebo negativní vliv na pracovní výkon. Drahoslava Bobysudová (1987) vymezila šest základních skupin faktorů, které negativně ovlivňují naši pracovní činnost tím, že přispívají vzniku pracovní zátěže. Jsou to tyto následující okruhy faktorů:

1) proces práce (pracovní úkoly a jejich provádění)

- zde můžeme rozlišit množství úkolů, čas vymezený na jejich provedení, charakter úkolů a případné změny úkolů

- může se tedy jednat o tyto činnosti:

- činnosti kladoucí nároky na myšlení koncepčního a tvořivého typu
- řešení nových a složitých otázek na základě velkého či neúplného souboru informací či informací rozporných
- rozhodování ve složitých a nepřehledných situacích
- pracovní činnosti v časové tísně
- pracovní činnosti stereotypní, opakující se
- činnosti s nepravidelnými přestávkami
- biologicky a biorytmicky nevhodné řazení práce

⁵² ČÍRTKOVÁ, L. *Policejní psychologie*. 2. vyd. Praha: Support, 1996, s. 150-153.

- práce zatěžující jednostranně pouze některé svalové skupiny
- práce se statickou a dynamickou námahou
- změny v pracovních úkolech (jsou-li rychlé, nedají se předvídat a kontrolovat)

2) vnější podmínky fyzikálního charakteru

- zejména ty, které ovlivňují výkon, pracovní činnosti, ty, které pracovník vnímá jako poškozující, ohrožující nebo frustrující:

- hluk, jeho intenzita, frekvence a časový průběh
- nedostatečné osvětlení (intenzita, barva)
- mikroklimatické podmínky (teplota, vlhkost, proudění vzduchu)

3) sociální psychologické podmínky

- jsou to podmínky, které vyplývají z interakce lidí na pracovišti:

- činnosti spojené se zvýšenou odpovědností společenskou a hmotnou
- narušování pracovního rytmu trvalým stykem s lidmi (návštěvy, tel. hovory, mluvení pracovníků v místnosti, apod.)
- frustrační situace vzniklé nevhodným rozdělením pravomoci a odpovědnosti

4) fyzická a psychická zdatnost jednotlivce

- ta je rozhodující podmínkou pro vznik zátěžové reakce; každá zátěž je vždy vnímána subjektivně (co je pro jednoho zatěžující může být pro druhého běžnou situací)

- zátěžovou situaci může vyvolat:

- nedostatečná připravenost k plnění úkolů, nedostatek zkušeností a neodpovídající vzdělání
- neúspěch při plnění úkolů, tj. selhání z hlediska dosažení cíle
- nevhodný způsob nebo neznalost jednání s lidmi

5) režim práce a odpočinku

- faktory, které posilují působení samotných zátěžových faktorů, který jsou:

- nevhodné rozdělení pracovních úkolů během dne
- nevyužívání možností aktivního odpočinku
- nedostatečný spánek
- nevhodná výživa
- výrazné změny v režimu práce a odpočinku
- směnný provoz, nepravidelný výkon pracovní činnosti

6) faktory, které vznikají mimo pracovní činnost

- faktory, které mají na jedince opět posilující účinek pro působení zátěžových faktorů na pracovišti, jsou zejména:

- konfliktní situace v rodině
- nespokojenost v sexuálním životě
- narušené sociální vztahy k okolí⁵³

Důsledky stresu - častým používání stresových mechanismů dochází k dlouhodobému přetěžování organismu a tím i pozvolnému rozvoji civilizačních chorob, neboť v těle panuje stálá pohotovost ke svalové činnosti díky vlivu kortikoidů (adrenalinu a noradrenalinu). Bez tělesného pohybu tyto hormony v oběhu dlouho putují a udržují tělo v poplachové reakci. Řešením je tělesný pohyb, který vede k odbourávání stresu a snížení napětí. Obecně platí, že čím méně pohybu, tím méně uvolněné energie spálíme. V krvi pak působí nadbytek cukru, cholesterolu a mastných kyselin. V případě, že svůj stres zajídáme, jsme nejlepšími adepty na obezitu a vysoký krevní tlak, pokud navíc kouříme, zvyšuje se i riziko chorob cév a srdce.

Jestliže se stresové reakce často opakují, dochází k přetěžování psychiky i tělesných systémů, které mohou být spouštěčem vztahového problému (na pracovišti i v osobním životě), psychických poruch (deprese, úzkosti, napětí, nespavost, sexuálních problémů) nebo psychosomatických onemocnění (obezita, bolesti hlavy, bolesti páteře, vysoký krevní tlak, cukrovka, zažívací potíže, vředové choroby, problémy s pletí tzv. „stresová vyrážka“, snížená imunita a zvýšená nemocnost).⁵⁴

Z uvedeného vyplývá, že vliv stresu má nepříznivé důsledky nejen pro člověka, ale i pro celou organizaci. Jedinec vystavený permanentnímu a neúměrnému stresu (chceme-li psychické zátěži) je častěji nemocný, není dostatečně angažovaný a zapálený pro danou práci. Takový člověk pak snadno chybuje, zapomíná, není schopen se soustředit, ztrácí smysl pro zodpovědnost a celkový zájem o organizaci, v důsledku čehož podává celkově nízký pracovní výkon (viz příloha č. 2). Pro organizaci z toho

⁵³ BOBYSUDOVÁ, D., *Vedoucí pracovník, psychická zátěž a výkonnost*. Praha : Institut pro výchovu vedoucích pracovníků ministerstva průmyslu, 1987, s. 29-31.

⁵⁴ ŠOPEK, J. *Zátěž a protistresový program*. Praha: MVČR odbor vzdělávání a správy policejního školství, 2004, s. 10-11.

plyne vyšší absence zaměstnanců, vyšší riziko pracovních úrazů, kvalitativně i kvantitativně celkově nižší pracovní výkon, a tím i zvyšování celkových finančních nákladů a prostředků na dosažení vyšších výkonů.⁵⁵

2.1.2 Základní potřeby a motivace

Pokud se vrátíme k samotným definicím syndromu vyhoření, které byly uvedeny v první kapitole, zjistíme, že vedle chronického stresu, který vychází z celkového přetěžování (nepřiměřené zátěže), je syndrom vyhoření definován také jako „celková ztráta motivace“ označená slovem „vyhoření“.

Motivace je odpovědí na otázku „proč se jedinec chová tak, jak se chová“, „co ho k právě takovému chování vede“. *Motivace je tedy proces aktivace chování, udržování aktivity a řízení vzorce aktivity,*“ jinými slovy: „*Motivace je proces energetizace, řízení a udržování chování (jednání).*“⁵⁶ Motivace vychází z rozdílu mezi stavem žádaným a stavem aktuálním, vychází tedy obecně z nějakého nedostatku. Proto je její základní formou potřeba.

Potřebu tedy můžeme definovat jako stav nedostatku tělesného nebo psychosociálního. I z toho důvodu jsou zpravidla rozlišovány dva základní druhy potřeb:

- 1) biogenní (nedostatky organismu)
- 2) sociogenní (nedostatky v sociálním životě jedince)⁵⁷

V odborné literatuře najdeme celou řadu teorií potřeb, které ve své podstatě vychází z té základní a nejznámější, kterou je hierarchická teorie lidských potřeb podle A. Maslowa. Ten se domníval, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou pro všechny lidi společné. Současně Maslowova teorie tvrdí, že pokud je uspokojena potřeba nižší, tak další pozornost jedince je směřována k uspokojení potřeby vyšší. Jednotlivé lidské potřeby hierarchicky uspořádal do pomyslného trojúhelníku od „nejnižších“ (základních) k „vyšším“ takto:

⁵⁵ BOBYSUDOVÁ, D. *Vedoucí pracovník, psychická zátěž a výkonnost*. Praha: Institut pro výchovu vedoucích pracovníků ministerstva průmyslu ČR, 1986, s 15-16.

⁵⁶ NAKONEČNÝ, M. *Úvod do psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 2003, s. 195.

⁵⁷ NAKONEČNÝ, M. *Úvod do psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 2003, s. 197-198.

- fyziologické potřeby – potrava, nápoje, spánek, odpočinek, sex, útulek
- potřeba jistoty – bezpečí, ochrany, péče a pomoci
- potřeba sounáležitosti a lásky – přijetí druhými, přátelství a láska
- potřeby úcty, uznání, sebeoceny a prestiže
- potřeby seberealizace – potřeba realizovat plně svůj potenciál produkce a tvořivosti, jakož i „potřebu růstu“ (rozvoje osobnosti), k nimž patří i potřeby poznávání a estetických zážitků.⁵⁸

V souvislosti s příčinami syndromu vyhoření je nezbytné si uvědomit, že pokud je člověku znemožňováno nebo neumožněno uspokojení jakékoliv potřeby, nebo jestliže není schopen z různých příčin uspokojení potřeb dlouhodobě dostát, dostává se do vnitřního napětí. Jeho tělo prožívá vnitřní stres, frustraci, někdy až deprivaci. Na neuspokojení potřeb každý člověk dříve nebo později nějak reaguje, čímž se vyrovnává s prožitkem frustrace a vnitřního napětí. Těmito reakcemi mohou být různé obranné mechanismy, jejichž celkový výčet můžeme najít v odborné literatuře. Pro účely této diplomové práce a pro účely hlubšího pochopení syndromu vyhoření si uvedme zejména následující obranné mechanismy:

Agrese – je chápána jako důsledek frustrace, neboť každá frustrace pramení z nedosažení cíle a způsobuje vnitřní napětí, které může být ventilováno např. projevem agrese. K nejčastějším krátkodobým reakcím na frustraci patří agrese, která je verbální, zaměřena proti věcem, zvířatům, jiným lidem, nebo proti sobě samému.

Únik – opačnou reakcí na frustraci je únik, ústup od frustrující zátěže k jiné činnosti nebo do virtuální reality, fantazie, případně únik k zneužívání omamných a psychotropních látek a léčiv.

Racionalizace – je jednou z žádoucích reakcí na frustraci; obecně pro ni platí, že pokud nemůžeme frustrační situaci změnit, snažíme se alespoň odstranit napětí tím, že si racionálně zdůvodňujeme zmaření cíle a toto vysvětlení jako takové přijímáme.

Stereotypizace – úsilí neměnit chování a návyky z minulosti, vyhnout se realizaci nového postupu a řešení zátěžových situací.

⁵⁸ NAKONEČNÝ, M. *Úvod do psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 2003, s. 209.

Somatizace – častou reakcí je převedení psychické tenze do somatické oblasti (např. bolest hlavy, kožní problémy, bolest svalstva, apod.)

Bagatelizace – reakce zastírání a přezírání, předstírání lhostejnosti

Rezignace – ztráta motivace a úsilí o dosažení cíle⁵⁹

Na základě všech těchto základních poznatků lze říci, že celková zátěž, které musí člověk odolávat, pramení v prvopočátku z neuspokojení jeho potřeb a tím z narušení jeho vnitřní rovnováhy. Důsledkem je prožívaný stres a frustrace. Když budeme opět vycházet ze základních definic syndromu vyhoření a vezmeme v úvahu výše zmíněné poznatky, troufám si říci, že dospějeme k závěru, že syndrom vyhoření není nic víc, než konečný projev rezignace na vše, která vyplývá z dlouhodobého stresu a nadměrné zátěže, jež jsou vlivem všech vnitřních i vnějších faktorů neúspěšně zvládnány.

2.1.3 Charakteristika některých zátěžových situací a stresorů v policejní profesi

Na základě dostupné literatury plné teoretických poznatků k problematice příčin syndromu vyhoření i na základě odborných psychologických poznatků v problematice zátěže a zátěžových situacích, lze dovodit následující zátěžové situace, se kterými se policisté na základních útvarech při výkonu své profese nejčastěji setkávají.

1) Situace spojené s nepřiměřenými úkoly

- v souvislosti s reformou policie došlo k odchodu velkého počtu „starých“ v praxi zkušených kolegů a oproti tomu byli k policii přijati „mladí“ nezkušení lidé, kteří se v praxi nemají od koho učit – jsou tzv. „hození do vody a učí se plavat“, musí se zamýšlet nad každým svým postupem a řešením nastalé situace, nemohou se spolehnout starší kolegy a nechat se vést jejich zkušeností
- k řešení jednotlivých úkolů mají policisté zákonem vymezené lhůty (u spisové agendy) nebo musí ve velmi krátkých časových intervalech rozhodovat s vysokou

⁵⁹ PALOVČÍKOVÁ, Geraldina. *Sociální psychologie II*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009, s. 91.

- odpovědností tak, aby jejich rozhodnutí bylo nejen morálně správné, ale i v souladu se zákonem (policisté na ulici, výkon dozorčí služby)
- v důsledku nárůstu kriminality a snižování početních stavů policistů je na každého policistu kladeno stále větší množství požadavků a úkolů, které musí ve své pracovní době řešit a stihnout
 - vedle běžných pracovních povinností musí řešit operativně vzniklé situace a úkoly při výkonu služby (např. přijímat nečekané návštěvy, odvelení k závažnějšímu služebnímu zákroku, nečekané posílení stále služby, apod.)
 - nehledě na uvedenou pracovní náplň má policista povinnost zúčastňovat se pravidelně odborného výcviku, služebních srazů a školení, plánovat, vytvářet a realizovat aktivity v duchu „community policing“, apod., na což mu ztěžuje zůstává čas
 - často policisté naráží na nedostatečnou organizaci práce a řízení v duchu „všichni dělají všechno a nikdo nedělá nic pořádně“ což zapříčiňuje chaos a zmatek; policistovi tak nezbyvá čas na řešení všech úkolů, které jsou mu přiděleny, neboť je stále zatahován do aktuálního dění na služebně
 - najdou se i tací kolegové, kteří se při výkonu profese nudí, připadají si, že nemohou plně využít svůj potenciál a schopnosti a práce jim přijde jako ztráta času

2) Situace spojené s konflikty

- povaha výkonu policejní profese je převážně o řešení konfliktů a různých nepříjemných situací (útoky na majetek občanů, útoky na život a zdraví, nešťastné události, apod.)
- výkon policejní profese je z největší části tvořen komunikací a kontaktem s občany, při kterých musí být policista velmi obezřetný, aby nevyvolal další konflikt z již vzniklé vypjaté situace; musí se ovládat, umět potlačovat zlost a agresi, zvládat metody účinného působení na občana, být empatický, vstřícný a umět naslouchat, neboť samotná uniforma a viditelné nošení služební zbraně je občanem vnímáno jako nástroj moci, donucení, někdy i arogance, povýšení či opovržení
- mezi konflikty, kterým musí policista čelit, řadíme i konflikty morálky a práva, kdy policista jako občan souhlasí s morálním míněním společnosti, ale současně jako vykonavatel státní moci musí postupovat podle zákona i přes jiné vnitřní přesvědčení a spoléhat na to, že morální spravedlnost bude zohledněna vyšší instancí (soudem)
- mimo zmíněné může policista narazit na konflikty s nadřízeným nebo svými kolegy, kdy projevy mobbingu nebo bossingu mohou značně ztěžovat výkon jeho profese

- v neposlední řadě jsou zdrojem vnitřních konfliktů rozpory policistů s organizací jako takovou – neschopnost pochopení smyslu některých dílčích úkolů, hledání smyslu některých dílčích činností nebo plánovaných akcí, apod., jejichž smysl nebo podstata nejsou vždy dostatečně vysvětleny
- jako konfliktní ve svém důsledku vyvstávají i situace, kdy je policista nečekaně odvelen ze svého osobního volna nebo zůstává „dobrovolně“ v práci přesčas na úkor rodiny, přičemž není schopen svou nepřítomnost v rodině následně kompenzovat vyšším příjmem pro celý rodinný rozpočet

3) Situace obsahující překážky

- do frustrační situace se policista dostává velmi snadno, nejčastěji nedostatkem času a možností pro uspokojení některých základních biologických potřeb – nejčastěji potřeba jídla, pití zejména v případech, kdy je velen k nečekaným úkolům
- frustrační stavy se dostávají i v případě nástupu nových policistů do výkonu, kteří záhy zjišťují, že jejich možnosti pro „spasení světa a nastolení spravedlnosti“ jsou striktně zákonem omezeny
- stejně tak jsou policisté frustrováni výroky občanů typu: „stejně nic nenajde, stejně nikoho nechytíte“, které obratem berou policistům tzv. „vítr z plachet“ tím, že nepřímou vyjadřují vlastní mínění o zbytečnosti policejní práce (může být i formou deprivace ze ztráty sociálního uznání pro policistu)
- frustrující může být také situace, kdy policista ví, kdo skutek spáchal, ví, kde dotyčný je, ale nemá žádný zákonný prostředek (důkaz), aby dosáhl cíle a smyslu své práce
- jestliže policista po několika dnech intenzivní práce dostává zpětnou vazbu od státního zastupitelství nebo soudu, že osoba, kterou pracně „chytl“ a předal vyšší instanci, je touto instancí opakovaně propouštěna na svobodu téměř bez postihu, ztrácí jeho práce pro něj smysl
- svůj dílčí podíl na vzniku takových situací může mít i nedostatečná zpětná vazba o tom, jak kvalitně práci vykonáváme a kde případně chybujeme (nedostává se dostatečné reakce na vykonanou práci – zejména upozornění na chyby a poukázání na způsob jejich nápravy)

4) Specifické stresové a zátěžové situace

- vědomí rizika nasazení vlastního života i zdraví
- nošení služební zbraně (odpovědnost za ni, nebezpečí odzbrojení apod.)
- použití zbraně policistou nebo jiného donucovacího prostředku vůči jiné osobě
- pronásledování pachatelů závažné trestné činnosti
- první a bezprostřední pomoc oběti trestné činnosti (poskytnutí první pomoci, přivolání odborné pomoci, výslech poškozeného bezprostředně po napadení jeho osoby či jeho práv, apod.)
- zajištění místa činu, jeho ohledání (zejména po násilné trestné činnosti, při úmrtí, nešťastných událostech, nehodách, apod.)
- každodenní setkání s lidským utrpením, zoufalstvím, smutkem (např. trestná činnost na seniorech, dětech, ženách)
- vyhodnocování vzniklých situací v omezeně krátkém časovém úseku
- rozepře při domácím násilí
- střety s agresory
- každodenní výslechy občanů (pachatelů, poškozených, svědků)
- stres z kritické kontroly (inspekční orgány, vedoucí funkcionáři, veřejnost)
- vědomí nemožnosti dovolání se satisfakce v případě nepravdivého obvinění z protiprávního jednání (je-li stíhán policista, tak tuhle nálepku mu již nikdo nesmaže ani v případě, že obvinění se prokáže jako nepravdivé nebo smyšlené; navíc nemá policista stejně jako občan možnost dovolat se od státu přiměřené satisfakce a zpravidla ze služebního poměru odchází bez jakékoliv omluvy)
- vysoká odpovědnost za rozhodování – každá chyba může být trestána postavením mimo službu (což sebou nese i vědomí nedostatečného sociálního zajištění – v souvislosti s etickým kodexem a zákonem o služebním poměru znamená téměř nemožnost v takových situacích si přivydělávat)
- výkon profese v převážně deviantním prostředí

Marie Molárová (2002) se ve své diplomové práci zabývala stresem a stresory, které působí na policisty. Z výsledku provedeného výzkumu byly jako nejčastěji zmiňované stresory u policistů uváděny tyto:

- nižší plat a neobjektivní finanční ohodnocení za práci
- pracovní přetížení

- konfliktní požadavky práce a domova
- neadekvátní zdroje materiálů či nástrojů k práci
- změny v práci, které nejsou předem očekávané
- častější konflikty s manželem/druhem
- způsob komunikace a nejasně podané instrukce k pracovní činnosti
- nejasnost priorit pracovních úkolů (vyžaduje se všechno a hned)⁶⁰

Na základě dostupné literatury lze vymezit následující stresory, které vyplývají z povahy výkonu policejní profese:

- nadbytek práce
- nedostatek času, práce v časové tísní
- nedostatek pracovních sil
- nevhodné pracovní prostředí (vybavení služeben, nedostatek technických prostředků, čistota, barvy na pracovišti, teplo x zima, vlhkost, proudění vzduchu, apod.)
- rizikovitost práce a pracoviště – vystavení útoku na svou osobu, poškození zdraví, nebezpečí styku s infekcí či nákazou
- směnný provoz – zásah do přirozených biorytmů
- vysoká odpovědnost za provedenou práci (něco neudělám – pochybím - a někdo může třeba i zemřít; něco udělám – pochybím – a někoho mohou i neprávem zavřít)
- špatné vztahy na pracovišti, nedůvěra mezi kolegy, nezdravá a škodlivá soupeřivost
- nedostatek opory a pomoci ze strany vedoucích funkcionářů, nedůvěra vůči nim
- nespravedlivá vidina kariérního řádu, hodnocení, odměňování

Pokud si ještě jednou projdeme výčet předchozích zátěžových situací a stresorů, se kterými se policisté při výkonu své služby potýkají, jsme schopni říci, že nejčastěji se policisté dostávají do zátěžové situace právě tím, že nejsou schopni uspokojit své individuální potřeby (např. spánek, požadavky doma a v práci, vyhovění všem požadavkům, jež jsou na ně kladeny – projev uznání, odměna, projev úcty, apod.) a tím být spokojeni (ne frustrováni). Z toho nám nevyplývá nic jiného, než že policisté nejsou celkově dostatečně motivováni.

⁶⁰ MOLNÁROVÁ, M. *Průzkum stresorů operačních důstojníků, diplomová práce*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2002.

2.2 Příznaky syndromu vyhoření

Pokud trpíme některým z příznaků vyhoření, není to nic neobvyklého. Některý symptom vyhoření může postihnout každého z nás bez rozdílů. Zamyslet bychom se měli v případě, že příznaků se začíná současně a stupňovitě projevovat stále více. Tak, jak již byly vymezeny jednotlivé fáze vyhoření, může se vyhoření začít projevovat ztrátou zájmu o práci a celkovou duševní lhostejností. Vedle těchto projevů se stále častěji, více než obvykle, objevují pocity frustrace, vzteku, deprese, nespokojenosti a úzkosti. Negativní emoce, jež jsou pro vyhoření charakteristické, začnou stěžovat komunikaci s ostatními lidmi nejen v práci, ale i doma. Tímto vzniká stále více nevyhnutelných konfliktů, jež situaci nijak nezlehčují. Postižený je náladový, podrážděný, stěžuje si na každou maličkost. Jakýkoliv rozhovor nebo kontakt s lidmi začne vyčerpávat a unavovat, a proto je nejnadanějším řešením se kontaktu s lidmi vyhnout, a to nejen v práci, ale i v rodině a okruhu přátel.

Oběť vyhoření se stává méně odolnou i v rovině fyzické. Vedle citového vyčerpání a špatných mezilidských vztahů se častěji objevuje nachlazení, bolesti hlavy, nespavost a bolesti zad. U vyhořelého jedince panuje všeobecný pocit vyčerpání a únavy. V naději zlepšení situace nebo jako únik od reality hledá oběť vyhoření nejnadanějši cestu snížení emocionálního tlaku a stresu tím, že sahá po náhražkách (tzv. „berličkách“). Nejčastěji lidé pijí více alkoholu, více kouří, užívají léky na spaní, na uklidnění nebo na zlepšení nálady, více nebo méně jedí. Častým signálem je pití velkého množství černé kávy s cukrem. Málo kdo z nás si ale uvědomí, že zneužívání náhražek nás stále více táhne ke dnu a není východiskem ze začarovaného kruhu. Silným signálem krize oběti vyhoření jsou prohlášení o práci typu „no a co?“, „proč se namáhat?“, „stejně je to na nic“, „to je zbytečné“, a další obdobné otázky uvozené slovy „Proč???“.⁶¹

Příznaky vyhoření prostupují tedy celou osobností člověka. Na základě dostupné literatury lze vymežit jednotlivé symptomy, které se prolínají oblastí psychickou, fyzickou i sociální takto:

⁶¹ POTTER, B. A., *Jak se bránit pracovnímu vyčerpání*. Olomouc: Votobia, 1997, s. 11-23.

a) Rovina psychická

- převažují pocity marnosti (např. dlouhé a namáhavé úsilí již trvá nadměrně dlouho a efektivita tohoto snažení je v porovnání s vynaloženou námahou nepatrná)
- pocity celkového duševního vyčerpání (v oblasti emocionální i kognitivní, výrazný pokles až ztráta motivace)
- únava je popisována v rozporu s celkovým utlumením a oploštěním emocionality, jsou typické výroky jako: „mám tohoto po krk“, „jsem už úplně na dně“, „jsem k smrti unaven“, „cítím se jako vyždímaný“
- dochází k utlumení celkové aktivity zejména spontaneity, kreativity, iniciativy, nadšení, zodpovědnosti
- převažuje depresivní ladění, pocity smutku, frustrace, bezvýchodnosti a beznaděje, tíživě je prožívána marnost vynaloženého úsilí a jeho nízká smysluplnost, čímž dochází k nechuti a lhostejnosti k práci
- objevuje se přesvědčení o vlastní postradatelnosti až bezcennosti
- projevy negativismu, cynismu a hostility ve vztahu k osobám, jež jsou součástí profesionální práce s lidmi (pacienti, klienti, zákazníci)
- pokles až naprostá ztráta zájmu o témata související s profesí, často též negativní hodnocení instituce, v níž byla profese až dosud vykonávána
- sebelítost, intenzivní prožitek nedostatku uznání
- redukce činnosti na rutinní postupy, užívání zažitých postupů a stereotypních frází
- snížení sebedůvěry, pocity beznaděje, bezmoci, zoufalství
- podrážděnost, agresivita, výbušnost, negativní ladění (může vést až k myšlenkám na sebevraždu)
- pro vyhoření je typická celková labilita

b) Rovina fyzická

- stav celkové únavy organismu, apatie, ochablost
- neschopnost fyzické aktivity, snížení frekvence i intenzity tělesné aktivity
- nezájem o sexuální život nebo snížení sexuality či potíže v sexuálním životě
- snížení imunity, náchylnost k onemocněním i úrazům
- rychlá unavitelnost, dostavující se po krátkých etapách relativního zotavení
- poruchy spánku, paměti, neschopnost soustředění, zapomnětlivost
- často nespecifikované bolesti hlavy

- bolesti ve svalech, bolesti zad
- bolesti u srdce, změny srdeční frekvence a s tím související poruchy krevního tlaku, obtíže s dýcháním (např. lapání po dechu)
- změna stravovacích návyků – nechutenství nebo naopak kompenzace zátěže jídlem (tzv. stresové sádlo)
- přetrvávající celková tenze (svalové a vnitřní napětí)
- zvýšené riziko vzniku závislostí všeho druhu

c) **Rovina sociální**

- celkový útlum sociability, nezájem o hodnocení ze strany druhých osob
- výrazná tendence redukovat kontakt s klienty, často i omezení kontaktů s kolegy
- zjevná nechuť k vykonávané profesi a všemu, co s ní souvisí (plán či harmonogram práce, zpracování výsledků, dohoda nových či náhradních termínů)
- nezájem o profesi a přípravu k výkonu práce, dlouhodobě nízká výkonnost
- nízká empatie (projevuje se často či téměř vždy u osob s původně vysokou empatií)
- konkrétně – operační styl myšlení
- dehumanizace, depersonalizace, cynismus
- postupné narůstání konfliktů v oblasti pracovní i soukromé (většinou však nikoli v důsledku jejich aktivního vyvolávání, ale spíše v důsledku nezájmu, lhostejnosti a „sociální apatie“ ve vztahu k okolí)⁶²

2.3 Dílčí závěr

Na vzniku syndromu vyhoření má vliv široké spektrum dílčích příčin. Nenajdeme člověka, který by nevykonával takovou činnost, aby se vyhnul všem rizikovým faktorům. Jsou však činnosti, které na sebe vážou téměř celý výčet samotných příčin vyhoření. Příčiny vyhoření musíme hledat ve všech směrech osobnosti a všech oblastech lidské činnosti.

Ne každá osobnost je svými psychickými i fyzickými dispozicemi vhodná pro výkon profese, která má zvýšené nároky na zvládnutí celkové zátěže na ni kladené.

⁶² KEBZA, V., ŠOLCOVÁ, I. *Syndrom vyhoření*. 2. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003, s. 9-10; JANKOVSKÝ, J. *Etika pro pomáhající profese*. 1. vyd. Praha: Triton, 2003, s. 159; i <http://www.syndrom-vyhoreni.psychoweb.cz/> tamtéž.

Jako individuální psychické příčiny syndromu vyhoření jsou celkové životní pravidla a postoje, zejména tzv. „omezující pravidla“ a postoje, které jsme získali v dětství v rodinném prostředí, a které nám ve své podstatě podvědomě znepříjemňují život. Dalším momentem je tzv. re-aktivní a pro-aktivní životní postoj, tedy to, zda se díváme směrem do budoucnosti a žijeme přítomnostní, nebo se neustále trápíme a vracíme se k tomu, co bylo. Nadarmo se neříká, že naše myšlení i psychika nás mohou nejen uzdravit, ale na druhou stranu nám mohou i nemoc způsobit. Negativní myšlení je další individuální příčinou vzniku a rozvoji syndromu vyhoření. Během jakékoliv činnosti na nás působí i nahromadění životní stresorů, tedy náročných nebo zátěžových životních situací, kterými v konkrétním období procházíme. Čím méně jsme zatíženi mimo pracovní oblast, tím lépe jsme schopni zvládnout zátěž, která pramení z pracovního prostředí.

Důležitým momentem pro zvládání zátěže jsou i fyzické a fyziologické reakce na stres probíhající v našem těle, kterými disponujeme. V těchto případech rozlišujeme, zda jsme spíše sympatikotonicí nebo vagotonicí, kteří jsou všeobecně méně vzrušiví a tedy i snesou silnější zátěž. Svou odolnost vůči zátěži a potažmo i syndromu vyhoření můžeme sami aktivně ovlivnit i vlastním způsobem života. Kouření, alkohol a užívání farmak, nedostatek pohybu, přejídání apod. – to vše je nejen špatnou „berličkou“ pro řešení stresových situací, ale současně i dalším faktorem, který stresové situace a veškeré důsledky stresu, včetně syndromu vyhoření, umocňuje.

Pokud nahlédneme do čistě pracovní oblasti, můžeme dále vymezit celou řadu příčin. Z hlediska psychologie práce mají na míru vyhoření svůj podíl i veškeré fyzikální vlivy, které nás při pracovní činnosti obklopují. Pokud se nám někde pracuje špatně, nelíbí se nám tam, pracovní prostředí je pro nás demotivující a do práce celkově neradi chodíme. Všechny pocity z fyzikálního pracovního prostředí může umocnit nebo zmírnit organizace vykonávané práce, ohodnocení za ni, pracovní kolektiv, vliv nadřízených funkcionářů i celková náročnost práce. V pracovní oblasti je tedy hlavní příčinou vyhoření špatná nebo nedostatečná motivace zaměstnance.

V poslední řadě je třeba zmínit i vliv společnosti, postoje veřejnosti k vykonávané práci, domácí zázemí a rodinnou situaci. Obecně platí, že pokud vykonáváme práci, kterou veřejnost vnímá jako obtěžující nebo zbytečnou, nedostává se nám potřebného uznání a naše psychika postrádá uspokojení potřeby sociálního uznání,

potřebnosti, apod. Pokud navíc nemáme kvalitní rodinné zázemí a okruh přátel, neseme si sebou další nelehkou zátěž.

Všeobecně lze shrnout fakt, že stěžejní příčinou vyhoření je celková zátěž ve všech oblastech života, která se pro jedince stává nepřiměřenou, nadměrně přetěžující a dlouhodobě neúnosnou. Svůj podíl má zátěž biologická i fyzická, ale největší míru zátěže můžeme přisuzovat oblasti psychické. Zvláštní kategorií je zátěž pracovní, kterou můžeme zařadit do oblasti převážně psychické zátěže, neboť její podstatou je zejména psychické vyrovnávání s požadavky ve všem, co člověka obklopuje při pracovní činnosti. Mezi základní typy zátěže řadíme nepřiměřené úkoly, problémy a problémové situace, konflikty a konfliktové situace, frustrace a frustrační situace a deprivace. Zvláštním, mezním a nejčastější případem zátěže v soudobé společnosti je stres a stresové situace.

Z dostupné literatury se dočítáme, že jádrem příčiny vyhoření je právě dlouhodobý chronický stres. S tímto tvrzením lze částečně souhlasit zejména díky poznatkům o stresu jako takovém. V odborné literatuře se můžeme dočíst, že stresová situace je vyvolávána stresory a probíhá ve třech fázích. Poslední fází je fáze důsledková, nazývaná též jako fáze vyčerpání. Tato poslední fáze prožívání stresu na sebe váže celou řadu důsledků – projevů, které se promítají nejen do oblasti fyzického zdraví. Přetěžováním psychiky a tělesných systémů přestáváme být toliko odolní vůči zátěži a stresu. Na již vniklé potíže se zpravidla nabalí vztahové problémy, psychické problémy, další psychosomatická onemocnění, apod. Všechny tyto vlivy dále působí na náš pracovní výkon, úspěšnost, soustředěnost, které mají celkový negativní dopad i na celou organizaci jako takovou, pro kterou práci vykonáváme.

Když se zamyslíme nad jednotlivými zátěžovými situacemi v jejich kontextu a souvislostech, můžeme dovést, že jsou navzájem propojeny a spojuje je jeden základní princip – princip neuspokojení různých individuálních potřeb, které celkovou zátěž způsobují. Díky působení zátěže a neuspokojení potřeb začneme celkově ztrácet motivaci pro cokoliv. Vždyť právě to, co je hnacím motorem naší veškeré činnosti (co je motivací), je touha po uspokojení jednotlivých lidských potřeb.

Můžeme tedy konstatovat, že zásadní příčiny vyhoření jsou zátěž ve všech oblastech života a s ní související ztráta motivace k jakékoliv činnosti, která pramení z neuspokojení individuálních potřeb.

V policejní práci můžeme najít široké spektrum zátěžových situací a zdrojů stresu, kterým jsou policisté každodenně při výkonu profese vystaveni. Denně se policista dostává do situací spojených s nepřiměřenými úkoly, kdy zejména řeší potíže nedostatku času a množství práce, která se od něj vyžaduje. Vedle toho má svůj podíl i fakt, že na policejních služebnách došlo v posledních letech ke značnému omladění pracovního kolektivu a tedy i pociťování nedostatku starších zkušenějších kolegů při řešení každodenních úkolů a vzniklých situací. Profese policisty je jedním velkým konfliktem.

Každý den se policista dostane do konfliktu jen tím, že na sebe obleče uniformu a vyzbrojí se služební zbraní, což samo o sobě v široké veřejnosti vyvolává projevy nadřazenosti, represe a uplatňování státní moci. I díky tomu je pro policistu daleko složitější jakákoliv komunikace s občany – musí daleko více vnímat své chování, ovládat své projevy a vyjadřování, umět daleko více naslouchat. Jen tak může pozitivně ovlivňovat lidi a dostat úspěšné spolupráce s nimi, bez které se při výkonu své profese neobejde. Každý policista se ve službě často setkává s konflikty práva a morálky – tedy konflikty pramenícími ze vztahu stát x veřejnost, ve kterých musí pokud možno co nejlépe rozhodnout, aby co nejvíce uspokojil oba zájmy, neboť i on sám je nejen nástrojem státní moci, ale i občanem. I v současné době se policisté mohou setkat s konflikty s nadřizenými nebo spolupracovníky (projevy mobbingu či bossingu).

Téměř každý policista zná situace, kdy při výkonu své profese naráží na různé překážky, které mu brání uspokojit jeho aktuální subjektivní potřeby. Ať už je to nedostatek času k jídlu či k uspokojení jiných základních biologických potřeb zejména v případech, kdy jsou na něj vlivem vývoje bezpečnostní situace kladeny jiné okamžité aktuální požadavky, které z povahy profese musí jít prioritně plnit. Frustračním okamžikem je pro policistu i fakt, kdy občané veřejně projevují zbytečnost policejní práce a nejsou schopni ji v některých okamžicích objektivně ocenit. Celková frustrace policisty vychází i z počátečního nadšení „ted’ vezmu zákon do svých rukou“, které záhy střídá zklamání ze zjištění, že veškerá spravedlnost nezáleží pouze na nich (je závislá i na práci ostatních státních institucí).

Vůbec samostatnou a specifickou zátěžovou situací pro policisty je stres. Do stresové situace se policista dostává už jen tím, že přijde do práce. Ze všech stran se na něj valí termíny, lhůty, výslechy, spisová agenda, lidské neštěstí, střety s agresory, prvotní práce s oběťmi, apod. Za specifickou zátěžovou situací lze považovat zejména

vědomí rizika nasazení vlastního života a zdraví, samotné použití zbraně nebo i použití donucovacích prostředků. Vše navíc umocňuje pohled na výplatní pásku a výhody, které mu zaměstnání přináší (v současné velmi omezené nebo téměř nedohledné), kdy policista vnímá, kolik času i úsilí své práci obětuje, co vše (rodinu, přátele, život i zdraví) dává v šanc, a jak jsou všechny tyto oběti, které přináší, celkově oceněny (motivovány).

Ze získaných teoretických poznatků jsme schopni dovodit, že zásadní příčinou vyhoření u policistů je celková zátěž ve všech oblastech života a s ní související ztráta motivace k jakékoliv činnosti, která pramení z neuspokojení jejich individuálních potřeb.

Všechny uvedené příčiny se projevují v oblasti psychické, fyzické i sociální. Jsou to současně symptomy, které nás mohou upozornit na přítomnost nebo riziko syndromu vyhoření. Je třeba si uvědomit, že nenajdeme jediného člověka, který by netrpěl žádným z těchto symptomů. Alarmující však je stav, kdy se těchto příznaků projevuje současně a stupňovitě stále více. Ve své podstatě a důsledku vychází veškeré symptomy syndromu vyhoření z procesu prožívání stresu a zátěže.

Nesmíme však zapomínat na to, že veškeré příznaky nebo projevy vyhoření nejsou jen problémem jednotlivce, ale celé organizace, která má na vyhoření svých zaměstnanců svůj vlastní podíl a sama se pak ocitne v začarovaném kruhu. Všechny symptomy způsobují nejen ztrátu výkonu a tím potažmo i finančních prostředků, ale zejména ztrátu důležitého a kvalitního lidského potenciálu, který vlivem vyhoření zpravidla odchází a získané zkušenosti si bere sebou.

3 JAK PŘEDCHÁZET SYNDROMU VYHOŘENÍ

Ze všech teoretických poznatků je zřejmé, že ti, co vykonávají některou z pomáhajících profesí, potažmo práci policejní, jsou reálně ohroženi celkovým fyzickým, emocionálním i duševním vyhořením. Je žádoucí aby ti, co vykonávají pomáhající profesi, uměli syndromu vyhoření předcházet a jeho nežádoucí příčiny eliminovat.

Někdy pod vlivem úplného vyčerpání saháme po unáhlených řešení, mezi které patří např. sklony měnit zaměstnání, přátele, životního partnera, opouštění rodiny apod. Takové kroky však nejsou žádným řešením, neboť nepřiměřená rozhodnutí nikam nevedou a jsou přinejmenším cestou ke stále novým zátěžovým situacím. Změna zaměstnání přináší sice momentální úlevu, ale dřív nebo později sami začneme tento krok hodnotit jako útěk od problému, nikoliv jeho řešení. Dočasnou úlevou může být i změna pracoviště v rámci organizace, ale ani toto řešení není samo o sobě zcela ideální.

Častou metodou řešení vyhoření v organizaci je povýšení. Tento krok sice přináší částečnou úlevu pro pracovníka tím, že není v bezprostředním kontaktu s klienty a je mu umožněn další kariérní růst. I tento způsob ale může mít své negativní stránky. Možnosti kariérního růstu jsou v každé organizaci omezené a ne každý vyhořelý pracovník se hodí k výkonu vedoucí funkce. Negativní vztah vytvořený ke klientům může vyhořelý pracovník dále přenášet na své podřízené. Nejhorší situace nastává v okamžiku, když pracovník rezignuje a svou pohodlností požívá pouze jistoty, které mu jeho pracovní místo poskytuje. Tímto stavem profesionální deformace trpí nejen on, ale i okolí. Člověk se tak stává nepotřebným, nemá již co nabídnout. Ve všech případech vyhoření má pro oběť vyhoření nejdůležitější význam psychohygiena – psychoprevence. U lidí, kteří inklinují k profesnímu vyhoření, se můžeme často setkat s tzv. polymorfní toxikomanií - zneužíváním alkoholu, nikotinu, kofeinu, farmak, apod.⁶³

Zvláštním poznatkem pro prevenci vyhoření je přítomnost „osvíceného zaměstnavatele“, který dokáže podpořit účast svých pracovníků na workshopech tvořených skupinami různých pracovníků pomáhajících profesí, jež jsou syndromem

⁶³ JANKOVSKÝ, J. *Etika pro pomáhající profese*. 1. vyd. Praha: Triton, 2003, s. 1609 – 164.

vyhoření ohroženy. Při těchto workshopech dochází k diskuzi jejich členů, kteří si navzájem vyměňují informace o práci s klienty, diskutují o problémech, řeší spolu úkoly a navzájem se podporují. Jako pozitivní v prevenci vyhoření se jeví účast ve workshopech po dobu dvou let, které přináší lepší kvalitativní i kvantitativní výkon zaměstnanců.⁶⁴ Samostatnou kategorií je pak přítomnost takového nadřízeného, který dokáže účinně lidi při pracovní činnosti řídit, motivovat a hodnotit.

Při prevenci vyhoření je v první řadě nejdůležitější celkové sociální zázemí – rodina, přátelé, pozitivní vztahy na pracovišti, zájmy, koníčky, trávení volného času, účinná relaxace, apod. Absence těchto faktorů sociálního zázemí je prvním krokem k profesnímu vyhoření. Současně je při prevenci důležitý postoj, který člověk ke své práci zaujímá – musí pociťovat smysl práce, ale práce nesmí být jediným cílem. Při odborné léčbě vyhoření se využívají různé psychologické přístupy jako například logoterapie⁶⁵ nebo existenciální psychoterapie.⁶⁶

Aby člověk maximálně eliminoval faktory zapříčiňující syndrom vyhoření neznamená to, aby nevykonával profesi, která sama svou povahou zátěže k vyhoření směřuje. Zásadním krokem člověka je uvědomění si sebe sama a přijmutí základních zásad celkového tělesného i duševního zdraví a udržování sociální pohody. K těmto účelům je třeba vytyčit si a dodržovat základní cíle:

- Promyslet konkrétní a reálné kroky osobního programu pro zdraví.
- Začlenit je do vlastního časového programu.
- Program i jeho kroky vyzkoušet a podle potřeby je upravovat.
- Být důsledný a vytrvalý v jeho dodržování (vytrvat v dobrých předsevzetích).
- Řídit se praktickými doporučeními v těchto oblastech: sebepoznání a sebeřízení, vztahy k druhým lidem, kvalita myšlení a emocí, asertivita, tělesný pohyb, výživa, cílená prevence.⁶⁷

⁶⁴ <http://www.syndrom-vyhoreni.psychoweb.cz/>.

⁶⁵ Logoterapie – z řeckého logos = smysl; je psychoterapeutická metoda vyvinutá Viktorlem Emanuelem Frankem v první polovině 20. století. Vedle Freudovy „touhy po slasti“ a Adlerovy „touhy po moci“ přichází s třetí základní lidskou potřebou „touhy po smyslu“. Zdroj: <http://cs.wikipedia.org/wiki>.

⁶⁶ <http://cs.wikipedia.org/wiki>.

⁶⁷ ŠOPEK, J. *Zátěž a protistresový program*. Praha: MVČR odbor vzdělávání a správy policejního školství, 2004, s. 47.

1) Základní doporučení v oblasti sebepoznání a sebeřízení

- poznej sám sebe (co chceš, co můžeš, jaký jsi);
- přemýšlej o sobě, o svých činech;
- věř si, měj odvahu!
- buď cílevědomý, odolný vůči rušení, ale i přizpůsobivý;
- hledej smysl svého života a vlastního počínání;
- stanovuj si životní cíle;
- dělej to, co tě rozvíjí, co chceš dělat a co tě rozvíjí a pro co máš předpoklady;
- využívej času i příležitosti;
- vzdělávej se, rozšiřuj a prohlubuj si své znalosti a dovednosti;
- uč se z úspěchů a oslavuj je;
- uč se z chyb a omylů a nedej se nimi zdeptat;
- neboj se nepříjemných pravd - nikdo není dokonalý;
- uč se ovládat, neunáhluj se a nepovoluj si;
- usmívej se pokud možno často;
- raduj se i z maličkostí;
- buď moderní, sleduj dění okolo sebe;
- bojuj proti svým zlovykům, proti nudě a zahálce;
- nebuď pověřivý;
- najdi si vztah k přírodě;
- odstraňuj únavu životosprávou;
- nezapomínej na sebe;
- využívej kultury k odpočinku a k sebevzdělávání;
- věnuj se zajímavým koníčkům;
- vytvářej si příznivé podmínky pro práci i osobní život;
- dbej o dostatečný spánek;
- nekuř (nebo aspoň kouření omezuj);
- alkohol pij jen občas a s mírou;
- také černou kávu a čaj konzumuj s ohledem na své zdraví;
- léky a drogy užívej jen k léčení podle rady lékaře;
- pěstuj humor;
- poznej svou cenu;

- buď přirozený;
- rozlišuj podstatné a nepodstatné;
- buď optimistický a aktivní;
- buď hravý a tvořivý;
- hledej moudrost;
- pečuj o své tělo a o svůj zevnějšek;
- oblékej se účelně, čistě, vkusně přiměřeně vykonávané činnosti;
- pečuj o své nohy, ruce, vlasy, pleť;
- udělej si dost času na ranní hygienu a klidnou snídani;
- zvykni si ptát se: čím mohu přispět, obohatit ostatní;
- zvykni si hospodařit se svým časem dle svých životních a pracovních cílů a toto
- hospodaření optimalizuj!⁶⁸

2) Základní doporučení v oblasti vztahů k druhým lidem

- pěstuj a rozvíjej kvalitní mezilidské vztahy;
- nauč se milovat své blízké na základě opravdového a trvalého zájmu o ně;
- naslouchej dobrým rádcům;
- buď lidem užitečný;
- buď společenský;
- jednej taktně, slušně, ale i bezpečně;
- buď tolerantní a velkorysý;
- nežárli;
- snaž se odpouštět;
- věnuj se erotice a pěstuj zdravý a bezpečný sex;
- buď objektivní a zachovávej rozvahu;
- buď spravedlivý a zodpovědný za sebe i za druhé;
- nesud' jen podle jedné strany, i druzí mohou mít pravdu;
- nauč se jednat se všemi;
- předcházej konfliktům nebo usiluj o jejich spravedlivé a vyvážené řešení;

⁶⁸ ŠOPEK, J. *Zátěž a protistresový program*. Praha: MVČR odbor vzdělávání a správy policejního školství, 2004, s. 47-48.

- buduj rodinné zázemí (příjemné vztahy i prostředí);
- vytvářej si kulturní vztahy s dětmi a svědomitě je vychovávej;
- starej se o rodiče a příbuzné;
- nezapomínej na veřejně prospěšnou činnost!⁶⁹

3) Základní doporučení v oblasti kvality myšlení a emocí

- nezapomínej, že myšlenky a představy (zejména ty, které jsou provázeny intenzivními emocemi) významně spoluurčují naše chování;
- proto rozvíjej pozitivní myšlení a pozitivní emoce ve všech oblastech (lidé, práce, rodina, vlastní osoba...);
- pěstuj si pozitivní prožitky v průběhu dne, týdne, měsíce, roku...;
- přijímej novinky jako dobré zprávy, problémy jako výzvy či příležitosti, stres jako koření života!

4) Základní doporučení v oblasti asertivity

- uvědomuj si sebe sama, své motivy, cíle, možnosti;
- důvěřuj si, udržuj si zdravé, situaci přiměřené sebevědomí;
- buď sám sebou, vnitřně svobodný a samostatný v rozhodování;
- přijímej odpovědnost za své chování;
- přijímej zdravé, situaci přiměřené riziko;
- respektuj práva svá i ostatních;
- pěstuj sebeúctu u sebe i ostatních;
- rozvíjej obratnost v jednání s druhými lidmi;
- pěstuj kvalitní mezilidské vztahy;
- podporuj a rozvíjej týmovou spolupráci;
- udržuj svou výkonnost a odolnost vůči zátěži;
- komunikuj s lidmi bez obav, komplexů i nadřazenosti;
- seznam se s asertivními právy, dovednostmi a technikami!⁷⁰

⁶⁹ ŠOPEK, J. *Zátěž a protistresový program*. Praha: MVČR odbor vzdělávání a správy policejního školství, 2004, s. 48.

⁷⁰ ŠOPEK, J. *Zátěž a protistresový program*. Praha: MVČR odbor vzdělávání a správy policejního školství, 2004, s.49.

5) Základní doporučení v oblasti tělesného pohybu

- usiluj o správné držení těla;
- nauč se správně dýchat;
- choď pěšky, cvič, sportuj denně ve zdravém prostředí;
- pěstuj kvalitní aktivity (pěší turistiku, cyklistiku, plavání, kondiční cvičení, tanec, vycházky s dětmi, sex, chůzi ze schodů a do schodů, procházky se psem, štípání dříví, mytí oken, posilování a jiné dostatečně namáhavé a k častému provozování vhodné činnosti);
- nezapomínej na ranní cvičení;
- osvěžuj se cvičením i při práci, během dne;
- využívej víkendů, prázdnin, dovolené k pestrému pohybu;
- nezapomínej na zimní dovolenou;
- buď aktivní v příjemném kolektivu;
- vyzkoušej saunu a zkus také masáže!⁷¹

6) Základní doporučení v oblasti výživy

- denně jez syrové ovoce a zeleninu;
- dbej na dostatek tekutin (dva až tři litry vody, stolních neslazených minerálek, bylinných čajů a netučných polévkových vývarů);
- nezapomínej na balastní látky (vlákninu v zelenině, ovoci, celozrnných produktech);
- konzumuj málo tuků (dávej přednost tukům nenasyceným a rostlinným olejům lisovaným za studena);
- konzumuj málo cukru (dávej přednost cukru v ovoci či v medu);
- jez málo uzenin a uzeného masa;
- dbej na vysokou kvalitu potravin, tekutin, pochutin a výživových doplňků, na pestrost a vyváženost stravy;
- přijímej stravu s nižším obsahem kalorií;
- rozděl si denní příděl potravy na více dávek (cca 5);
- připravuj si chutné, pěkně upravené a servírované pokrmy;

⁷¹ ŠOPEK, J. *Zátěž a protistresový program*. Praha: MVČR odbor vzdělávání a správy policejního školství, 2004, s.49.

- vyčleň si dostatek času ke klidnému jídlu;
- jez malá sousta a důkladně je vždy rozžvýkej;
- při jídle si dělej přestávky;
- nepřikusuj k jídlu problémy!⁷²

7) Základní doporučení v oblasti cílené prevence

- chod' na preventivní lékařské prohlídky;
- kontroluj pravidelně svou váhu;
- při potížích jdi včas k lékaři a dbej jeho pokynů;
- vyvaruj se úrazů;
- ověř si, zda spolehlivě ovládáš základy první pomoci;
- braň se infekcím a ostatním škodlivinám;
- předcházej nemocím z povolání;
- pěstuj zdravý životní styl;
- postupně, pravidelně a pestře se otužuj:
 - a) tělesně (vzduchem, vodou, sluncem);
 - b) psychicky (proaktivním zvládáním standardních i zvýšených zátěží, odreagováním psychického napětí smíchem, sportem, zpěvem, křikem, nějakou fyzicky namáhavou činností apod., nebo relaxačními technikami - autogenním tréninkem, jógou či mobilizačními technikami – například hecováním);
 - c) sociálně (jednáním s druhými lidmi v různých situacích, spoluprací v náročných podmínkách, vedením ke spolupráci s ostatními ve standardních i náročných pracovních a životních situacích!⁷³

Jen celkové zdraví a prevence ve všech směrech nás může činit odolnějšími proti všem nečekaným a těžkým životním situacím. Kvalitní rodinné vztahy, zájmy a zázemí i v okruhu přátel je právě to, čeho bychom se neměli vlivem vyhoření vzdávat a co bychom si měli nejvíce chránit. Nejdůležitějším aspektem vůbec je umění naslouchat nejen svému tělu, ale i svým blízkým, a vyslyšené umět dobře a účinně analyzovat.

⁷² ŠOPEK, J. *Zátěž a protistresový program*. Praha: MVČR odbor vzdělávání a správy policejního školství, 2004, s. 50.

⁷³ ŠOPEK, J. *Zátěž a protistresový program*. Praha: MVČR odbor vzdělávání a správy policejního školství, 2004, s. 50.

3.1 Antistresová prevence pro policisty

Jak jsme se již zmínili v první kapitole syndrom vyhoření není nic víc než důsledek působení dlouhodobého stresu a zátěže a s tím souvisejících špatně zvolených nebo chybějících copingových mechanismů (postupů při zvládnání různých stresových situací). Důležité není tedy jen účinně vzniklý stres zvládat, ale i jemu předcházet. Základní strategii pro zvládnání již vzniklého stresu lze shrnout do následujících kroků:

- 1) nepodceňovat příznaky stresu, připustit si a uvědomit si, že se nacházím ve stresu
- 2) rozlišit a pojmenovat příčiny stresu a ujasnit si pocity spojené s jejich zdrojem
- 3) vyrovnat se s nastalou situací a analyzovat předchozí úsilí
- 4) rozlišit, co lze v životě změnit a co změnit nelze a je nezbytné přijmout (např. minulost)
- 5) výcvik zaměřený na redukci zbytečného napětí (např. pohyb, relaxační techniky, opora rodiny a přátel, odborná pomoc)⁷⁴

Pro policejní praxi byly shrnuty některé obecné zásady pro zvládnání a předcházení stresovým situacím. Tyto zásady zahrnují:

- Relaxační cvičení a sebeovládání
- Návětr koncentrace na policejní úkol
- Zvládnání strachu a pocitu nejistoty v nepřehledných situacích
- Mentální přípravu – co všechno může nastat a jak se v různých variantách děje správně zachovat
- Pozitivní sebeinstrukce – např. jsem na situaci připraven a zvládnu ji
- Psychologickou přípravu na určité typové situace – např. jednání s agresorem, jednání s duševně narušeným, jednání s obětí či poškozeným, vyjednávání, a další druhy služebních zákroků a jejich jednotlivých psychologických momentů.⁷⁵

Všeobecně lze vzniku stresovým situacím účinně předcházet i přesto, že se během výkonu profese každodenně setkáváme s nejrůznějšími stresory.

⁷⁴ PALOVČÍKOVÁ, Geraldina. *Sociální psychologie II*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009, s. 93.

⁷⁵ ČÍRTKOVÁ, L. *Policejní psychologie*. 2. vyd. Praha: Support, 1996, s. 158.

Jan Šopek (2004) upravil pro účely přednášek pro policisty souhrn základních a nejdůležitějších protistresových tipů, které vymezil podle vzoru C. Henninga a G. Kellera (1996) následovně:

- Snižte příliš vysoké ideály: Kdo na sebe i na druhé klade příliš vysoké nároky, neustále se vystavuje nebezpečí frustrace. Přijměte skutečnost, že člověk je tvor chybující a nedokonalý.
- Nepropadejte syndromu pomocníka: Neztotožňujte se přesměřili s potřebami ostatních lidí. Pohybuje se v rozmezí mezi soucítěním, věcným pochopením a emocionálním odstupem. Nesnažte se být zodpovědní za všechny a za všechno. Čím více budete ostatním pomáhat, tím více budou bezmocní.
- Naučte se říkat NE: Nenechejte se přetěžovat! Řekněte ne, pokud budete cítit, že je toho na vás nakládáno moc. Myslete také na sebe. Požádejte svoje nadřízené o ochranu a péči.
- Stanovte si priority: Nemusíte být všude a vždy. Nevyplývejte svou energii na přesměřili mnoho aktivit. Soustřeďte se především na podstatné činnosti.
- Dobry plán ušetří polovinu práce: Zacházejte racionálně se svým časem. Práci si rozděluje rovnoměrně. Cestu k cíli si rozčleňte na etapy, které budete schopni postupně po krocích zvládnout. Snažte se vyhnout odkládání práce a úkolů.
- Dělejte přestávky: Uvědomte si, že vaše zásoba energie je omezená. Nežeňte se z jedné činnosti do druhé. Zařazujte mezi nimi krátké, uvolňující přestávky.
- Vyjadřujte otevřeně své pocity: Pokud se vás cokoliv dotkne, dejte to najevo. Udělejte to tak, abyste sami necitlivě nezasáhli druhou osobu.
- Hledejte emocionální podporu: Sdělená bolest, poloviční bolest. Hledejte člověka, kterému můžete otevřeně říci o svých problémech.
- Hledejte věcnou podporu: Všechny problémy nemůžete vyřešit sami. Není nutné lámat si hlavu se vším sám. Pohovořte si s kolegy a kolegyněmi, požádejte je o radu a o návrhy řešení.
- Vyvarujte se negativního myšlení: Když zabředáte do marného hloubání a sebelítosti, řekněte si „stop“. Radujte se z toho, co umíte a co dokážete. Užívejte si také pozitivních stránek života. Vychutnávejte všechno, co má podle vás nějakou hodnotu.

- V kritických chvílích výkonu služby zachovejte rozvahu: Buďte připraveni na konfliktní situace. Nenechte se unášet k impulzivnímu jednání. Ke konfliktním situacím přistupujte s odstupem, věcně, konstruktivně. Pomáhá smysl pro humor.
- Následná konstruktivní analýza: Projděte si ještě jednou kritické situace. Analyzujte svoje chování, navrhněte alternativy řešení. Je-li to vhodné, zapojte do rozboru i své kolegy.
- Doplňujte energii: Pracovní zatížení vyrovnávejte potřebnou mírou odpočinku. Věnujte se činnostem a vztahům, při kterých se cítíte dobře, a které vás naplňují.
- Vyhledávejte věcné výzvy: Buďte otevření novým zkušenostem. Pečujte o vlastní rozvoj a růst, dále se uče a vzdělávejte, rozšiřujte svůj obzor a usilujte o zlepšení své práce.
- Využívejte nabídek pomoci svých blízkých i kolegů, **neizolujte se.**
- Žijte zdravě: Berte vážně signály svého těla. Dopřávejte si dostatek spánku, aktivní odpočinek, pohyb, stravujte se přiměřeně zdravě.⁷⁶

3.2 Jak motivovat nadřízené pracovníky

V kapitole o příčinách vyhoření jsme dospěli mj. k závěru, že příčinou vyhoření je v celkovém důsledku i špatná nebo nedostatečná motivace ze strany organizace, u které pracujeme. Záleží tedy zejména na našich přímých nadřízených, na tom, jakým způsobem nás do práce motivují a v pracovních činnostech řídí a hodnotí tak, abychom byli schopni odvádět potřebné výkony. Lze tedy říci, že dílčí část profesního vyhoření můžeme ovlivnit sami, pokud učiníme dostatečná opatření tak, jak jsem popsala v předchozí kapitole. Svůj dílčí podíl na našem profesním vyhoření mohou nést i naši nadřízení tím, že nás byť i v neuspokojivé práci nedokáží dostatečně motivovat nebo nás dokonce nemotivují. Právě z těchto důvodů jsem do této diplomové práce zařadila i pár poznatků o tom, jak může nadřízený své podřízené účinně motivovat.

Pro nadřízeného, který chce účinně motivovat, je podstatou působit na své podřízené takovými prostředky (stimuly), které v nich vyvolají žádoucí chování a odradí je od chování nežádoucího. Velký plat není vždy nevyšším motivem. Je však důležité,

⁷⁶ ŠOPEK, J. *Zátěž a protistresový program*. Praha: MVČR odbor vzdělávání a správy policejního školství, 2004, s. 36-37.

aby pracovník požadoval svůj plat za přiměřený k tomu, jaký přínos pro organizaci má a jaké odvádí výsledky. Je tedy i důležité, aby se sami pracovníci aktivně účastnili určení kritérií, na jejichž základě jsou povyšováni a na jejichž základě je určována i výše jejich platu – potažmo odměn.⁷⁷

Jak úspěšně motivovat podřízené je teoreticky jednoduché, ale prakticky ne snadno realizovatelné. Obecně platí, že pokud chceme své podřízené trvale a úspěšně motivovat k vysokému pracovnímu výkonu, musíme vytvářet takové podmínky, které uspokojí široké spektrum jejich potřeb a tím je pobídnou k vyššímu výkonu, a současně musíme vytvářet takové podmínky, které budou odstraňovat zdroje jejich nespokojenosti. Spolu s tím by měl nadřízený uplatňovat diferencovaný přístup ke svým podřízeným. To v praxi znamená, že někoho můžeme např. motivovat do práce přesčas tím, že mu nabídneme náhradní volno, jiného tím, že mu tuto práci navíc zaplatíme. Těmito kroky ve své podstatě uspokojujeme jejich odlišné individuální potřeby, kterým dávají přednost.⁷⁸

Zaměstnavatelé i nadřízení mohou účinně motivovat následujícími stimuly:

- Pokud je to možné, přidělovat podřízeným takové úkoly, které pro ně budou svým obsahem zajímavé, budou výzvou, ve které se mohou realizovat a tedy je budou plnit rádi a s mírou nadšení.
- Účinnou pobídkou k práci může být i poskytnutí možnosti samostatného vlastního rozhodování, které není přísně omezeno na vnucené pokyny.
- Informování o širších souvislostech plnění pracovního úkolu -podřízení jsou ochotni ze sebe vydat všechno, když vědí, že jejich práce má nějaký význam a že je součástí plnění společného úkolu celé organizace.
- Projev důvěry – očekávání, že podřízení odvedou dobrou a kvalitní práci, se projevuje tím, že dobrou práci skutečně odvedou. S projevem důvěry musí být ale nadřízený vždy připraven poskytnout pomoc a podporu, jestliže to zaměstnanec potřebuje nebo o to požádá.
- Využívání pozitivního i negativního motivování, přičemž by mělo být upřednostněno motivování pozitivní.

⁷⁷ VÍZDAL, F. Psychologie řízení. Brno: Institut mezioborových studií, 2007, 183 s.

⁷⁸ VÍZDAL, F. Psychologie řízení. Brno: Institut mezioborových studií, 2007, 183-184 s.

- Včasné, objektivní a spravedlivé hodnocení.
- Stanovení konkrétních cílů a perspektiv pro všechny zaměstnance ve spolupráci s nimi.
- Nevyžadovat po zaměstnanci vše hned, ale stanovit jasné priority - které úkoly mají být splněny přednostně se stanovením přiměřeného termínu k jeho provedení.
- Vytvářet pozitivní a dělnou sociálně psychologickou atmosféru.
- Motivovat podřízené osobním příkladem.
- Respektovat individuální zvláštnosti pracovníků.
- Dosažení toho, aby každý pracovník měl tyto pocity:
 - že přispívá ke splnění cílů své pracovní skupiny něčím hodnotným
 - radosti z osobního úspěchu při plnění pracovních úkolů
 - že pracovní úkol je tak náročný, že jeho splnění vyžaduje to nejlepší, co v zaměstnanci je
 - dostatečného ohodnocení a odměnění spravedlivým způsobem za dosažené úspěchy
 - osobního rozvoje a učení se neustále něčemu novému
 - nejen odpovědnosti, ale i dostatek pravomocí ke splnění úkolu.⁷⁹

3.3 Dílčí závěr

Problém prevence syndromu vyhoření je ve svém důsledku problémem eliminování co největšího množství stresorů, které na nás každodenně působí. Pokud vykonáváme pomáhající profesi je více než pravděpodobné, že jsme každodenně vystaveni nadměrné zátěži a působení celé řady stresových faktorů. Je třeba si uvědomit, že každá zátěž i prožívaný stres mohou být menší, pokud na ně budeme dostatečně připraveni.

Unáhlená řešení nejsou vždy žádoucím řešením a jsou jen projevem dočasného útěku než řešením problému. Vždyť změna zaměstnání, životního partnera, obydlí, apod. jsou samy o sobě zátěžovými situacemi, které jsme schopni zvládnout pouze tehdy, pokud budeme mít „pevnou půdu pod nohama“. Většina těch, kteří inklinují k profesnímu vyhoření, sahá po „berličkách“ v podobě alkoholu, cigaret, kávy, léků,

⁷⁹ VÍZDAL, F. Psychologie řízení. Brno: Institut mezioborových studií, 2007, 184 s.

apod., které jim pomáhají se dočasně vzchopit. Zapomínají však na to, že jakákoliv závislost je jen další zátěží, která již tak náročnou situaci nebo stres nevyřeší, ba naopak je ještě více umocní a prohloubí. Nejdůležitější a nejvýznamnější úlohu v prevenci vyhoření hraje psychohygienu.

Základem psychohygieny je přijetí základních zásad celkového tělesného i duševního zdraví a udržování celkové sociální pohody. Je třeba si vytyčit základní cíle a řídit se základními doporučeními v oblasti sebepoznání, sebeřízení, vztahů k druhým lidem, k vlastnímu myšlení, emocím, asertivitě, a také v oblasti tělesného zdraví, pohybu a výživy. Svůj podíl nese i vlastní cílená prevence a celkové otužování těla i ducha.

Pro účely policejní profese je nejen důležité, aby byl policista schopen zvládat již vzniklý stres, ale aby sám byl schopen předcházet jednotlivým aspektům, které celkově přispívají profesnímu vyhoření. Mezi tyto základní aspekty patří snížení vysokých ideálů, nepropadání syndromu pomocníka, účinné používání asertivity, stanovení priorit, plánování pracovních úkolů i pracovní doby včetně nezbytných přestávek mezi jednotlivými činnostmi. Současně je třeba se neuzavírat do sebe, ale umět otevřeně vyjádřit své pocity, umět hledat emocionální i věcnou podporu. Důležité je vyvarovat se negativnímu myšlení, v kritických chvílích zachovat rozvahu a následně vyřešenou situaci analyzovat. Nezbytným momentem je žít zdravým životním stylem - vyvarovat se náhražkám, dostatečně spát, relaxovat a zdravě se stravovat.

Proces vyhoření v profesní oblasti je nejen záležitostí nás samotných, ale i organizace jako takové. Laickým okem jsme schopni vidět, že v rámci té samé organizace v jednom místě je míra vyhoření nízká, zatímco v rámci té samé organizace na druhém místě je míra vyhoření alarmující. Zásadní příčina na jednotlivých místech organizace vychází ze samotné definice syndromu vyhoření, který je jinými slovy označován jako „úplná ztráta motivace.“ Je tedy podstatné, aby vedle našeho vlastního snažení v duchu psychohygieny, svou snahu projevovala i sama organizace a naši nadřízení. V případě, že nás budou dobře a účinně motivovat, spravedlivě hodnotit, odměňovat a celkově vytvářet pro výkon práce příznivé pracovní podmínky, bude pro ně odměnou spokojený pracovní kolektiv a tím i vysoké a kvalitní pracovní výkony.

II. EMPIRICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉ ČÁSTI

V odborné literatuře jsme se setkali s názorem, že syndrom vyhoření pramení z chronického stresu a nadměrné zátěže, kterým jsme při výkonu zejména pomáhající profese vystaveni. Vedle tohoto názoru existují i výroky, že syndrom vyhoření není nic víc než vyhasnutí nebo-li ztráta motivace (tedy pravý opak zapálení pro věc).

Cílem této diplomové práce je potvrdit (verifikovat) tyto stanovené hypotézy:

- ◆ *H1: „Policisté základních útvarů jsou vystaveni nadměrné celkové zátěži.“*
- ◆ *H2: „Nadměrná celková zátěž policistů základních útvarů vede k jejich profesnímu vyhoření.“*

a současně nepotvrdit (vyloučit) tyto stanovené hypotézy:

- ◆ *H1: „Policisté jsou pro výkon své profese dostatečně motivováni.“*
- ◆ *H2: „Díky dostatečné motivaci je riziko syndromu vyhoření u policistů základních útvarů na nízké úrovni.“*

Studiem teoretických poznatků jsme již schopni výše uvedené hypotézy částečně potvrdit nebo vyvrátit. Abychom však mohli konstatovat konkrétní závěry vymezených hypotéz, je nezbytné zajistit vedle teoretických informací další empirické poznatky, které budou ve svém souhrnu sloužit k celkovému vyhodnocení stanovených hypotéz.

Empirická část této diplomové práce je věnována vlastnímu výzkumu na vybraných pracovištích Policie ČR, jehož hlavní podstatou je nalezení odpovědí na dílčí výzkumné záměry. Výzkum byl proveden v měsíci březnu 2010.

4.1 Soubor respondentů

Pro účely empirické části této práce byly záměrně vybrány dva základní soubory respondentů z řad policistů základních útvarů (obvodních oddělení) Policie ČR. První soubor respondentů byl vytvořen z pracovníků (policistů) třech záměrně vytipovaných pracovišť (obvodních oddělení) Policie ČR v rámci Krajského ředitelství policie Jihomoravského kraje, druhý soubor respondentů byl vytvořen z policistů třech záměrně vytipovaných obvodních oddělení Policie ČR v rámci Krajského ředitelství policie Moravskoslezského kraje.

Je nezbytné poznamenat, že tímto výběrem respondentů jsme se odchýlili od projektu diplomové práce – tedy výzkumu míry vyhoření u policistů na teritoriálním území města Brna. K výběru jiného zkoumaného vzorku respondentů došlo na základě provedeného předběžného šetření. Předchozí šetření bylo realizováno před samotným provedením výzkumu na teritoriálním území města Brna. Výsledkem předběžného šetření bylo zjištění, že realizace původního záměru výzkumu by byla zjevně neúčelná. Zásadní fakt sehrály organizační změny a zásahy na teritoriálním území města Brna, které již přispěly k eliminaci příznaků a projevů syndromu vyhoření u policistů. Právě z těchto důvodů by takto zpracovaný výzkum již ztrácel svou objektivitu a nebyl by pro další praxi využitelný tak, jak byl původní záměr.

Vzhledem ke skutečnosti, že celkové výsledky tohoto výzkumu jsou veřejně citlivé a mohly by poškodit nejen jednotlivé respondenty, ale i konkrétní pracoviště, jejichž anonymita byla pro účely co nejobjektivnějších výpovědí přislíbena, byly jednotlivým vzorkům (obvodním oddělením) přiděleny následující kódy. Tyto kódy jsou sestavené z písmene charakterizujícího kraj a dále číslice, která slouží bližšímu rozlišení jednotlivých vzorků (obvodních oddělení). Kódy byly přiděleny následovně:

| | |
|---|----------------|
| Krajské ředitelství policie Jihomoravského kraje | „JMK“ |
| Jednotlivá obvodní oddělení „JMK“ | „B1“ „B2“ „B3“ |
| Krajské ředitelství policie Moravskoslezského kraje | „MSK“ |
| Jednotlivá obvodní oddělení „MSK“ | „T1“ „T2“ „T3“ |

Pro účely této diplomové práce bylo osloveno šest vybraných obvodních oddělení Policie ČR, z nichž tři byly vybrány z „JMK“ a tři byly vybrány z „MSK“. V rámci celého výzkumu bylo osloveno celkem 165 respondentů, výzkumu se zúčastnilo 128 respondentů z oslovených, návratnost dotazníků byla 77,6 % - v předpokládané toleranci 70 – 90%. Přehled znázorňující účast jednotlivých policistů z dílčích obvodních oddělení je přílohou této diplomové práce (viz příloha č. 3).

4.2 Výzkumné záměry

- 1) Mám za to, že policisté z vybraných základních útvarů jsou ohroženi syndromem vyhoření.
- 2) Předpokládám, že policisté z vybraných základních útvarů v rámci JMK jsou méně ohroženi syndromem vyhoření než policisté z vybraných základních útvarů v rámci MSK.
- 3) Myslím si, že míra ohrožení syndromem vyhoření bude vyšší u policistů, kteří jsou ve služebním poměru u Policie ČR delší dobu.
- 4) Podle mého názoru jsou více ohroženi syndromem ti vyhoření policisté, kteří pociťují více nedostatku času na práci a musí pracovat i ve svém volnu.
- 5) Domnívám se, že čím méně se policisté cítí být ohodnoceni za svou práci, tím vyšší je u nich míra ohrožení syndromem vyhoření.
- 6) Předpokládám, že pokud jsou policisté spokojeni se svým pracovním prostředím, je u nich míra ohrožení syndromem vyhoření nižší.
- 7) Podle mého názoru jsou nejméně ohroženi syndromem vyhoření policisté, kteří mají od svého nadřízenou stále zpětnou vazbu o tom, jak kvalitně odvádějí svou práci.
- 8) Myslím si, že jedním z příznaků vyhoření je to, že se policisté vyhýbají rozhovorům se svými kolegy a udržují s nimi pouze formální vztah.
- 9) Předpokládám, že stálé problémy se spánkem, téměř každodenní konzumace alkoholu a vyšší množství (15 ks a více) vykouřených cigaret denně jsou mj. i příznakem přítomnosti syndromu vyhoření.

4.3 Metody výzkumu

K získání potřebných výstupů byl proveden kvantitativní sběr dat, jejich přímá filtrace a následná analýza. Pro sběr dat byla využita dotazníková metoda. Byl použit anonymní dotazník, který se skládal ze dvou částí. První část tvořil standardizovaný dotazník Burnout Measure (viz příloha č. 5) a druhou část dotazníku (viz příloha č. 6) jsem sestavila tak, abych získala výstupy potřebné k ověření výzkumných záměrů.

Dotazník Burnout measure (BM) byl sestaven autory Ayala Pines, PhD. a Elliot Aronson, PhD. tak, že udává míru ohrožení syndromem vyhoření. Tento dotazník se skládá z 21 tvrzení, k nimž dotazovaný respondent přiřazuje hodnotu ze sestavené škálové stupnice 1 = nikdy, 2 = jednou za čas, 3 = zřídka kdy, 4 = někdy, 5 = často, 6 = obvykle a 7 = vždy, přičemž vybírá takovou hodnotu, která odpovídá tomu, jak často prožíval respondent uvedené pocity v uplynulých 3 měsících.

Mnou vytvořená 2. část dotazníku obsahovala dalších 14 otázek, které byly sestaveny z několika částí. První část měla zjistit základní charakteristiky jednotlivých respondentů (pohlaví, rodinný stav, věk). Druhá část byla zaměřena na délku trvání služebního poměru u PČR, na pocity nedostatku času v práci, na práci i ve vlastním volnu, na pocit ohodnocení za vykonanou práci a na spokojenost s pracovním prostředím. Třetí část byla nastavena tak, aby zjistila, zda mají policisté od nadřízených zpětnou vazbu jak kvalitně práci odvádějí, zda mají policisté ke svému nadřízenému důvěru a mohou se na něj kdykoliv obrátit, a zda neudržují pouze formální pracovní vztah se svými kolegy, kterým se i vyhýbají. Čtvrtá část dotazníku se zabývala zejména některými příznaky syndromu vyhoření, tedy zneužíváním chemických náhražek a problémy se spánkem. Sestavený dotazník obsahoval uzavřené otázky, jedna byla dichotomická, ostatní byly trichotomické a polytomické.

Každý dotazník BM jsem následně vyhodnotila samostatně podle stanovené předlohy (viz příloha č. 7) a udělala celkové výstupy. Vlastní sestavenou 2. část dotazníku jsem vyhodnotila tak, že jsem k vybraným otázkám vytvořila tabulku, někdy doplněnou o graf, ve kterých jsem uvedla výsledky absolutních a relativních četností celkem, u vybraných otázek i zvlášť u JMK a zvlášť u MSK. Abych zjistila souvislosti mezi mírou ohrožení syndromem vyhoření a jednotlivými příčinami nebo projevy, doplnila jsem vybrané tabulky o průměrné hodnoty BQ všech respondentů, kteří byli takto vyfiltrováni.

4.4 Vyhodnocení a interpretace výsledků dotazníku BM

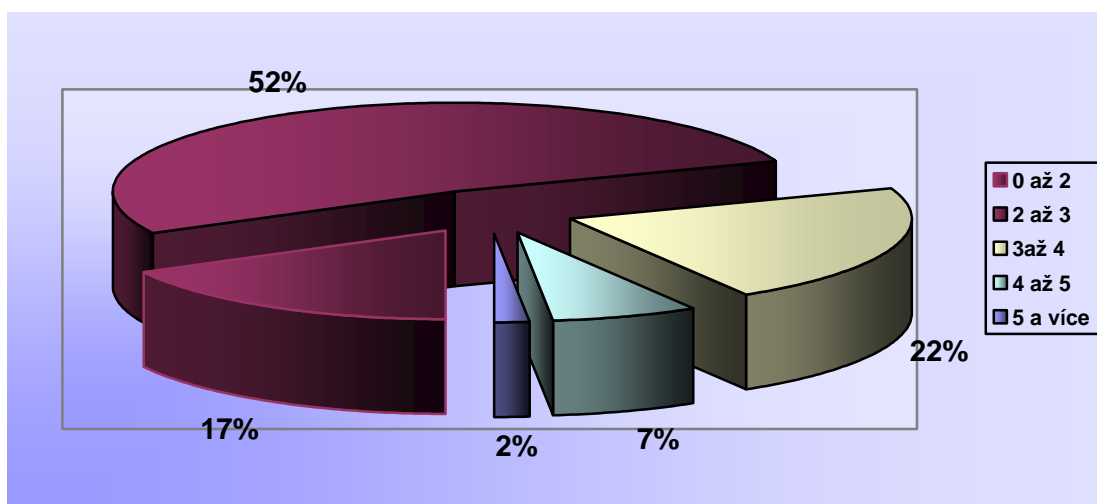
Vyhodnocením první části všech dotazníků jsme získali u každého respondenta hodnotu BQ = míra rizika syndromu vyhoření. Jednotlivé respondenty jsem v jejich souhrnu přiřadila k předepsané stupnici hodnot BQ (viz příloha č. 7) tak, jak můžeme vidět v tabulce (viz tabulka č. 1).

Tabulka č. 1 – Výsledek z BM

| BQ | BQ ≤ 2 | BQ do 3 | BQ 3-4 | BQ 4-5 | BQ ≥ 5 | Celkem |
|--------------------------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|
| Absolutní četnost celkem | 22 | 67 | 28 | 9 | 2 | 128 |
| Relativní četnost celkem | 17,2% | 52,3% | 21,9% | 7% | 1,6% | 100% |

Budeme – li vycházet z hodnocení jednotlivých škál BQ (viz příloha č. 7), zjistíme z tabulky č. 1, že celkem 89 dotázaných policistů (tj. relativně 69,5%) odpovídá dobrým a uspokojivým výsledkům, zatímco 39 dotázaných policistů (tj. relativně 30,5%) by se již mělo zamyslet nad svým žebříčkem hodnot, je u nich patrné riziko syndromu vyhoření nebo je již syndrom vyhoření přítomen. Tento stav lze přehledněji vyjádřit následujícím grafem (viz graf č. 1), ve kterém červené výseče vyjadřují relativní četnost dobrých a uspokojivých hodnot, kterých dosáhlo celkem 89 dotázaných policistů (tj. relativně 69,5%).

Graf č. 1 – Výsledek z BM



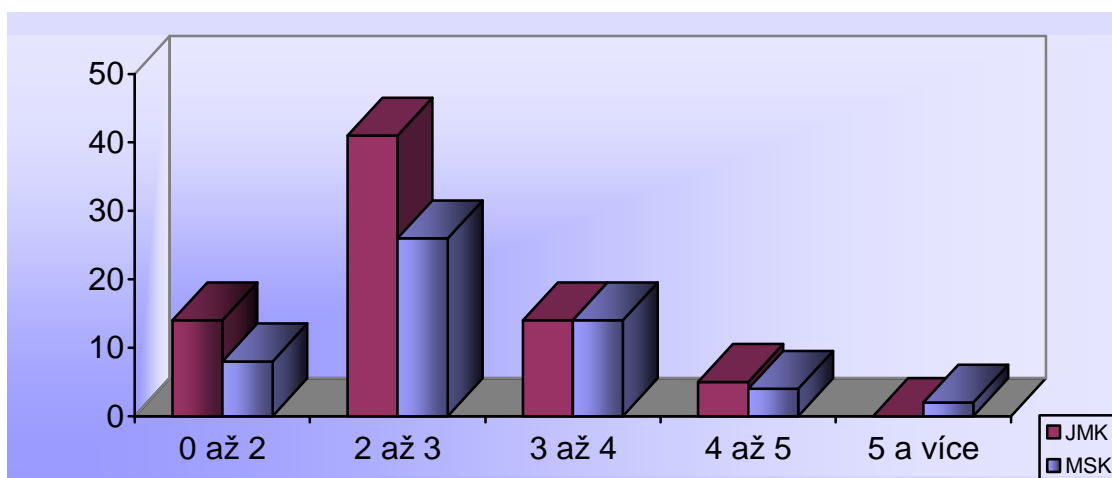
Pro další využití této práce jsem navíc srovnala hodnoty BQ u všech policistů z JMK a u všech policistů z MSK (viz tabulka č. 2 a graf č. 2).

Tabulka č. 2 – Výsledky z BM krajů

| BQ | BQ ≤ 2 | BQ do 3 | BQ 3-4 | BQ 4-5 | BQ ≥ 5 | Celkem |
|-----------------------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|
| Absolutní četnost JMK | 14 | 41 | 14 | 5 | 0 | 74 |
| Absolutní četnost MSK | 8 | 26 | 14 | 4 | 2 | 54 |
| Relativní četnost JMK | 18,9% | 55,4% | 18,9% | 6,8% | 0% | 100% |
| Relativní četnost MSK | 14,8% | 48,2% | 25,9% | 7,4% | 3,7% | 100% |

Z tabulky č. 2 můžeme zjistit, že v JMK je relativně celkem 74,3% policistů a v MSK je relativně celkem 62,9% policistů, jejichž hodnoty BQ odpovídají dobrým nebo uspokojivým výsledkům, nebo-li v JMK je relativně celkem 25,7% policistů a v MSK je relativně celkem 37,1% policistů, kteří jsou ohroženi syndromem vyhoření nebo je již syndrom vyhoření přítomen. Tento stav lze přehledněji vyjádřit následujícím grafem (viz graf č.2).

Graf č. 2 – Výsledky z BM krajů



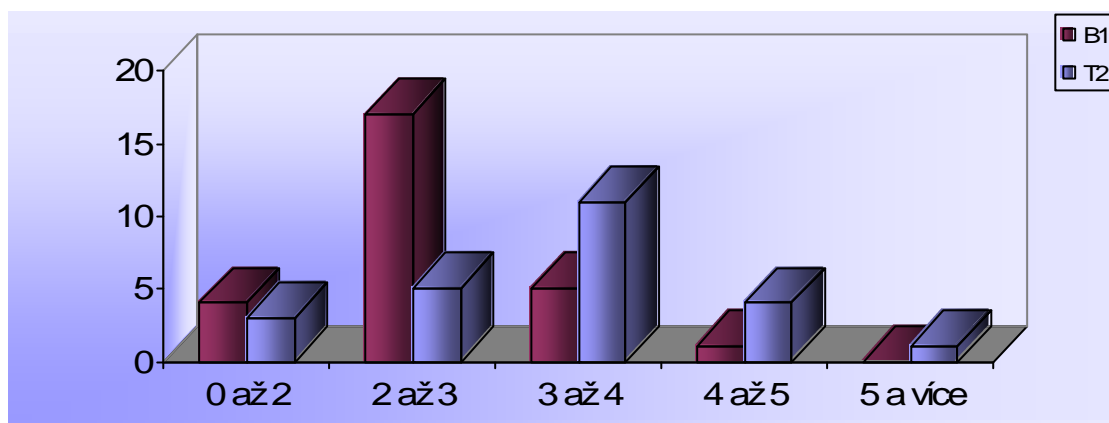
Jako ilustrativní vzorek jsem si navíc vybrala i srovnání hodnot BQ u policistů z B1 a T2 (viz tabulka č. 3 a graf č. 3). K tomuto pouze poznamenávám, že z vybraného vzorku B1 se z oslovených policistů zúčastnilo celkem 27 (tj. relativně 90%) a z vybraného vzorku T2 se z oslovených policistů zúčastnilo celkem 24 (tj. relativně 96 %).

Tabulka č. 3 – Výsledky z BM vybraných OOP

| BQ | BQ ≤ 2 | BQ do 3 | BQ 3-4 | BQ 4-5 | BQ ≥ 5 | Celkem |
|----------------------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|
| Absolutní četnost B1 | 4 | 17 | 5 | 1 | 0 | 27 |
| Absolutní četnost T2 | 3 | 5 | 11 | 4 | 1 | 24 |
| Relativní četnost B1 | 14,8% | 63% | 18,5% | 3,7% | 0% | 100% |
| Relativní četnost T2 | 12,5% | 20,8% | 45,8% | 16,7% | 4,2% | 100% |

Na tomto ilustrativním vzorku v tabulce č. 3 vidíme, že v B1 je relativně celkem 77,8% policistů a v T2 je relativně celkem 33,3% policistů, jejichž hodnoty BQ odpovídají dobrým nebo uspokojivým výsledkům, nebo-li v B1 je relativně celkem 22,2% policistů a v T2 je relativně celkem 66,7% policistů, kteří jsou ohroženi syndromem vyhoření nebo je již syndrom vyhoření přítomen. Tento stav lze přehledněji vyjádřit následujícím grafem (viz graf č.3).

Graf č. 3 – Výsledky z BM vybraných OOP



4.5 Vyhodnocení a interpretace 2. části dotazníku

Otázka č. 22 - Pohlaví

Tato otázka je druhem uzavřené dichotomické otázky.

První otázka vlastní dotazníkové části byla věnována zjištění celkového procentuálního zastoupení mužů a žen, tedy všech dotazovaných policistů a policistek (viz tabulka č. 4).

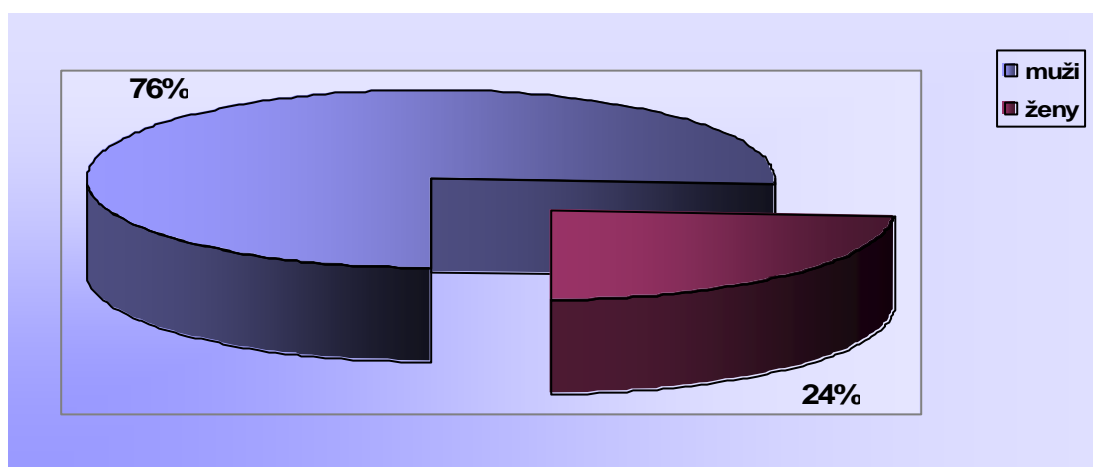
Tabulka č. 4 – Pohlaví respondentů

| Pohlaví | Muži | Ženy | celkem |
|--------------------------|-------|-------|--------|
| Absolutní četnost celkem | 97 | 31 | 128 |
| Relativní četnost celkem | 75,8% | 24,2% | 100% |

Jak vyplývá z tabulky (viz tabulka č. 4), převážná část dotazovaných policistů byli muži, kteří zaujímali 75,8%. Zbýlých 24,2% dotazovaných policistů byly ženy. Touto otázkou bylo zjištěno, že z vybraných obvodních oddělení bylo osloveno a v poměrné části se i výzkumu zúčastnilo celkem $\frac{3}{4}$ mužů a $\frac{1}{4}$ žen, vyobrazení poměru zúčastněných mužů a žen můžeme vidět na následujícím grafu (graf č. 4).

Pokud rozdělíme získané údaje v rámci MSK a JMK zjistíme, že z JMK se zúčastnilo celkem 24 žen a 50 mužů a z MSK se zúčastnilo celkem 7 žen a 47 mužů.

Graf č. 4 – Pohlaví respondentů



Otázka č. 23 – Rodinný stav

Tato otázka je druhem uzavřené trichotomické otázky.

Druhá otázka vlastní dotazníkové části zjistila rodinný stav dotazovaných respondentů (viz tabulka č. 5).

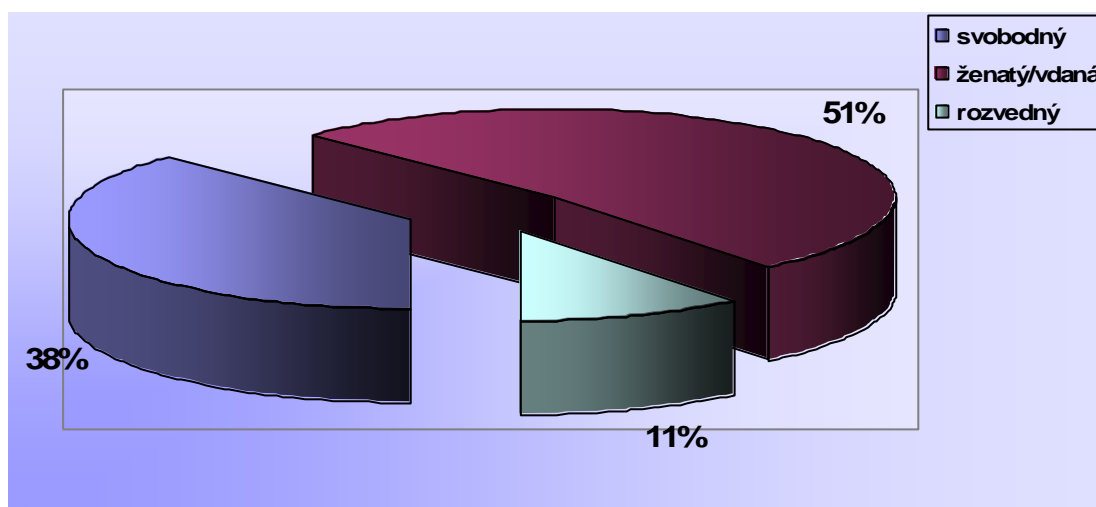
Tabulka č. 5 – Rodinný stav respondentů

| Rodinný stav | Svobodný | Ženatý/vdaná | Rozvedený | Celkem |
|--------------------------|----------|--------------|-----------|--------|
| Absolutní četnost celkem | 48 | 66 | 14 | 128 |
| Relativní četnost celkem | 37,5% | 51,5% | 11% | 100% |

Nejvíce zastoupenou skupinou v 51,5% z dotazovaných respondentů byli policisté, kteří žijí v manželském svazku. Duhou nejvíce zastoupenou skupinou byli policisté svobodní, kteří zaujímali celkem 37,5%, nejméně zastoupenou skupinou byli rozvedení policisté, kteří tvořili celkem 11% z dotazovaných. Poměrné vyobrazení můžeme vidět na následujícím grafu (viz graf č. 5).

Rozdělením získaných údajů zjistíme, že v JMK bylo dotázáno celkem 35 svobodných, 30 ženatých/vdaných a 9 rozvedených. Vedle toho bylo v MSK dotázáno celkem 13 svobodných, 36 ženatých/vdaných a 5 rozvedených.

Graf č. 5 – Rodinný stav respondentů



Otázka č. 24 – Věk

Tato otázka je druhem uzavřené polytomické otázky.

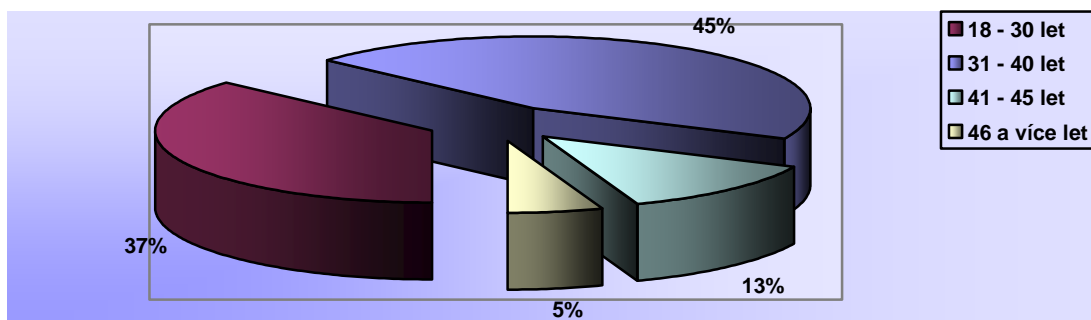
Třetí otázka vlastní dotazníkové části měla za úkol zjistit věkové spektrum dotazovaných policistů. Pro tyto účely byla vytvořena stupnice 18 – 30 let, 31 – 40 let, 41 – 45 let, a 46 a výše. Tato stupnice byla sestavena podle jednotlivých věkových období, kdy policisté zpravidla přichází nebo odchází ze služebního poměru. (viz tabulka č. 6).

Tabulka č. 6 – Věk respondentů

| Věk | 18 – 30 let | 31 – 40 let | 41 – 45 let | 46 a více let | Celkem |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|--------|
| Absolutní četnost celkem | 47 | 58 | 16 | 7 | 128 |
| Relativní četnost celkem | 36,7% | 45,3% | 12,5% | 5,5% | 100% |

Touto otázkou bylo zjištěno, že u policie došlo celkem v rámci vytipovaných pracovišť ke značnému odchodu starší kolegů. Nejvíce zastoupenou skupinou z vybraných pracovišť jsou celkem policisté ve věkové skupině 31 – 40 let, kteří tvoří 45,3% z celkového počtu zúčastněných. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou jsou policisté ve věkové skupině 18 – 30 let, kteří tvoří 36,7% z celkového počtu zúčastněných. Policisté ve věkové skupině 41 – 45 let tvoří celkem 12,5% pracovního kolektivu, zatímco policistů ve věkové skupině 46 a více let je celkem 5,5% z celkového počtu zúčastněných. Poměrné vyobrazení můžeme vidět na následujícím grafu (viz graf č. 6).

Graf č. 6 – Věk respondentů



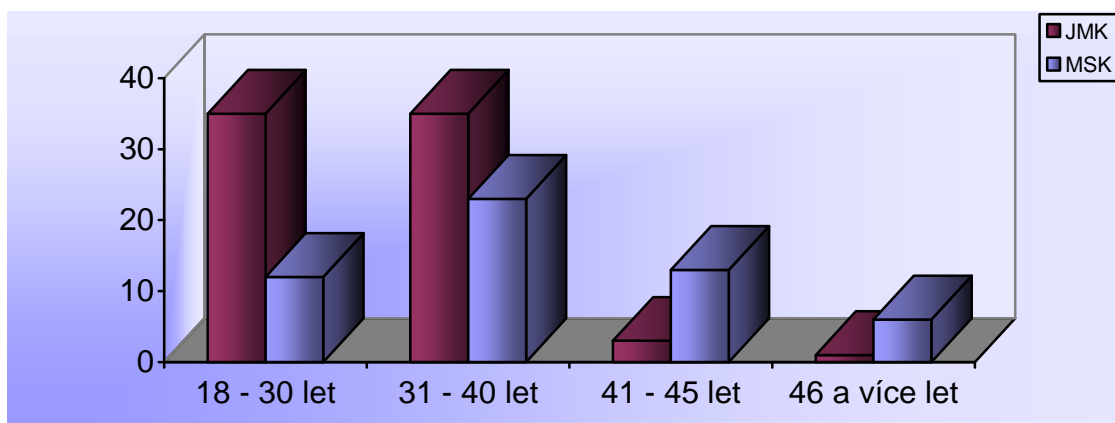
Rozdělením získaných údajů zjistíme, že na vybraných pracovištích JMK slouží celkem 35 policistů ve věku 18 - 30 let, 35 policistů ve věku 31 - 40 let, 3 policisté ve věku 41 -45 let a 1 policista ve věku 46 a více let. Vedle toho na vybraných pracovištích MSK slouží celkem 12 policistů ve věku 18 – 30 let, 23 policistů ve věku 31 - 40 let, 13 policistů ve věku 41 -45 let a 6 policistů ve věku 46 (viz tabulka č. 7).

Tabulka č. 7 – Věk respondentů krajů

| Věk | 18 – 30 let | 31 – 40 let | 41 – 45 let | 46 a více let | Celkem |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|--------|
| Absolutní četnost JMK | 35 | 35 | 3 | 1 | 74 |
| Absolutní četnost MSK | 12 | 23 | 13 | 6 | 54 |
| Relativní četnost JMK | 47,3% | 47,3% | 4% | 1,4% | 100% |
| Relativní četnost MSK | 22,2% | 42,6% | 24,1% | 11,1% | 100% |

Získané údaje můžeme pro lepší orientaci znázornit v následujícím grafu (graf č. 7), který nám srovnává poměr věkových skupin u JMK a MSK.

Graf č. 7 – Srovnání věku respondentů JMK a MSK



Otázka č. 25 – Jak dlouho jste ve služebním poměru u Policie ČR?

Tato otázka je druhem uzavřené polytomické otázky.

Čtvrtá otázka vlastní dotazníkové části byla orientována na zjištění délky trvání služebního poměru u Policie ČR. K tomuto účelu byly vytvořeny skupiny věkových kategorií, které přibližně odpovídají zlomovému období odsloužených let, po kterých policisté zpravidla odchází ze služebního poměru u Policie ČR. Délka odsloužených let byla porovnána s průměrnými výsledky BM, tedy s průměrnou hodnotou BQ (= hodnota míry ohrožení syndromem vyhoření) všech respondentů odpovídajících danému kritériu (viz tabulka č. 8)

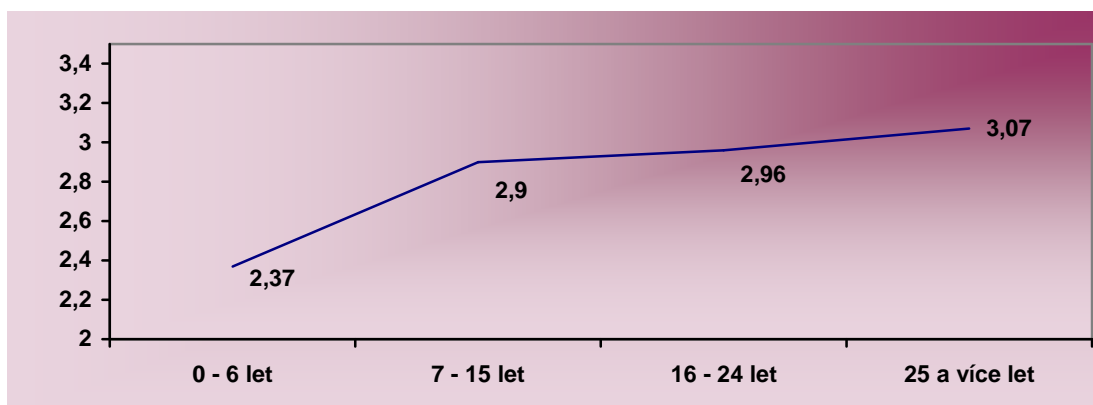
Tabulka č. 8 – Délka odsloužených let

| Délka odsloužených let | 0-6 let | 7-15 let | 16-24 let | 25 a více let | Celkem |
|--------------------------|---------|----------|-----------|---------------|--------|
| Absolutní četnost celkem | 46 | 47 | 28 | 7 | 128 |
| Relativní četnost celkem | 36% | 36,7% | 21,9% | 5,4% | 100% |
| Poměr z BM | 2,37 | 2,9 | 2,96 | 3,07 | 2,83 |

Z tabulky (viz tabulka č. 8) můžeme vyčíst, že nejhůře dopadli ti policisté, kteří mají odslouženo ve služebním poměru Policie ČR 25 a více let. U těchto byla naměřena v průměru hodnota míry ohrožení syndromem vyhoření 3,07 (porovnej s přílohou č. 7). Nejlépe dopadli policisté, kteří mají odslouženo 0 – 6 let ve služebním poměru u Policie ČR. Policisté, kteří mají odslouženo 7 – 24 let (obě věkové kategorie) jsou dle zjištěných průměrných hodnot BQ 2,9 a BQ 2,96 téměř na hraně uspokojivého výsledku. Ti policisté, kteří mají odslouženo 0-6 let ve služebním poměru dosáhly průměrné hodnoty BQ 2,37 (porovnej s přílohou č. 7).

Porovnáním délky odsloužených let u PČR s průměrnou hodnotou míry ohrožení syndromem vyhoření můžeme v tabulce (viz tabulka č. 8) vidět, že délka odsloužených let má přímo úměrný vliv na celkovou psychickou zátěž policisty a tedy i na rozvoj syndromu vyhoření. Tento jev lze dobře znázornit následujícím grafem (viz graf č. 8).

Graf č. 8 – Poměr délky odsloužených let a průměrné hodnoty BQ



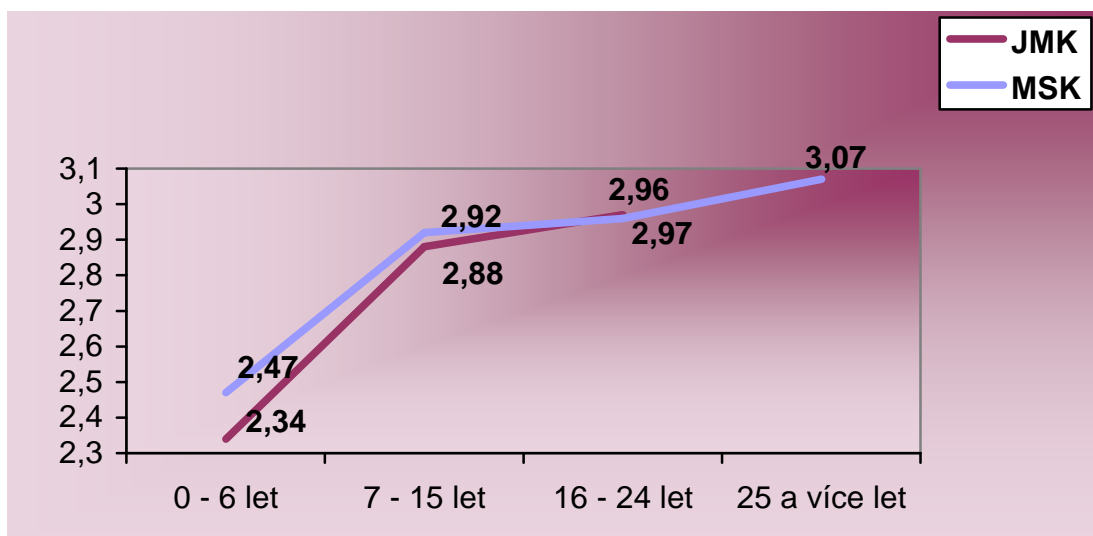
Ilustrativně dále uvádím v následující tabulce (viz tabulka č. 9) porovnání délky odsloužených let a průměrné hodnoty BQ, které byly naměřeny zvlášť v rámci JMK a zvlášť v rámci MSK.

Tabulka č. 9 – Délka odsloužených let krajů

| Délka odsloužených let | 0-6 let | 7-15 let | 16-24 let | 25 a více let | Celkem |
|------------------------|---------|----------|-----------|---------------|--------|
| Absolutní četnost JMK | 37 | 28 | 9 | 0 | 74 |
| Absolutní četnost MSK | 9 | 19 | 19 | 7 | 54 |
| Relativní četnost JMK | 50% | 37,8% | 12,2 % | 0% | 100% |
| Relativní četnost MSK | 16,7% | 35,2% | 35,2% | 12,9% | 100% |
| Poměr z BM JMK | 2,34 | 2,88 | 2,97 | 0 | 2,73 |
| Poměr z BM MSK | 2,47 | 2,92 | 2,96 | 3,07 | 2,85 |

Získané údaje můžeme pro lepší orientaci znázornit v následujícím grafu (graf č. 9), který nám srovnává JMK a MSK.

Graf č. 9 – Srovnání poměru JMK a MSK podle délky odsloužených let a průměrné hodnoty BQ



Z výše uvedeného grafu (viz graf č. 9) můžeme vidět, že k největšímu nárůstu míry ohrožení syndromem vyhoření dochází mezi prvními 15 lety služby ve služebním poměru PČR.

Otázka č. 26 – Jak často pociťujete v práci nedostatek času?

Tato otázka je druhem uzavřené trichotomické otázky.

Pátá otázka vlastní dotazníkové části byla sestavena tak, abychom zjistili, jak často pociťují policisté při výkonu služby nedostatek času pro plnění přidělených nebo nastalých úkolů. Byly sestaveny odpovědi NIKDY - OBČAS - STÁLE, které nám budou symbolizovat míru pocitu pracovního vytížení (chceme – li – pracovní zátěže). Odpověď OBČAS můžeme hodnotit jako relativně optimální míru pracovního vytížení (tedy ani podtížení ani přetížení). Pociťovaná míra pracovní zátěže byla následně porovnána s průměrnými výsledky BM, tedy s průměrnou hodnotou BQ (= hodnota míry ohrožení syndromem vyhoření) všech respondentů odpovídajících danému kritériu (viz tabulka č. 10)

Tabulka č. 10 – Pociťování nedostatku času

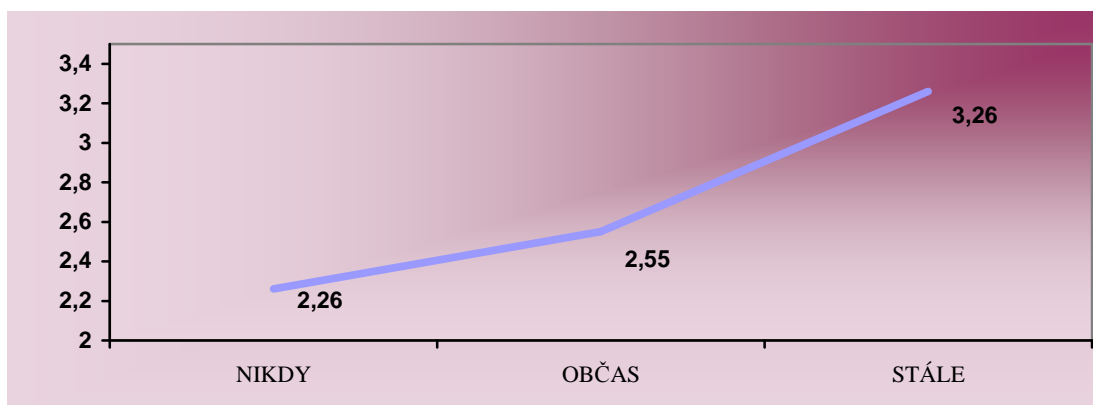
| Délka odsloužených let | NIKDY | OBČAS | STÁLE | Celkem |
|--------------------------|-------|-------|-------|--------|
| Absolutní četnost celkem | 5 | 88 | 35 | 128 |
| Relativní četnost celkem | 3,9% | 68,8% | 27,3% | 100% |
| Poměr z BM | 2,26 | 2,55 | 3,26 | 2,69 |

Z předchozí tabulky (viz tabulka č. 10) je zřejmé, že v 68,8% procentech se policisté cítí být přiměřeně pracovním vytížením. Hodnotu nikdy označilo 3,9% policistů, což je téměř zanedbatelné množství. Stálý nedostatek času pociťují policisté ve 27,3%.

Srovnáním s průměrnými hodnotami BQ bylo zjištěno, že nejvíce jsou ohroženi syndromem vyhoření ti, kteří pociťují v práci nedostatek času STÁLE. Tito policisté dosáhli průměrně hodnoty BQ 3,26, což není příliš uspokojivý výsledek (porovnej s přílohou č. 7). Oproti tomu ti policisté, kteří pociťují, že jsou relativně přiměřeně pracovním vytížením (pocit nedostatku času mají občas) dosáhli průměrné hodnoty BQ 2,55, což můžeme považovat za uspokojivou hodnotu.

Porovnáním míry pocitu nedostatku času v práci s průměrnou hodnotou míry ohrožení syndromem vyhoření můžeme v tabulce (viz tabulka č. 10) vidět, že pocit míry pracovního vytížení má vliv na celkovou psychickou zátěž policisty a tedy i na rozvoj syndromu vyhoření. Tento jev lze dobře znázornit následujícím grafem (viz graf č. 10).

Graf č. 10 – Vliv pocitu nedostatku času na průměrné hodnoty BQ



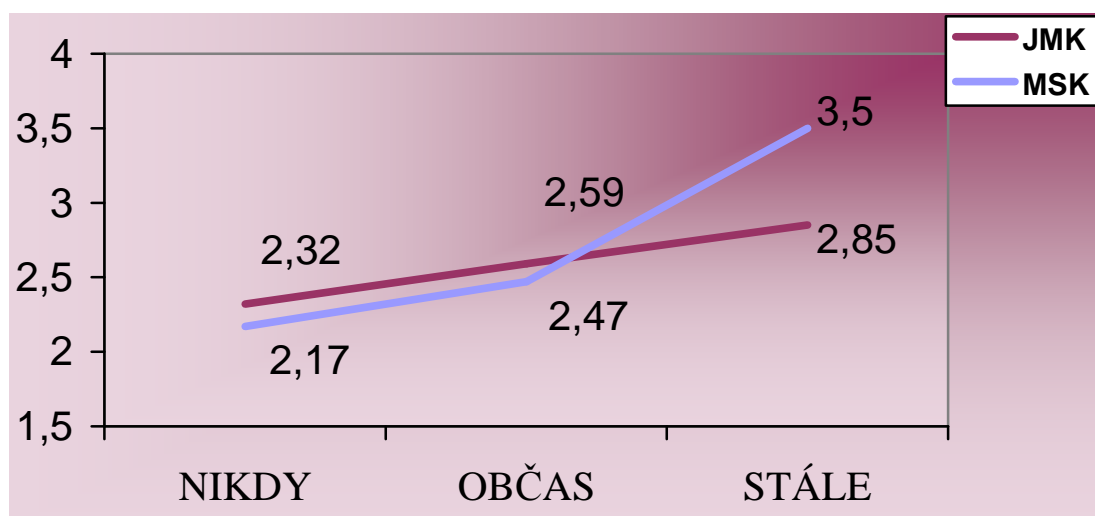
V následující tabulce (viz tabulka č. 11) uvádím porovnání pocitu nedostatku času na práci a průměrné hodnoty BQ, které byly naměřeny zvláště v rámci JMK a zvláště v rámci MSK.

Tabulka č. 11 – Pocit nedostatku času na jednotlivých krajích

| Míra pocitu nedostatku času | NIKDY | OBČAS | STÁLE | Celkem |
|-----------------------------|-------|-------|--------|--------|
| Absolutní četnost JMK | 3 | 58 | 13 | 74 |
| Absolutní četnost MSK | 2 | 30 | 22 | 54 |
| Relativní četnost JMK | 4% | 78,4% | 17,6 % | 100% |
| Relativní četnost MSK | 3,7% | 55,6% | 40,7% | 100% |
| Poměr z BM JMK | 2,32 | 2,59 | 2,85 | 2,59 |
| Poměr z BM MSK | 2,17 | 2,47 | 3,5 | 2,7 |

Získané údaje můžeme pro lepší orientaci znázornit v následujícím grafu (graf č. 9), který nám srovnává JMK a MSK.

Graf č. 11 – Srovnání poměru JMK a MSK podle míry pocitu nedostatku času a průměrné hodnoty BQ



Z výše uvedeného grafu (viz graf č. 11) můžeme mj. vidět, že k největšímu nárůstu míry ohrožení syndromem vyhoření dochází u policistů, kteří se cítí být pracovním přetížením, tedy pocítují v práci stále nedostatek času.

Otázka č. 27 – Musíte pracovat i ve svém volnu?

Tato otázka je druhem uzavřené trichotomické otázky.

Šestá otázka vlastní dotazníkové části byla sestavena tak, abychom zjistili, do jaké míry zasahuje výkon služby do osobního volna policistů – tedy zjistit další kritérium celkové pracovní zátěže policistů. Pro tyto účely byla vytvořena škála výběru ze tří odpovědí NIKDY – OBČAS – STÁLE. Míra zásahu služebních povinností do osobního volna byla následně porovnána s průměrnými výsledky BM, tedy s průměrnou hodnotou BQ (= hodnota míry ohrožení syndromem vyhoření) všech respondentů odpovídajících danému kritériu (viz tabulka č. 12).

Tabulka č. 12 – Zásah výkonu služby do osobního volna

| Výkon služby v době volna | NIKDY | OBČAS | STÁLE | Celkem |
|---------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Absolutní četnost celkem | 28 | 90 | 10 | 128 |
| Relativní četnost celkem | 21,9% | 70,3% | 7,8% | 100% |
| Poměr z BM | 2,6 | 2,66 | 3,71 | 2,99 |

Z uvedené tabulky (viz tabulka č. 12) zřejmé, že 78,1% policistů musí výkonu služby alespoň občas věnovat i své osobní volno. Můžeme v ní dále vidět vysoký nárůst průměrné hodnoty BQ u policistů, kterým práce neustále zasahuje do jejich osobního volna. Srovnáním s průměrnými hodnotami BQ bylo zjištěno, že nejvíce jsou ohroženi syndromem vyhoření ti, kterým práce zasahuje do jejich osobního volna STÁLE. Tito policisté dosáhli průměrně hodnoty BQ 3,71, což není příliš uspokojivý výsledek (porovnej s přílohou č. 7).

Porovnáním míry zásahu služby do osobního volna s průměrnou hodnotou míry ohrožení syndromem vyhoření můžeme v tabulce (viz tabulka č. 12) vidět, že plnění služebních povinností, které zasahují do osobního volna, mají vliv na celkovou pracovní zátěž policistů a tedy i na rozvoj syndromu vyhoření.

V následující tabulce (viz tabulka č. 13) ilustrativně uvádím porovnání míry výkonu služby v době volna a průměrné hodnoty BQ, které byly naměřeny zvlášť v rámci JMK a zvlášť v rámci MSK.

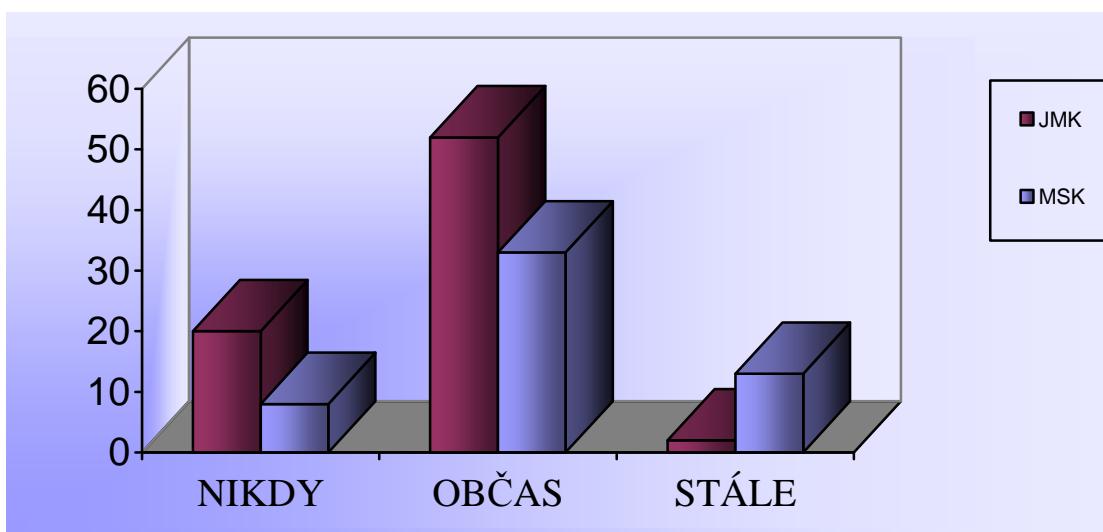
Tabulka č. 13 – Zásah výkonu služby do osobního volna v jednotlivých krajích

| Výkon služby v době volna | NIKDY | OBČAS | STÁLE | Celkem |
|---------------------------|-------|-------|-------|--------|
| Absolutní četnost JMK | 20 | 52 | 2 | 74 |
| Absolutní četnost MSK | 8 | 33 | 13 | 54 |
| Relativní četnost JMK | 27% | 70,3% | 2,7 % | 100% |
| Relativní četnost MSK | 14,8% | 61,1% | 24,1% | 100% |
| Poměr z BM JMK | 2,7 | 2,56 | 3,62 | 2,59 |
| Poměr z BM MSK | 2,35 | 2,81 | 3,73 | 2,7 |

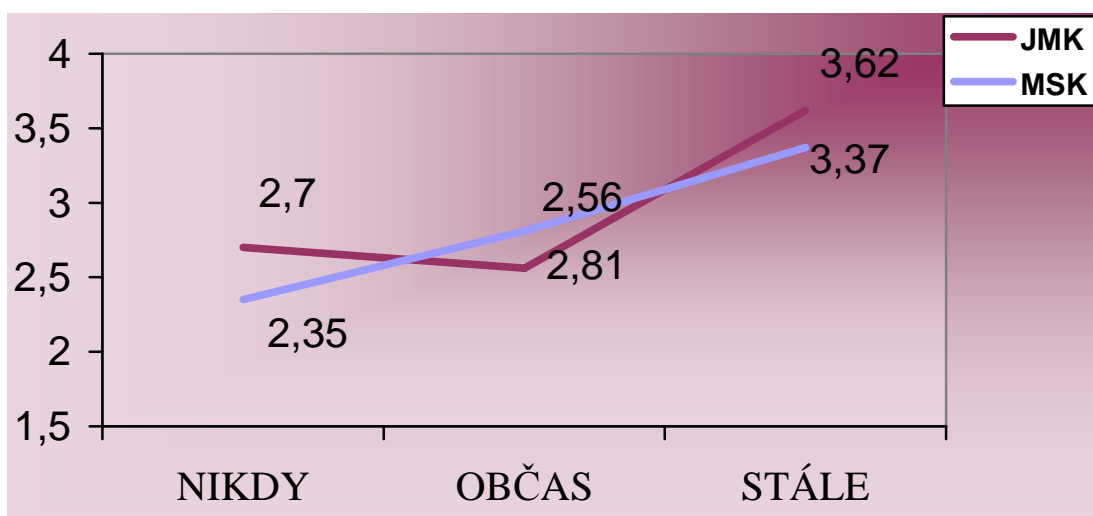
Z výše uvedené tabulky (viz tabulka č. 13) je zejména zjevné, že na MSK je celkem 24,1% policistů, kteří musí vykonávat službu i v době svého osobního volna, což se i výrazně odepsalo na hodnotě BQ - míry ohrožení syndromem vyhoření, která je u těchto policistů v průměru 3,73 (porovnej s přílohou č. 7).

Pro lepší přehlednost výkonu služby i v době volna v jednotlivých krajích a uvádím následující graf (viz graf č. 12). Současně níže uvádím i graf závislosti míry ohrožení syndromem vyhoření na výkonu služby i v době volna u jednotlivých krajů (viz graf č. 13)

Graf č. 12 – Srovnání výkonu služby i v době volna JMK a MSK



Graf č. 13 – Srovnání výkonu služby i v době volna v závislosti na míře vyhoření u JMK a MSK



Z výše uvedeného grafu (viz graf č. 13) můžeme mj. vidět, že k největšímu nárůstu míry ohrožení syndromem vyhoření dochází u policistů, kteří musí vykonávat službu i v době svého volna.

Otázka č. 28 – Jak jste za svou práci ohodnoceni?

Tato otázka je druhem uzavřené trichotomické otázky.

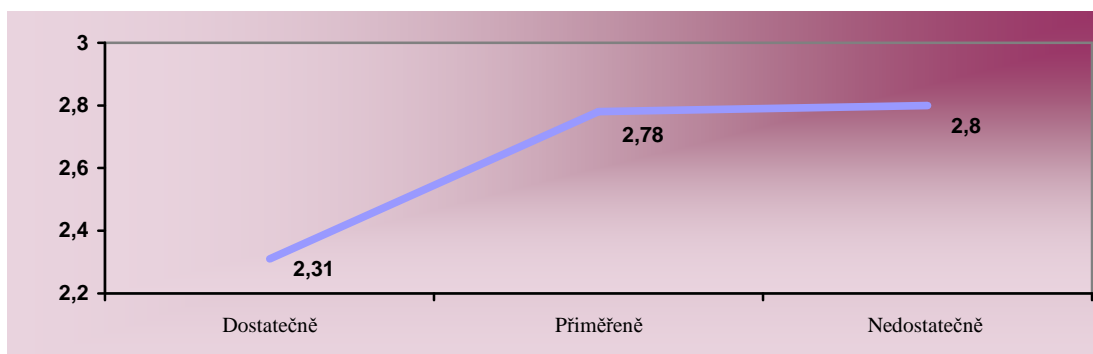
Sedmá otázka vlastní dotazníkové části byla sestavena tak, abychom mohli zjistit, zda existuje závislost mezi pocitem ohodnocení za vykonanou práci a mírou ohrožení syndromem vyhoření. Tento moment je důležitou součástí poměru celkové pracovní motivace a velikosti pracovního vytížení. Na otázku byly předem určeny tři odpovědi – DOSTATEČNĚ – PŘIMĚŘENĚ – NEPŘIMĚŘENĚ, jejichž výsledky byly následně porovnány s průměrnými výsledky BM (viz tabulka č. 14).

Tabulka č. 14 – Ohodnocení za práci

| Ohodnocení za práci | Dostatečně | Přiměřeně | Nedostatečně | Celkem |
|--------------------------|------------|-----------|--------------|--------|
| Absolutní četnost celkem | 15 | 83 | 30 | 128 |
| Relativní četnost celkem | 11,7% | 64,8% | 23,5% | 100% |
| Poměr z BM | 2,31 | 2,78 | 2,8 | 2,63 |

Z uvedené tabulky (viz tabulka č. 14) vyplývá, že jen 23,5% policistů se cítí být za svou práci nedostatečně ohodnoceni. Současně můžeme pozorovat nárůst míry ohrožení syndromem vyhoření v závislosti na pocitech nedostatečného ohodnocení za vykonanou práci (viz graf č. 14)

Graf č. 14 – Vliv ohodnocení za práci na průměrné hodnotě BQ



Z grafu č. 10 je zřejmé, že ti policisté, kteří se cítí dostatečně ohodnoceni za vykonanou práci, jsou průměrné hodnoty BQ poměrně nižší a uspokojivější (srovnej s přílohou č. 7).

Otázka č. 29 – Jste se svým pracovním prostředím spokojeni (vybavení a zařízení služebny) ?

Tato otázka je druhem uzavřené trichotomické otázky.

Osmá otázka vlastní dotazníkové části byla sestavena tak, abych zjistila vliv pracovního prostředí na míru ohrožení syndromem vyhoření. Byla stanovena jednoduchá škála tří odpovědí: JSEM – JE MI TO JEDNO – NEJSEM, jejichž výsledky byly následně porovnány s průměrnými výsledky BM (viz tabulka č. 15)

Tabulka č. 15 – Vliv pracovního prostředí na ohrožení syndromem vyhoření

| Spokojenost s pracovním prostředím | Jsem | Je mi to jedno | Nejsem | Celkem |
|------------------------------------|-------|----------------|--------|--------|
| Absolutní četnost celkem | 53 | 17 | 58 | 128 |
| Relativní četnost celkem | 41,4% | 13,3% | 45,3% | 100% |
| Poměr z BM | 2,51 | 2,98 | 2,86 | 3,12 |

Z uvedené tabulky (viz tabulka č. 15) vyplývá, že téměř polovina policistů se svým pracovním prostředím spokojena je a polovina ne. Pro účely objektivnějšího zhodnocení si rozdělme respondenty na JMK a MSK do tabulky, která nám srovná vliv pracovního prostředí na ohrožení syndromem vyhoření (viz tabulka č. 16).

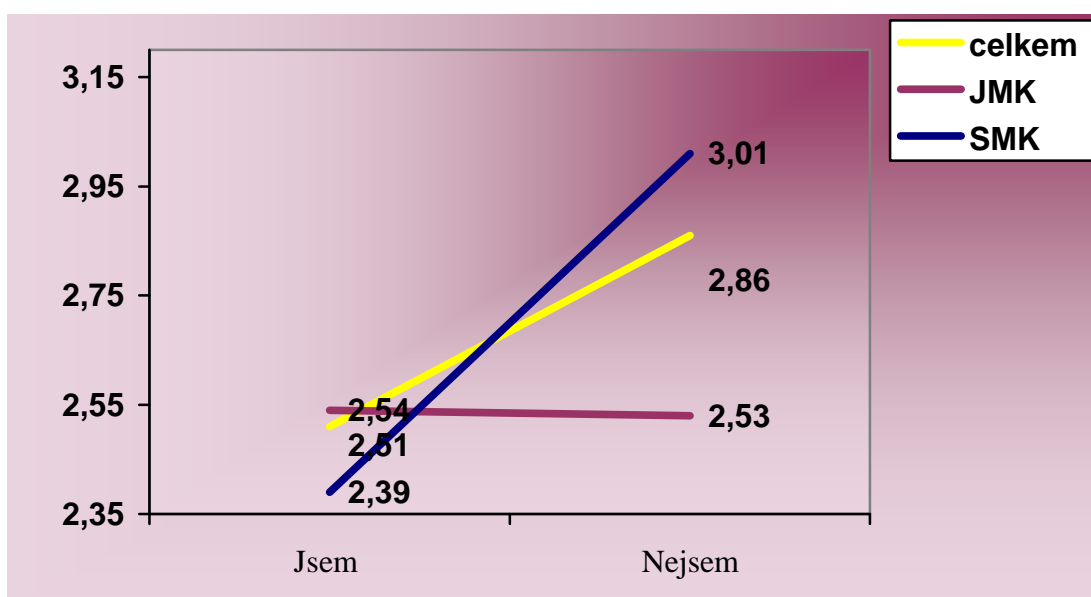
Tabulka č. 16 – Vliv pracovního prostředí na ohrožení syndromem vyhoření v jednotlivých krajích

| Spokojenost s pracovním prostředím | Jsem | Je mi to jedno | Nejsem | Celkem |
|------------------------------------|-------|----------------|--------|--------|
| Absolutní četnost JMK | 42 | 14 | 18 | 74 |
| Absolutní četnost MSK | 11 | 3 | 40 | 54 |
| Relativní četnost JMK | 56,8% | 18,9% | 24,3% | 100% |
| Relativní četnost MSK | 20,4% | 5,6% | 74% | 100% |
| Poměr z BM JMK | 2,54 | 2,98 | 2,53 | 2,68 |
| Poměr z BM MSK | 2,39 | 2,98 | 3,01 | 2,79 |

Z tabulky č. 16 dále vyplývá, že v rámci MSK jsou policisté v 74% nespokojeni se svým pracovním prostředím a jejich průměrná hodnota BQ při tom vykazuje hodnotu 3,01 (srovnej s přílohou č. 7).

Vliv pracovního prostředí na míru ohrožení syndromem vyhoření můžeme sledovat v následujícím grafu (viz graf č. 15), který znázorňuje křivky míry vyhoření v závislosti na spokojenosti s pracovním prostředím celkově, v rámci JMK i v rámci SMK. Ze všech získaných hodnot jsme vyřadili hodnoty odpovídající skupině – JE MI TO JEDNO – neboť tato byla zařazena zejména jako úniková odpověď.

Graf č. 15 – Vliv pracovního prostředí na průměrné hodnotě BQ



Z grafu č. 11 je zřejmé, že celkem a v rámci MSK má vliv pracovního prostředí na míru ohrožení syndromem vyhoření přímý vliv.

Otázka č. 30 – Máte od svého nadřízeného zpětnou vazbu o tom, jak kvalitně odvádíte svou práci?

Tato otázka je druhem uzavřené trichotomické otázky.

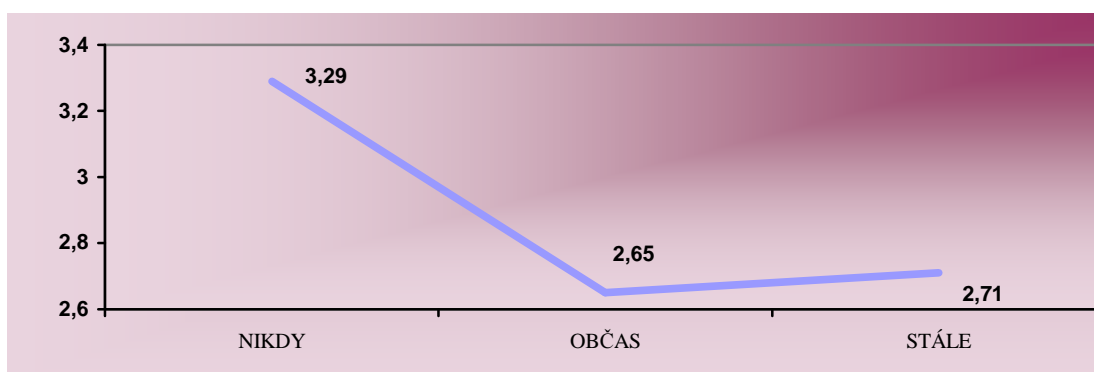
Devátá otázka vlastní dotazníkové části byla sestavena na základě teoretických poznatků tak, aby zjistila, zda má dostatečná, ale současně přiměřená, zpětná vazba vliv na míru ohrožení syndromem vyhoření. Byla opět stanovena jednoduchá škála, která vypovídá o tom, jestli policisté mají zpětnou vazbu NIKDY – OBČAS – STÁLE. Tyto výsledky byly opět porovnány s průměrnými dosaženými hodnotami BM (viz tabulka č. 17)

Tabulka č. 17 – Vliv zpětné vazby na míru ohrožení syndromem vyhoření

| Zpětná vazba | Nikdy | Občas | stále | Celkem |
|--------------------------|-------|-------|-------|--------|
| Absolutní četnost celkem | 13 | 80 | 35 | 128 |
| Relativní četnost celkem | 10,2% | 62,5% | 27,3% | 100% |
| Poměr z BM | 3,29 | 2,65 | 2,71 | 2,88 |

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že občas mají zpětnou vazbu policisté v 62,5% a současně tito policisté mají i nejnižší průměrnou míru ohrožení syndromem vyhoření, která dosáhla hodnot 2,65. Oproti tomu je patrné, že ti policisté, kteří nemají zpětnou vazbu vůbec, dosáhli vyšší průměrnou hodnotu ohrožení syndromem vyhoření, která byla 3,29 (porovnej s přílohou č. 7). Vliv zpětné vazby na míru ohrožení syndromem vyhoření můžeme vidět v následujícím grafu (viz graf č. 16)

Graf č. 16 – Vliv zpětné vazby na míru ohrožení syndromem vyhoření



Otázka č. 31 – Vyberte tvrzení, které charakterizuje Váš vztah k nadřízeným.

Tato otázka je druhem uzavřené trichotomické otázky.

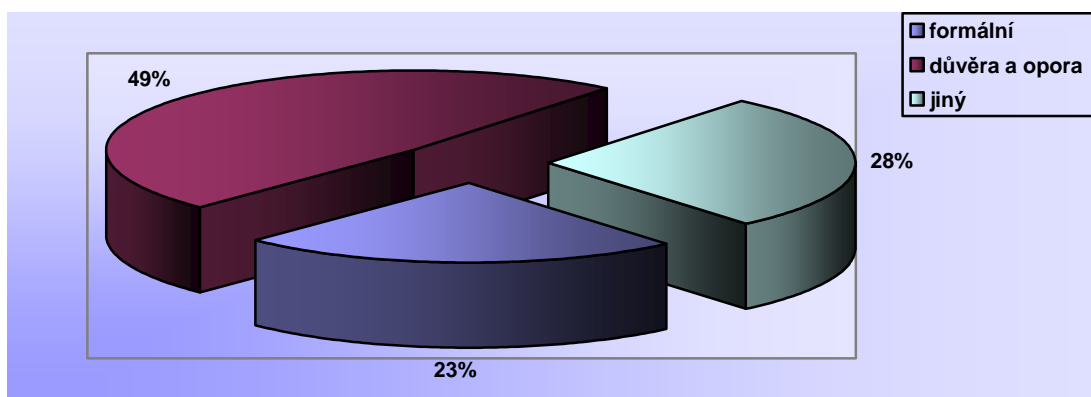
Desátá otázka vlastní dotazníkové části byla sestavena tak, aby zjistila, zda mají policisté ke svým nadřízeným důvěru a cítí z nich oporu nebo zda je jejich vztah pouze formální. Třetí odpověď byla záměrně odpovědí neutrální. Zjištěné výsledky byly opět porovnány s průměrnými dosaženými hodnotami BM. Výsledky této otázky jsou uvedeny níže v tabulce (tabulka č. 18) a grafu (graf č. 17).

Tabulka č. 18 – Důvěra k nadřízenému

| Důvěra k nadřízenému | Formální vztah | Důvěra, opora | Jiný | Celkem |
|--------------------------|----------------|---------------|--------|--------|
| Absolutní četnost celkem | 30 | 62 | 36 | 128 |
| Relativní četnost celkem | 23,44% | 48,44% | 28,12% | 100% |
| Poměr z BM | 3,29 | 2,65 | 2,71 | 2,88 |

Pocit opory a celkovou důvěru ke svému nadřízenému vyslovilo celkem 48,44% policistů. Míra ohrožení syndromem vyhoření u těchto policistů byla celkem nejnižší, tedy dosáhla průměrné hodnoty 2,71. Alarmující ale je, že stále více než 23% policistů nemá ve svém nadřízeném oporu a nechová k němu důvěru. Tito policisté jsou oproti ostatní ohrožení syndromem vyhoření více, v průměru dosáhly hodnoty míry ohrožení syndromem vyhoření 3,29.

Graf č. 17 – Vztah k nadřízenému



Otázka č. 32 – Vyberte tvrzení, které charakterizuje Váš vztah ke spolupracovníkům.

Tato otázka je druhem uzavřené trichotomické otázky.

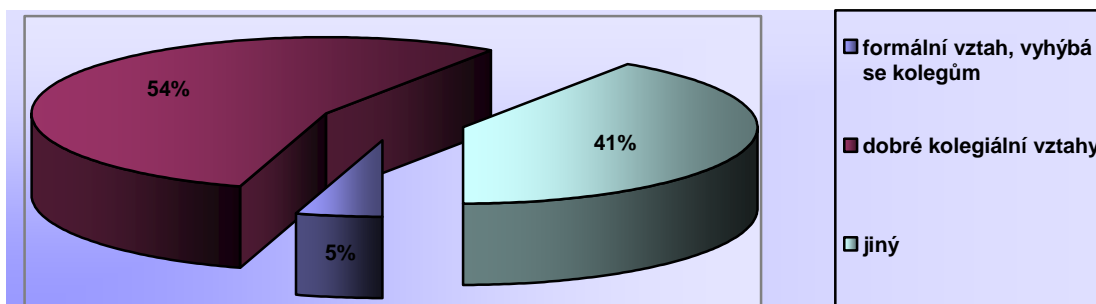
Jedenáctá otázka vlastní dotazníkové části byla sestavena tak, aby zjistila zda se policisté na svém pracovišti vyhýbají svým kolegům nebo zda na policejních služebnách najdeme převážně dobré vztahy mezi kolegy. Třetí možnost odpovědi této otázky byla záměrně odpovědí neutrální. Zjištěné výsledky byly opět porovnány s průměrnými dosaženými hodnotami BM. Výsledky této otázky jsou uvedeny níže v tabulce (tabulka č. 19) a grafu (graf č. 18).

Tabulka č. 19 – Vztah s kolegy

| Vztah s kolegy | Formální, vyhýbá se kolegům | Dobré kolegiální vztahy | Jiný | Celkem |
|--------------------------|-----------------------------|-------------------------|-------|--------|
| Absolutní četnost celkem | 6 | 70 | 52 | 128 |
| Relativní četnost celkem | 4,7% | 54,7% | 40,6% | 100% |
| Poměr z BM | 3,33 | 2,52 | 2,95 | 2,93 |

Dobré kolegiální vztahy na pracovišti má 54,7% policistů. Tito policisté současně dosáhli v průměru nejspokojivějších hodnot míry ohrožení syndromem vyhoření. Vedle toho se našlo z celkového vzorku 4,7% policistů, kteří svůj vztah s kolegy na pracovišti označili pouze jako formální s tím, že se svým kolegům i rozhovorům s nimi vyhýbají. U těchto policistů byla naměřena průměrná hodnota BQ 3,33 (srovnej s přílohou č. 7). Tito policisté jsou současně oproti ostatní ohrožení syndromem vyhoření více, než ostatní.

Graf č. 18 – Vztah s kolegy



Otázka č. 33 – Kolik cigaret v průměru denně vykouříte?

Tato otázka je druhem uzavřené polytomické otázky.

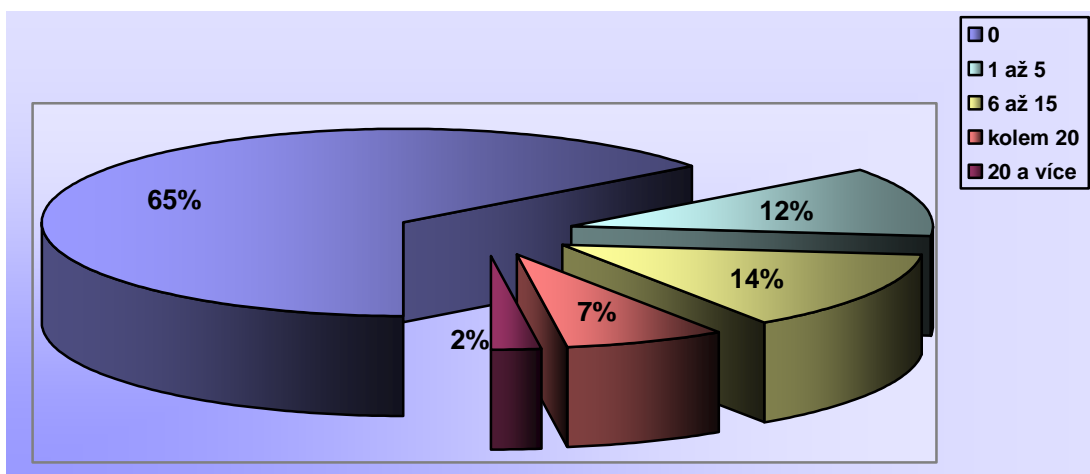
Dvanáctá otázka byla do vlastní dotazníkové části zařazena zejména pro další případné využití této diplomové práce. Zjištěné výsledky byly opět porovnány s průměrnými dosaženými hodnotami BM. Výsledky této otázky jsou uvedeny níže v tabulce a grafu (viz tabulka č. 20 a graf č. 19).

Tabulka č. 20 – Četnost a množství vykouřených cigaret

| Denně vykouřených cigaret | 0 | 1-5 | 6-15 | kolem 20 | 20 a více | Celkem |
|---------------------------|-------|-------|-------|----------|-----------|--------|
| Absolutní četnost celkem | 83 | 15 | 18 | 9 | 3 | 128 |
| Relativní četnost celkem | 64,8% | 11,7% | 14,1% | 7% | 2,4% | 100% |
| Poměr z BM | 2,61 | 2,57 | 3 | 3,19 | 3,81 | 3,03 |

Vzhledem k malému množství výzkumného vzorku není možné z těchto výsledků dělat jednoznačné závěry. Každopádně bylo v celkovém kontextu zjištěno, že nekuřáků u vybraného vzorku je celkem 64,8%, a tito dosahují průměrné hodnoty BQ 2,61. Vedle toho bylo zjištěno, že kuřáků (i občasných) je celkem 35,2%, a tito dosahují průměrné hodnoty BQ 3,14.

Graf č. 19 – Četnost kuřáků



Otázka .č 34 – Jak často pijete alkohol?

Tato otázka je druhem uzavřené polytomické otázky.

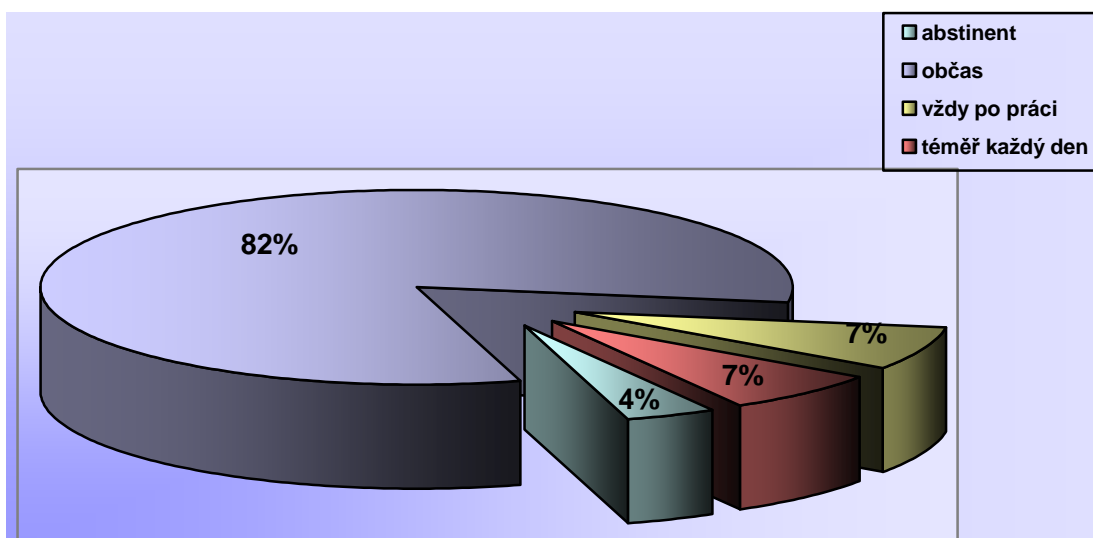
Třináctá otázka byla do vlastní dotazníkové části zařazena zejména pro další případné využití této diplomové práce. Zjištěné výsledky byly opět porovnány s průměrnými dosaženými hodnotami BM. Výsledky této otázky jsou uvedeny níže v tabulce a grafu (viz tabulka č. 21 a graf č. 20).

Tabulka č. 21 – Četnost a množství požívání alkoholu

| Míra alkoholu | Abstinent | Občas | Vždy po práci | Téměř každý den | Celkem |
|--------------------------|-----------|-------|---------------|-----------------|--------|
| Absolutní četnost celkem | 5 | 105 | 9 | 9 | 128 |
| Relativní četnost celkem | 4% | 82% | 7% | 7% | 100% |
| Poměr z BM | 2,71 | 2,61 | 3,37 | 3,52 | 3,05 |

Vzhledem k malému množství výzkumného vzorku není opět možné z těchto výsledků dělat jednoznačné závěry. Každopádně bylo v celkovém kontextu zjištěno, že u vybraného vzorku je celkem 14% policistů, kteří přiznali častou konzumaci alkoholických nápojů. Jejich průměrná hodnota BQ dosáhla hodnoty 3,45.

Graf č. 20 – Četnost a množství požívání alkoholu



Otázka č. 35 – Jak často trpíte problémy se spánkem?

Tato otázka je druhem uzavřené trichotomické otázky.

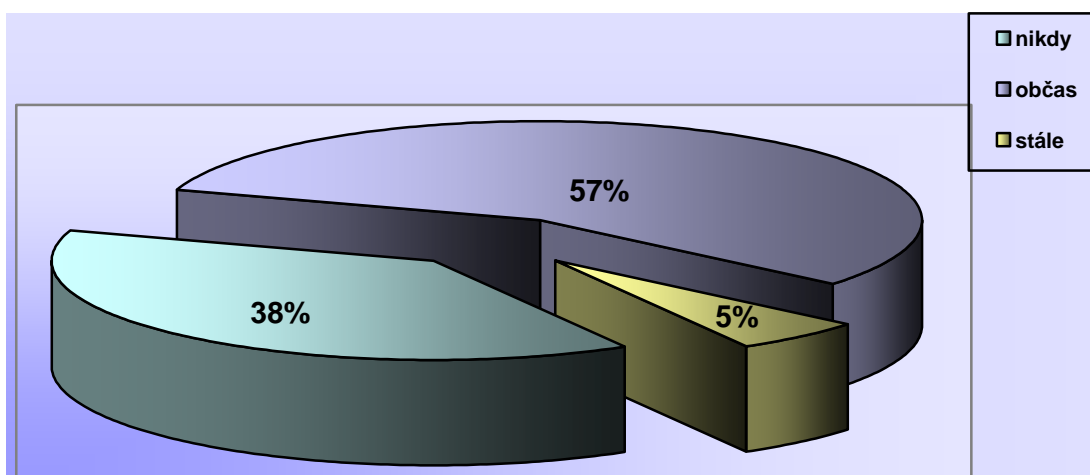
Čtrnáctá otázka byla do vlastní dotazníkové části zařazena zejména za účelem zjištění, zda problémy se spánkem mohou být projevem syndromu vyhoření a souviset s ním. Zjištěné výsledky byly opět porovnány s průměrnými dosaženými hodnotami BM. Výsledky této otázky jsou uvedeny níže v tabulce a grafu (viz tabulka č. 22 a graf č. 21).

Tabulka č. 22 – Problémy se spánkem

| Problémy se spánkem | Nikdy | Občas | Stále | Celkem |
|--------------------------|-------|-------|-------|--------|
| Absolutní četnost celkem | 49 | 72 | 7 | 128 |
| Relativní četnost celkem | 38,3% | 56,2% | 5,5% | 100% |
| Poměr z BM | 2,38 | 2,85 | 4 | 3,07 |

Z předchozí tabulky (tabulka č. 22) lze vyčíst, že z výzkumného vzorku trpí občas problémy se spánkem 56,2% policistů, přičemž jejich průměrná hodnota míry ohrožení syndromem vyhoření je 2,85. Z tabulky je taktéž zjevné, že problémy se spánkem trpí celkem 5,5% policistů. Jejich průměrná hodnota BQ dosáhla hodnoty 4 (srovnej viz příloha č. 7).

Graf č. 21 – Četnost a množství požívání alkoholu



4.6 Interpretace výsledků s výzkumnými záměry

Závěrem empirické části si na základě výsledků provedeného výzkumu shrneme odpovědi na jednotlivé, předem stanovené výzkumné záměry.

1) Mám za to, že policisté z vybraných základních útvarů jsou ohroženi syndromem vyhoření.

K vyhodnocení tohoto výzkumného záměru jsem využila výsledků získaných vyhodnocením všech dotazníků Burnout Measure (viz. str.64 - 66). Z tabulky č. 1 (str. 64) a grafu č. 1 (str. 64) bylo zjištěno, že celých 30,5 % dotázaných policistů je přímo ohroženo syndromem vyhoření nebo je u nich syndrom vyhoření již přítomen. Dobrým výsledkům odpovídá pouze 17,2% dotázaných policistů. Více než polovina ze všech policistů je v rozpětí sice uspokojivých hodnot (tj. v rozpětí BQ 2-3). Vzhledem k tomu, že 72,7% policistů je ve služebním poměru od 0-15, kdy hodnoty BQ (viz tabulka č. 8, str. 71) teprve začínají viditelně stoupat, můžeme předpokládat, že je jen otázkou času, kdy u uvedených 17,2% policistů stoupne hodnota BQ za hranici přímého ohrožení syndromem vyhoření.

Tento výzkumný závěr se potvrdil.

2) Předpokládám, že policisté z vybraných základních útvarů v rámci JMK jsou méně ohroženi syndromem vyhoření než policisté z vybraných základních útvarů v rámci MSK.

K vyhodnocení tohoto výzkumného záměru jsem opět využila výsledků získaných vyhodnocením všech dotazníků Burnout Measure (viz str. 64 – 66), které jsem navíc filtrovala podle JMK a MSK tak, abych mohla tyto kraje vzájemně srovnat. Z tabulky č. 2 (str. 65) a grafu č. 2 (str. 65) je patrné, že policisté v JMK dosahují dobrých a uspokojivých výsledků BM v 74,3%, zatímco policisté v MSK dosahují dobrých a uspokojivých výsledků BM pouze v 62,9%, což je o 11,4% méně.

Tento výzkumný závěr se potvrdil

3) Myslím si, že míra ohrožení syndromem vyhoření bude vyšší u policistů, kteří jsou ve služebním poměru u Policie ČR delší dobu.

Tento výzkumný záměr jsem vyhodnotila na základě výsledků otázky č. 25. Z tabulky č. 8 (str. 71) a z grafu č. 8 (str. 72), kde jsem vyhodnotila závislost míry ohrožení syndromem vyhoření na délce odsloužených let ve služebním poměru, je vidět, že čím více let mají policisté odslouženo ve služebním poměru u PČR, tím vyšší je jejich míra ohrožení syndromem vyhoření. Obdobná přímá úměra byla zjištěna i při rozdělení respondentů na JMK a MSK (viz graf č. 9, str. 73). Současně bylo zjištěno, že k nejprudšímu nárůstu hodnoty BQ dochází u policistů, kteří mají odslouženo 0-6 let (viz graf č. 8 a graf č. 9).

Tento výzkumný záměr se potvrdil.

4) Podle mého názoru jsou více ohroženi syndromem ti vyhoření policisté, kteří pociťují více nedostatku času na práci a musí pracovat i ve svém volnu.

Tento výzkumný záměr jsem vyhodnotila na základě výsledků otázky č. 26 a otázky č. 27. Z tabulky č. 10 (str. 74) a z grafu č. 10 (str. 75), kde jsem vyhodnotila vliv pocitu nedostatku času s průměrnou hodnotu míry ohrožení syndromem vyhoření, můžeme vidět přímou úměru s tím, že čím více pociťují policisté v práci nedostatek času, tím více jsou ohroženi syndromem vyhoření. Z tabulky č. 12 (str. 77), kde jsem zjišťovala závislost výkonu služby v době volna na míře ohrožení syndromem vyhoření, můžeme vidět, že čím více zasahují služební povinnosti do osobního volna policistů, tím vyšší je u nich míra rizika ohrožení syndromem vyhoření.

Tento výzkumný záměr se potvrdil.

5) Domnívám se, že čím méně se policisté cítí být ohodnoceni za svou práci, tím vyšší je u nich míra ohrožení syndromem vyhoření.

Tento výzkumný záměr jsem vyhodnotila na základě výsledků otázky č. 28. Z tabulky č. 14 (str. 80) a z grafu č. 14 (str. 80), kde jsem vyhodnotila vliv pocitu míry ohodnocení za práci s průměrnou hodnotou míry ohrožení syndromem vyhoření, můžeme názorně vidět, že policisté, kteří se cítí být za svou práci nedostatečně ohodnoceni jsou více ohroženi syndromem vyhoření.

Tento výzkumný záměr se potvrdil.

6) Předpokládám, že pokud jsou policisté spokojeni se svým pracovním prostředím, je u nich míra ohrožení syndromem vyhoření nižší.

Tento výzkumný záměr jsem vyhodnotila na základě výsledků otázky č. 29. Z tabulky č. 15 (str. 81), tabulky č. 16 (str. 81) a z grafu č. 15 (str. 82), kde jsem srovnala spokojenost s pracovním prostředím s průměrnou hodnotou míry ohrožení syndromem vyhoření, lze vyčíst, že ti policisté, kteří nejsou se svým pracovním prostředím spokojeni dosahují vyšší průměrné hodnoty míry ohrožení syndromem vyhoření. Lze tedy říci, že pokud jsou policisté spokojeni se svým pracovním prostředím nejsou tolik ohroženi syndromem vyhoření.

Tento výzkumný závěr se potvrdil.

7) Podle mého názoru jsou nejméně ohroženi syndromem vyhoření policisté, kteří mají od svého nadřízenou stále zpětnou vazbu o tom, jak kvalitně odvádějí svou práci.

Tento výzkumný záměr jsem vyhodnotila na základě výsledků otázky č. 30. Z tabulky č. 17 (str. 83) a z grafu č. 16 (str. 83), kde jsem srovnávala vliv zpětné vazby od nadřízeného s průměrnou hodnotou míry ohrožení syndromem vyhoření, lze říci, že ti policisté, kteří nemají nikdy zpětnou vazbu od svého nadřízeného o tom, jak kvalitně vykonávají svou práci jsou nejvíce ohroženi syndromem vyhoření. Vedle toho policisté, kteří mají občas zpětnou vazbu od svého nadřízeného o tom, jak kvalitně vykonávají svou práci, jsou nejméně ohroženi syndromem vyhoření. Policisté, kteří mají stálou zpětnou vazbu o kvalitě výkonu své práce jsou méně ohroženi syndromem vyhoření než policisté, kteří nemají zpětnou vazbu vůbec, ale současně jsou více ohroženi syndromem vyhoření než policisté, kteří mají zpětnou vazbu občas.

Tento výzkumný záměr se nepotvrdil.

8) Myslím si, že jedním z příznaků vyhoření je to, že se policisté vyhýbají rozhovorům se svými kolegy a udržují s nimi pouze formální vztah.

Tento výzkumný záměr jsem vyhodnotila na základě výsledků otázky č. 32. V tabulce č. 19 (str. 85) a v grafu č. 18 (str. 85) jsem zjistila četnost a průměrnou hodnotou míry ohrožení syndromem vyhoření u policistů, kteří se vyhýbají rozhovorům se svými kolegy a udržují s nimi pouze formální vztah, a dále jsem zjistila četnost a

průměrné hodnoty míry ohrožení syndromem vyhoření u policistů, kteří udržují s kolegy přátelské nebo jiné obdobné vztahy. Porovnáním výsledků (viz uvedená tabulka i graf) jsem zjistila, že skutečně ti policisté, kteří udržují pouze formální vztah s kolegy a vyhýbají se rozhovorům s nimi, dosáhli průměrné hodnoty BQ za hranicí uspokojivého výsledku. Byla u nich naměřena průměrná hodnota BQ 3,33, která odpovídá podle dotazníku BM a jeho vyhodnocení (viz příloha č. 7) míře ohrožení syndromem vyhoření, kdy se projevují první příznaky vyhoření a je zapotřebí si ujasnit žebříček vlastních hodnot a smysl života.

Tento výzkumný závěr se potvrdil.

9) Předpokládám, že stálé problémy se spánkem, téměř každodenní konzumace alkoholu a vyšší množství (15 ks a více) vykouřených cigaret denně jsou mj. i příznakem přítomnosti syndromu vyhoření.

Tento výzkumný záměr jsem vyhodnotila na základě výsledků otázky č. 33, otázky č. 34 a otázky č. 35. V tabulce č. 20 (str. 86) a v grafu č. 19 (str. 86) jsem zjistila, že policisté, kteří vykouří celkem více než 15 cigaret denně, dosahují v průměru hodnoty BQ 3,5. V tabulce č. 21 (str. 87) a v grafu č. 20 (str. 87) jsem zjistila, že policisté, kteří každodenně nebo vždy po práci konzumují alkoholické nápoje, dosahují v průměru hodnoty BQ 3,44. V tabulce č. 22 (str. 88) a v grafu č. 21 (str. 88) jsem zjistila, že ti policisté, kteří mají stále problémy se spánkem dosahují hodnoty BQ 4 (ti policisté, kteří mají problémy se spánkem občas nebo stále dosahují průměrné hodnoty BQ 3,42). Ze zjištěných výsledků vyplývá, že příznakem přítomnosti syndromu vyhoření jsou především stálé problémy se spánkem. U požívání alkoholu a vyššího množství cigaret nebyla přímá přítomnost syndromu vyhoření přímo zjištěna (porovnej s přílohou č. 7).

Tento výzkumný závěr se potvrdil pouze z části. Z větší části se tento výzkumný záměr nepotvrdil.

ZÁVĚR

Jako cíl této diplomové práce jsem si stanovila následující hypotézy, které jsem chtěla, za pomoci studia odborné literatury a poznatků o problému syndromu vyhoření v teoretické části a na základě vlastního provedeného výzkumu v empirické části, pomocí získaných vědomostí a zkušeností potvrdit (verifikovat) nebo nepotvrdit (vyloučit). Připomínám, že hypotézy této diplomové práce jsem stanovila takto:

- ◆ *H1: „Policisté základních útvarů jsou vystaveni nadměrné celkové zátěži.“*
- ◆ *H2: „Nadměrná celková zátěž policistů základních útvarů vede k jejich profesnímu vyhoření.“*
- ◆ *H3: „Policisté jsou pro výkon své profese dostatečně motivováni.“*

Studiem odborné literatury jsem se setkala s tvrzeními, že syndrom vyhoření pramení z chronického stresu a nadměrné zátěže, kterým jsme při výkonu zejména pomáhající profese vystaveni. Vedle tohoto tvrzení jsem se v odborné literatuře setkala s názorem, že syndrom vyhoření nebo-li vyhasnutí znamená ve své podstatě ztrátu motivace (tedy pravý opak zapálení pro věc). V odborné literatuře jsem našla spoustu výčtů příčin a příznaků syndromu vyhoření, které se více či méně prolínají i s výkonem policejní profese. V teoretické části jsem taktéž dospěla k závěru, že celková zátěž je svým způsobem vnitřní napětí člověka, které pramení z neuspokojení jeho subjektivních potřeb. Subjektivní potřeba vychází z pocitu nedostatku něčeho, co má pro člověka individuální význam. Tím je člověk motivován, vnitřně stimulován – směřován, k uspokojení tohoto nedostatku – této potřeby. Pokud je mu vnitřními nebo vnějšími vlivy znemožněno potřebu uspokojit, je frustrován a prožívá vnitřní napětí a stres.

V empirické části jsem si dále potvrdila několik mých tvrzení (výzkumných záměrů), které mi poskytly praktické výstupy. Zjistila jsem, že vytvořená zkoumaná skupina policistů vykazuje převážně průměrné nebo vyšší hodnoty míry ohrožení syndromem vyhoření (viz vyhodnocení výzkumného záměru č. 1, str. 89) Současně jsem výsledkem výzkumného závěru č. 4 a č. 5 (str. 90) dospěla k závěru, že policisté jsou poměrně více pracovní zátěží, než je pro ně celkově únosné bez dalších následků. Vedle toho byla těmito výzkumnými záměry č. 4 a 5 zjištěna přímá souvislost s mírou celkové zátěže a mírou ohrožení syndromem vyhoření.

Na základě všech zjištěných poznatků lze konstatovat, že policisté základních útvarů jsou vystaveni nadměrné celkové zátěži, která vede k jejich profesnímu vyhoření. Celková vysoká míra profesního vyhoření policistů vychází tedy i z nedostatečné motivace pro výkon policejní profese. Z uvedeného vyplývá, že:

- ◆ *H1: Byla potvrzena.*
- ◆ *H2: Byla potvrzena.*
- ◆ *H3: Byla nepotvrzena.*

Závěrem této práce je nezbytné poznamenat, že na základě všech zjištěných skutečností z této diplomové práce nelze dělat celoplošné závěry v rámci celé ČR, neboť pro účely této práce byl použit pouze konkrétní výběrový vzorek policistů z Jihomoravského a Moravskoslezského kraje. Stejně tak nelze na základě této práce dělat celoplošné závěry v rámci celého Jihomoravského a Moravskoslezského kraje. Na základě zjištěných skutečností lze u některých vzorků (obvodních oddělení) dělat pouze dílčí závěry, které nebyly pro účely této diplomové práce do jejího obsahu zahrnuty, a které do jisté míry vypovídají o skutečném stavu toho či onoho vybraného vzorku (obvodního oddělení).

Možná opatření k eliminaci syndromu vyhoření u policistů:

a) Pro policisty

- žít a myslet pozitivně
- nepropadat prvotnímu nadšení a syndromu pomocníka
- dbát na zdraví životní styl (nekouřit, vyvarovat se častému požívání alkoholu, zneužívání farmak, zdravě se stravovat, dostatečně odpočívat a relaxovat, sportovat)
- dbát na kvalitní partnerský vztah, rodinnou pohodu
- udržovat pozitivní přátelské vztahy
- naučit se účinně používat asertivitu
- vytvářet pozitivní pracovní prostředí
- být k sobě zdravě sebekritický

b) Pro nadřízené a služební funkcionáře

- umět naslouchat svým podřízeným
- respektovat své podřízené
- spravedlivě a včas hodnotit a odměňovat
- spravedlivě a přiměřeně trestat
- vytvořit příznivé pracovní prostředí pro své podřízené
- účinně své podřízené motivovat
- být svým podřízeným oporou,
- umět objektivně zhodnotit situaci z více hledisek a v případě oprávněnosti se za svého podřízeného postavit

Východiska pro obor sociální pedagogy

- provést odborné a kvalifikované výzkumy na jednotlivých pracovištích zaměřené na potřeby policistů, na to, co jim práci znepríjemňuje, co jim v práci brání, co tvoří překážky pro kvalitní výkon služby
- provést odborná šetření ke zjištění základních motivů, díky kterým policisté vykonávají tuto profesi, a tyto motivy posílit
- zamyslet se nad problémem organizace práce a jejího dělení u Policie ČR
- dělat přednášky a školení (i v rámci Policie ČR) k základům psychohygieny
- sestavovat a realizovat přednášky a školení pro služební funkcionáře zaměřené na základní metody účinného motivování a řízení pracovního kolektivu
- plánovat a organizovat společné semináře a workshopy pro policisty, hasiče i záchranáře
- zabývat se dále syndromem vyhoření i u policistů
- provádět a vyhodnocovat výzkumy k syndromu vyhoření a zátěže u policistů
- hledat další možná řešení tohoto problému

RESUMÉ

V úvodu autorka uvádí celkový záměr a motiv pro zvolení tématu „Příčin a příznaků syndromu vyhoření u policistů základních útvarů“. V první části se zabývá syndromem vyhořením jako takovým, úvodem uvádí různé pohledy na definice a charakteristiku syndromu vyhoření. Součástí první kapitoly práce je vymezení jednotlivých fází syndromu vyhoření, v jejichž průběhu se vyvíjí. Do první části práce zařadila autorka výčet jednotlivých rizikových profesí a osob. Uvedla i některé základní specifika policejní profese. Druhá kapitola práce je věnována podrobnému výčtu příčin a příznaků syndromu vyhoření. Nejdříve jsou seřazeny jednotlivé příčiny způsobující syndrom vyhoření podle všech dostupných hledisek. Do podkapitoly příčin syndromu vyhoření byly zařazeny i základní poznatky o zátěži, zátěžových situacích, stresu, základních potřebách a motivaci včetně charakteristiky některých zátěžových situací a stresorů v policejní profesi. V závěru druhé kapitoly jsou vyjmenovány základní příznaky syndromu vyhoření podle třech základních rovin. V následující kapitole můžeme najít základní odborné rady a poznatky, jak syndromu vyhoření předcházet. Součástí této kapitoly je i antistresová prevence pro policisty a návod pro nadřízené funkcionáře, jak motivovat své podřízené pracovníky. Poslední kapitola této práce je věnována empirickému výzkumu zaměřenému na zjišťování míry ohrožení syndromem vyhoření v souvislosti s různými příčinami a příznaky. Empirická část byla zaměřena na policisty vybraných základních útvarů Policie ČR v rámci Jihomoravského a Moravskoslezského kraje. V závěru práce jsou vyjmenována možná opatření k eliminaci syndromu vyhoření u policistů, které jsou určeny add. a) pro policisty a add. b) pro nadřízené a služební funkcionáře.

ANOTACE

Tato diplomová práce se zabývá syndromem vyhoření jako důsledkem dlouhodobé specifické zátěže a nedostatečné motivace. Snaží se popsat jednotlivé příčiny, které syndrom vyhoření způsobují. Zabývá se problémem zátěže a s ní související motivace. Popisuje jednotlivé příznaky, kterými se syndrom vyhoření projevuje.

Tato práce se vedle teoretického náhledu do oblasti policejní profese snaží prakticky zjistit míru vyhoření u policistů vybraných základních útvarů. Současně hledá některé příčiny a souvislosti syndromu vyhoření u policistů.

Klíčová slova

Syndrom vyhoření, příčiny vyhoření, příznaky vyhoření, vyhoření u policistů, zátěž, stres, ztráta motivace

ANNOTATION

This thesis deals with burnout syndrome as a result of specific long-term burden and lack of motivation. Seeks to describe the various causes that cause burnout. Deals with the problem of burden and related motivation. Describes the various symptoms, which manifests burnout.

This work is in addition to theoretical insight into the police profession seeks practical scale of burnout for police officers selected basic services. At the same time looking for certain causes and context of burnout for police officers

Keywords

Burnout, the causes of burnout, symptoms of burnout, burnout in police officers, the burden, stress, loss of motivation.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BOBYSUDOVÁ, D. *Vedoucí pracovník, psychická zátěž a výkonnost*. Praha: Institut pro výchovu vedoucích pracovníků ministerstva průmyslu ČSR, 1986, 91 s.
2. ČÍRTKOVÁ, L. *Policejní psychologie*. 2. vyd. Praha: Support, 1996, 304 s. ISBN 80-902164-0-4.
3. HENNING, C., KELLER, G., *Antistresový program pro učitele*. 1.vyd. Praha : Portál, 1996, 96 s. ISBN 80-7178-093-6.
4. HLADKÝ, A. *Metody hodnocení psychosociální pracovní zátěže*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1999, 78 s. ISBN 80-7184-890-5.
5. JANKOVSKÝ, J. *Etika pro pomáhající profese*. 1. vyd. Praha: Triton, 2003, 223 s. ISBN 80-7254-329-6.
6. KEBZA, V., ŠOLCOVÁ, I. *Syndrom vyhoření*. 2. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003, 23 s. ISBN 80-7071-231-7.
7. KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, s.r.o., 1998. 136 s. ISBN: 80-7169-551-3.
8. MOLNÁROVÁ, M. *Průzkum stresorů operačních důstojníků, Diplomová práce*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2002.
9. MELGOSA, J. *Zvládni svůj stres*. 1. vyd. Praha: Advent – Orion, 1997, 190 s. ISBN 80-7172-240-5.
10. NAKONEČNÝ, M. *Úvod do psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 2003, s. 507. ISBN 80-200-0993-0.
11. PALOVČÍKOVÁ, Geraldina. *Sociální psychologie II*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009, 101 s.
12. POTTER, B. A., *Jak se bránit pracovnímu vyčerpání*. Olomouc: Votobia, 1997, 259 s. ISBN 80-7198-211-3.
13. SCHMIDBAUER, W. *Psychická úskalí pomáhajících profesí*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000, 171 s. ISBN 80-7178-312-9.
14. ŠOPEK, J. *Zátěž a protistresový program*. Praha: MVČR odbor vzdělávání a správy policejního školství, 2004.
15. VÁGNEROVÁ, M. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. 3. vyd. Praha: Portál, 2002. 444 s. ISBN 80-7178-678-0.
16. VÍZDAL, F. *Psychologie řízení*. Brno: Institut mezioborových studií, 2007, 223 s.

Další zdroje:

17. NESVATBA, P. *Specifičnost policejní subkultury*. Příloha časopisu Policista č. 6/2009, str. 11-12. Dostupné z WWW: www.mvcr.cz/soubor/06-priloha-pdf.aspx.
18. Psychoweb.cz, PhDr. Michaela Peterková 2008-2009. [online]. [cit. 2009-05-05]. Dostupné z WWW: <http://www.syndrom-vyhoreni.psychoweb.cz/>.
19. Seminárky.cz. [online]. [cit. 2010-02-08]. Dostupné z WWW: <http://seminarky.cz/Syndrom-vyhoreni-u-policistu-15203>.
20. Wikipedie, otevřená encyklopedie. [online]. [cit. 2009-05-07]. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki>.

SEZNAM PŘÍLOH

- [1] Příloha č. 1: Zátěžové situace podle T. Holmese a R. Raného
- [2] Příloha č. 2: Vztah pracovní zátěže a pracovního výkonu
- [3] Příloha č. 3: Oslovení a zúčastnění respondenti
- [4] Příloha č. 4: Úvodní dopis
- [5] Příloha č. 5: Dotazník „Burnout measure“
- [6] Příloha č. 6: 2. část dotazníku
- [7] Příloha č. 7: Vyhodnocení dotazníku BM

PŘÍLOHA Č. 1

ZÁTĚŽOVÉ SITUACE PODLE T. HOLMESE A R. RANÉHO

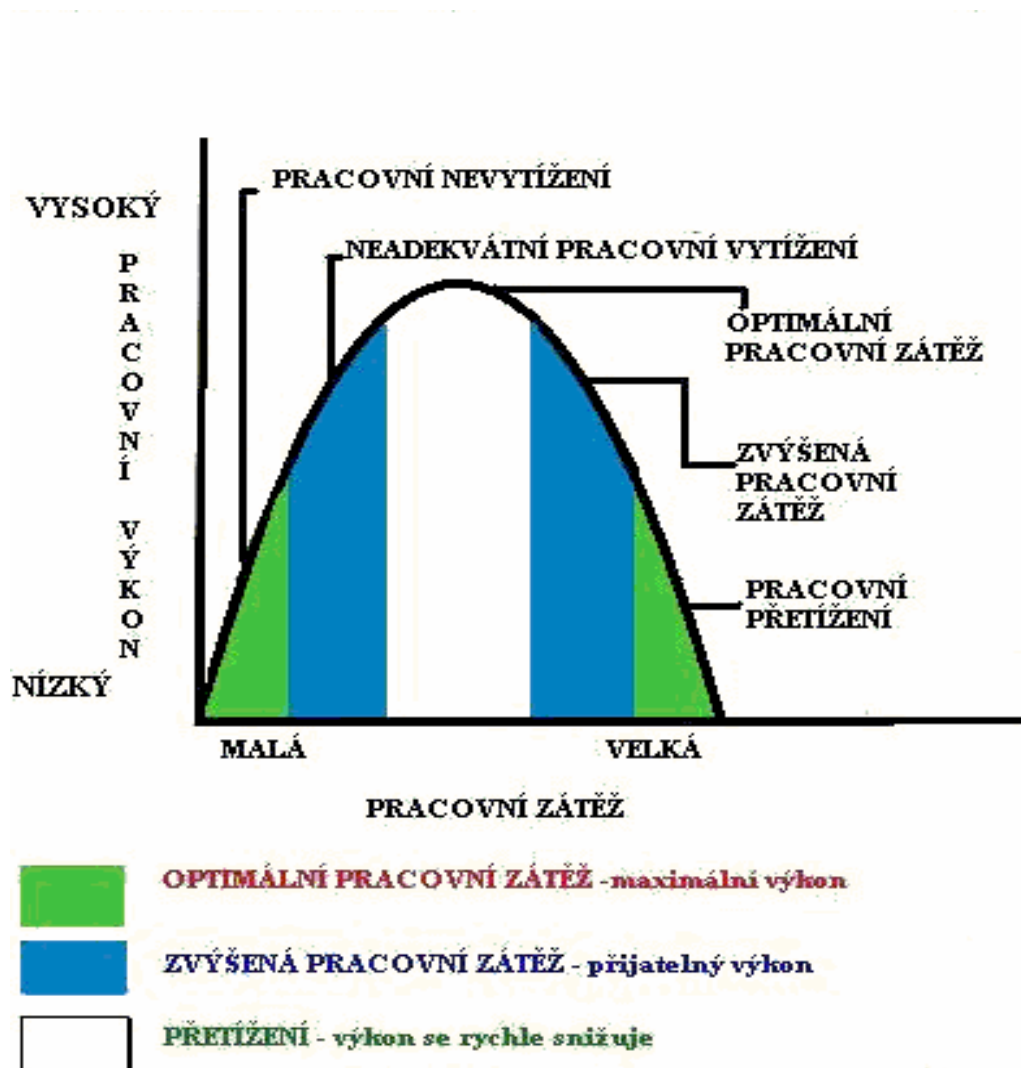
| Pořadí | Zátěžová situace | Počet bodů |
|--------|---|------------|
| 1. | Smrt manžela / manželky | 100 |
| 2 | Rozvod | 73 |
| 3 | Rozpad manželství | 65 |
| 4 | Vězení | 63 |
| 5 | Smrt blízkého člena rodiny | 63 |
| 6 | Nehoda nebo choroba | 53 |
| 7 | Uzavření manželství | 50 |
| 8 | Výpověď z práce | 47 |
| 9 | Odchod do důchodu | 45 |
| 10 | Usmíření rozvedených manželů | 45 |
| 11 | Choroba blízké osoby | 44 |
| 12 | Těhotenství | 40 |
| 13 | Narození dítěte | 39 |
| 14 | Změna finančních příjmů (negativní) | 38 |
| 15 | Smrt přítele | 37 |
| 16 | Změna zaměstnání | 36 |
| 17 | Manželské spory | 36 |
| 18 | Půjčka větší sumy peněz | 31 |
| 19 | Odchod dítěte z domova | 29 |
| 20 | Konflikt s tchýní nebo tchánem | 29 |
| 21 | Manželův / manželčin odchod do důchodu | 28 |
| 22 | Nástup do zaměstnání | 28 |
| 23 | Započetí nebo ukončení studia | 26 |
| 24 | Konflikt s nadřízeným | 23 |
| 25 | Změna bydliště | 20 |
| 26 | Změna rytmu spánku a bdění | 15 |
| 27 | Menší přestupky proti předpisům a zákonům | 11 |

| Celkem bodů | Pravděpodobnost onemocnění v průběhu jednoho roku |
|-------------|---|
| 0-150 | 0 |
| 151-300 | v 50% |
| 301 a výše | v 70% |

Zdroj: BOBYSUDOVÁ, D. *Vedoucí pracovník, psychická zátěž a výkonnost*. Praha: Institut pro výchovu vedoucích pracovníků ministerstva průmyslu ČSR, 1986, s. 28.

PŘÍLOHA Č. 2

VZTAH PRACOVNÍ ZÁTĚŽE A PRACOVNÍHO VÝKONU

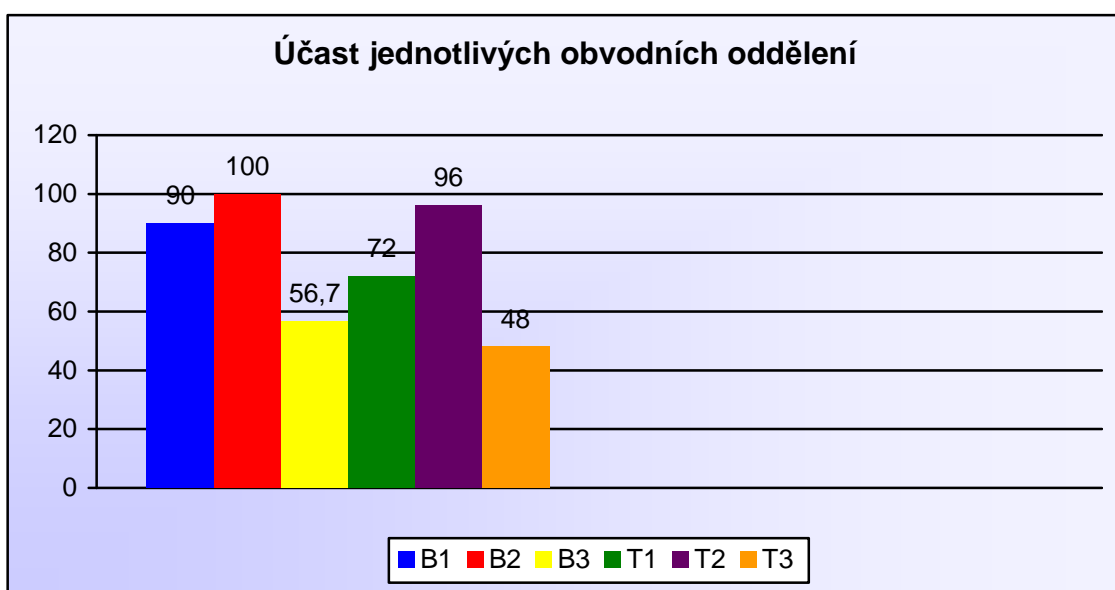


Zdroj: BOBYSUDOVÁ, D. *Vedoucí pracovník, psychická zátěž a výkonnost*. Praha: Institut pro výchovu vedoucích pracovníků ministerstva průmyslu ČSR, 1986, s. 52.

PŘÍLOHA Č. 3

OSLOVENÍ A ZÚČASTNĚNÍ RESPONDENTI

| | osloveno | zúčastněno | nezúčastněno | zúčastněno % |
|---------------|------------|------------|--------------|---------------|
| JMK | 90 | 74 | 16 | 82,2 % |
| MSK | 75 | 54 | 21 | 72 % |
| B1 | 30 | 27 | 3 | 90 % |
| B2 | 30 | 30 | 0 | 100 % |
| B3 | 30 | 17 | 13 | 56,7 % |
| T1 | 25 | 18 | 7 | 72 % |
| T2 | 25 | 24 | 1 | 96 % |
| T3 | 25 | 12 | 13 | 48 % |
| Celkem | 165 | 128 | 37 | 77,6 % |



ÚVODNÍ DOPIS

Vážení kolegové,

v současné době zpracovávám výzkumnou část své diplomové práce zaměřenou na příčiny a projevy syndromu vyhoření u policistů základních útvarů. Sama jsem služebně zařazena na jednom obvodním oddělení Policie ČR v rámci Krajského ředitelství Moravskoslezského kraje. Ještě nedávno jsem byla zařazena na jiném obvodním oddělení Policie ČR v rámci Krajského ředitelství Jihomoravského kraje. Pro potřeby získání objektivních výstupů, na základě kterých budou v rámci této diplomové práce formulovány doporučení, jak se syndromu vyhoření úspěšně bránit nebo jak jemu předcházet, je zapotřebí získat v rámci výzkumné části odpovídající množství údajů z našeho reálného pracovního prostředí.

Výstupy z této diplomové práce budou zcela anonymní osobně i v rámci oslovených pracovišť, s to z důvodu, aby jednotlivé respondenty či pracoviště nepoškodily. Výzkumná část diplomové práce a její výsledky nebudou zpřístupněny široké veřejnosti ani nebudou využity proti policistům. Ba naopak by mohly přispět ke zlepšení těch pracovních podmínek, které nejvíce zapříčiňují profesní vyhoření. Výzkumná část bude použita zejména k obhajobě mé diplomové práce.

Z toho důvodu se obracím na Vás s prosbou vyplnění připojeného dotazníku. Dotazník po jeho vyplnění 1x přeložte a vložte do přiložené schránky.

Předem děkuji za spolupráci.

Vaše kolegyně

nrap. Bc. Pavla Frgalová.

PŘÍLOHA Č. 5

DOTAZNÍK „BURNOUT MEASURE“

(standardizovaný dotazník měří vyhoření; autoři: Ayala Pines, PhD. a Elliot Aronson, PhD.)

U každé otázky označte číslici, která odpovídá tvrzení, jak často jste měli následující pocity v posledních 3 měsících.

1 – nikdy; **2** - jednou za čas; **3** - zřídka kdy; **4** - někdy; **5** - často; **6** – obvykle; **7** – vždy

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Byl jsem unaven. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Byl jsem v depresi (tísni). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Prožíval jsem krásný den. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Byl jsem tělesně vyčerpán. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Byl jsem citově vyčerpán. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Byl jsem šťasten. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. Cítil jsem se vyřízen (zničen). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. Nemohl jsem se vzchopit a pokračovat dále. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. Byl jsem nešťastný. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. Cítil jsem se uhoněn a utahán. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. Cítil jsem se jakoby uvězněn v pasti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. Cítil jsem se jako bych byl nula (bezcestný). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. Cítil jsem se utrápen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. Tížily mne starosti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. Cítil jsem se zklamán a rozčarován. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. Byl jsem slab a na nejlepší cestě k onemocnění. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17. Cítil jsem se beznadějně. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18. Cítil jsem se odmítnut a odstrčen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19. Cítil jsem se pln optimismu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 20. Cítil jsem se pln energie. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 21. Byl jsem pln úzkostí a obav. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Zdroj: KŘIVOHLAVÝ, J. Jak neztratit nadšení. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, s.r.o., 1998.

PŘÍLOHA Č. 6

2. ČÁST DOTAZNÍKU

Odpovězte, prosím, na následující otázky tak, že zaškrtnete hodící se odpověď:

- 22. Pohlaví:** muž žena
- 23. Rodinný stav:** svobodný ženatý/vdaná rozvedený
- 24. Věk:** 18 – 30 31- 40 41 – 45 46 a více
- 25. Jak dlouho jste ve služebním poměru Policie ČR?**
 0-6 7-15 16-24 25 a více
- 26. Jak často pocítujete v práci nedostatek času?** nikdy občas stále
- 27. Musíte pracovat i ve svém volnu?** nikdy občas stále
- 28. Jak jste za svou práci ohodnoceni?** dostatečně přiměřeně nedostatečně
- 29. Jste se svým pracovním prostředím spokojeni (vybavení a zařízení služebny)?**
 jsem je mi to jedno nejsem
- 30. Máte od svého přímého nadřízeného zpětnou vazbu o tom, jak kvalitně odvádíte svou práci?**
 nikdy občas stále
- 31. Vyberte tvrzení, které charakterizuje Váš vztah k nadřízeným:**
- S přímým nadřízeným udržuji pouze formální vztah, v případě, že si nevím s něčím rady je poslední, na koho se obracím.
 - Ke svému přímému nadřízenému mám důvěru, mohu se na něj kdykoliv obrátit.
 - Můj vztah s nadřízeným je jiný, než uvedený výběr.
- 32. Vyberte tvrzení, které charakterizuje Váš vztah ke spolupracovníkům:**
- S kolegy mám pouze formální pracovní vztah, vyhýbám se rozhovorům s nimi, řeším s nimi pouze nevyhnutelné pracovní otázky.
 - Můj pracovní kolektiv je rodinného typu, navzájem se dobře známe, scházím se s kolegy i mimo pracovní dobu.
 - Můj vztah ke spolupracovníkům nevystihuje žádné z tvrzení.
- 33. Kolik cigaret denně v průměru vykouříte?**
 0 1-5 6-15 kolem 20 20 a více
- 34. Jak často pijete alkohol?**
- nepiji, jsem abstinent
 - jen příležitostně (občas)
 - vždy na konci pracovního dne si trochu dám
 - téměř každý den (min. 2 piva nebo min. 4 dcl vína nebo min. 4 „panáky“ tvrdého alkoholu)
- 35. Jak často trpíte problémy se spánkem (např. nemohu usnout, v noci se budím, do práce se budím brzy i několikrát nad ránem).**
- nikdy občas stále

PŘÍLOHA Č. 7

VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU BM

Každý dotazník BM se vyhodnocuje zvlášť. U otázek č. 1 – č. 21 nám respondent označil číselnou hodnotu, která odpovídala konkrétnímu škálovému tvrzení. Pro výpočet BQ = hodnota míry ohrožení syndromem vyhoření; se použije následující postup a vzorce:

Nejprve vypočítáme položku **A** tím, že sečteme hodnoty u otázek č. 1, 2, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, a 21.

Následně vypočítáme položku **B** tím, že sečteme hodnoty u otázek č. 3, 6, 19 a 20.

Poté vypočítáme položku **C** podle vzorce: $C = 32 - B$

Následně vypočítáme položku **D** podle vzorce: $D = A + C$

Závěrem vypočítáme hodnotu **BQ** podle vzorce: $BQ = D : 21$

Výsledná hodnota BQ je míra ohrožení syndromem vyhoření. Pro jednotlivé hodnoty BQ je stanovena následující stupnice míry ohrožení syndromem vyhoření takto:

BQ ≤ 2 = dobrý výsledek, jedinec není ohrožen syndromem vyhoření

BQ do 3 = uspokojivý výsledek

BQ 3-4 = doporučení–ujasnění žebříček hodnot, zamyšlení na smysluplnosti života

BQ 4-5 = je přítomný syndrom vyhoření

BQ ≥ 5 = havarijní stav, nutná intervence