

Syndrom vyhoření policistů ve Zlínském kraji

Bc. Kateřina Černíčková

Diplomová práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina Černíčková**
Osobní číslo: **H120140**
Studijní program: **N7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Syndrom vyhoření policistů ve Zlínském kraji**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.

Vymezení pojmů a teoretických východisek vztahujících se k procesu syndromu vyhoření policistů, jeho příčinám, vývoji, prevenci a léčbě.

Příprava metodiky výzkumné části.

Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření.

Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.

Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

KOPŘIVA, Karel. Lidský vztah jako součást profese: s předmluvou Jiřiny Šiklové. Praha: Portál, 2006. ISBN 8073671816.

MAYEROVÁ, Marie. Stres, motivace a výkonnost. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-425-8.

ŠVINGALOVÁ, Dana. Stres a "vyhoření" u profesionálů pracujících s lidmi. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2006. ISBN 80-7372-105-8.

MAROON, Istifan. Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0180-9.

KALLWASS, Angelika. Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-299-7.

HAVRDOVÁ, Zuzana. Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení. Praha: FHS UK, 2011. ISBN 978-80-87398-14-2.

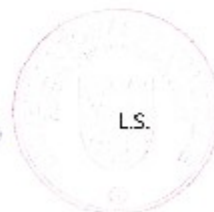
Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.**
Ústav pedagogických věd

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2014**

Termín odevzdání diplomové práce: **18. dubna 2014**

Ve Zlíně dne 15. ledna 2014


doc. Ing. Anežka Lengalová, Ph.D.
děkanka




Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby^{1/2};
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3^{3/4};
- podle § 60^{3/4} odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60^{3/4} odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaložena (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné;
- na diplomové práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledku budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 11.4.2014

Bo. Katišova Čouřková

Zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 45b Zveřejněním obhajobných prací

(1) Právo díla nepříjemně se týkáje účastník, diplomová, bakalářská a rigorózní práce, a jejich podobu obhajoby, včetně posudků opozitní a veřejné obhajoby provádělaných dletože tvůrčnická práva, která vznikla. Právo zveřejnění díla má určitá předpis (soubor) díla.

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na zjištění míry vyhoření policistů ve Zlínském kraji s cílem zjistit, zda aktuálně vyvstává potřeba vytvoření a aplikace programu psychosociální péče a podpory této profesní skupině ve zkoumané lokalitě. V teoretické části budou vymezeny klíčové pojmy, popsány příčiny vzniku a rozvoje syndromu vyhoření, jeho fáze a příznaky. Pozornost bude věnována také prevenci vyhoření a léčbě, principu a přínosu supervize a specifickým policejní práce ve vztahu k psychickému zatížení policistů. V praktické části dojde k realizaci našeho záměru ve výzkumu založeném na dotazníkovém šetření.

Klíčová slova: syndrom vyhoření, supervize.

ABSTRACT

The thesis is focused on the findings of the volume of burnout syndrome among police officers in the Zlín region, with the aim to determine whether there is the need to create and apply a programme of psychosocial care and support this professional group in the researched area. In the theoretical part, there will be defined the key concepts and also described the causes of occurrence and development of burnout syndrome, its phases and symptoms. Attention also will be paid to the prevention and treatment of burnout syndrome, the principles and benefits of supervision and the specifics of the police work in relation to the psychological burden of police officers. The practical part will implement our intention in the research based on the questionnaire survey.

Keywords: burnout syndrome, supervision.

Děkuji Mgr. Jakubu Hladíkovi, Ph.D. za odborné vedení této práce. Poděkování patří plk. Ing. Bedřichovi Koutnému za jeho souhlas s provedením výzkumného šetření a současně také všem policistům, kteří se zúčastnili výzkumu. Děkuji Renatě za pomoc s výpočty, Šárce za kontrolu pravopisu, Evě za cenné rady a připomínky. Velmi děkuji Davidovi za podporu a mým dětem, Terezce a Petříkovi, za jejich lásku.

Prohlašuji, že odevzdaná verze magisterské práce a verze elektronická, nahraná do IS/STAG, jsou totožné.

„Zkušenost není to, co člověka potká, ale co člověk udělá s tím, co ho potkalo.“

(Aldous Leonard Huxley)

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 SYNDROM VYHOŘENÍ	13
1.1 TŘI DIMENZE BURNOUT	15
1.2 SPOLEČNÉ ZNAKY DEFINIC.....	16
1.3 PROCES SYNDROMU VYHOŘENÍ	18
1.3.1 První fáze: nadšení	19
1.3.2 Druhá fáze: stagnace	20
1.3.3 Třetí fáze: frustrace	21
1.3.4 Čtvrtá fáze: apatie.....	21
1.3.5 Pátá fáze: vyhoření	22
2 PŘÍČINY VZNIKU SYNDROMU VYHOŘENÍ	23
2.1 VNĚJŠÍ RIZIKOVÉ FAKTORY	26
2.1.1 Rizikové profese.....	26
2.1.2 Nevhodné pracovní podmínky	27
2.1.3 Nevyhovující prostředí	30
2.1.4 Psychosociální stres.....	33
2.2 VNITŘNÍ RIZIKOVÉ FAKTORY	34
2.2.1 Osobnostní dispozice	34
2.2.2 Reakce na konflikt.....	36
3 JAK SE BURNOUT PROJEVUJE	37
3.1 PŘÍZNAKY V PSYCHICKÉ OBLASTI	37
3.2 PŘÍZNAKY V TĚLESNÉ OBLASTI	39
3.3 PŘÍZNAKY V SOCIÁLNÍ OBLASTI	40
4 PREVENCE A LÉČBA SYNDROMU VYHOŘENÍ	41
4.1 NAPLNĚNÍ VÝVOJOVÝCH POTŘEB	42
4.2 PODPORA ZAMĚSTNAVATELE.....	45
4.3 SUPERVIZE	46
4.3.1 Balintovská skupina	47
4.4 LÉČBA VYHOŘENÍ.....	47
5 POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY	49
5.1 ÚKOLY POLICIE A POVINNOSTI POLICISTY	50
5.1.1 Etický kodex policisty	50
5.2 POLICEJNÍ STRES.....	51
II PRAKTICKÁ ČÁST	53
6 METODIKA VÝZKUMU	54

6.1	PŘÍPRAVA VÝZKUMU	54
6.2	VÝZKUMNÝ PROBLÉM	54
6.3	VÝZKUMNÉ OTÁZKY	54
6.4	CÍLE VÝZKUMU	56
6.5	HYPOTÉZY	56
6.6	PROMĚNNÉ	58
6.7	DRUH VÝZKUMU	60
6.7.1	Metoda MBI	60
6.7.2	Konstrukce dotazníku	61
6.8	VÝZKUMNÝ SOUBOR	63
7	ANALÝZA DAT	65
8	INTERPRETACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	82
8.1	VZTAH MEZI MÍROU VYHOŘENÍ A SLUŽEBNÍM ZAŘAZENÍM	82
8.2	VZTAH MEZI MÍROU VYHOŘENÍ A DÉLKOU PRAXE	86
8.3	VZTAH MEZI MÍROU VYHOŘENÍ A PRACOVNÍM PROSTŘEDÍM	89
8.4	VZTAH MEZI MÍROU VYHOŘENÍ A STAVEM SOCIÁLNÍ OPORY	94
9	DISKUSE	98
	ZÁVĚR	100
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	103
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	108
	SEZNAM GRAFŮ	109
	SEZNAM TABULEK	110

ÚVOD

„TURBULENTNÍ“. Jak výstižný výraz pro pojmenování dnešní doby. Slovník cizích slov on-line jako turbulentní prostředí označuje „...*prostředí s nepravidelně „proudícími“ změnami, kterým se člověk musí neustále a rychle přizpůsobovat*“. Velmi trefná charakteristika prostředí, ve kterém žije většina současné populace. Přestože je všeobecně známo, jaké vážné komplikace mohou potkat člověka, jenž žije v permanentním stresu a pod tíhou nadmíry povinností často nenachází čas a prostor na potřebný odpočinek a regeneraci sil, většina osob v produktivním věku a nejen těch, letí s davem, neustále nabírá na rychlosti a snaží se držet zběsilý krok s ostatními. Jde o začarovaný kruh, ba přímo kolotoč, ve kterém zdánlivě trátí ten, kdo se zpozdí, kdo ustrne, kdo nejde takzvaně „s dobou“. A tak lidé, často na úkor svých zájmů, rodiny i svého zdraví, tráví mnoho hodin v zaměstnání, aby pak odměnu za práci proměnili ve zboží a služby, které si často ani nemají kdy užít. Doba si také žádá neustálé sebevzdělávání a nekončící rozvoj osobnosti po všech stránkách. S trochou nadsázky se podívejme třeba na dnešní čtyřicátnici, rádoby superženu, která zvládá práci stejně dobře jako její kolegové – muži. Je výbornou matkou s neskryvaným zájmem o své potomky a všechny jejich kamarády, je dokonalou ženou svému muži, páteční odpoledne a podvečer tráví v jazykové učebně, soboty v posluchárnách vysoké školy, odkud si odskočí ohrát rodině oběd. Po večerech, když je již vše uklizeno, umyto, vypráno, vyžehleno a usnáno (její dílo), studuje a píše seminární práce a ve svém „volném čase“ sportuje, aby byla dokonalá také po vizuální stránce a dosáhla odpovídající kondice. Často si uvědomí, jakou daň za obrovské nasazení platí až v momentě, kdy tělo řekne dost a vypoví svou službu. Dříve přehlížené signály o tom, že něco není v pořádku, nabudou na intenzitě tak, že je již nelze ignorovat.

Tato diplomová práce pojednává o jevu, který může nastat u lidí vystavených dlouhodobé či nadměrné psychické zátěži, u lidí velmi zaneprázdněných, ambiciózních, popř. zaměřených na výkon, o syndromu vyhoření. Výzkumná část práce je zaměřena na vybranou profesní skupinu - zkoumá syndrom vyhoření u policistů, neboť se jedná o jednu z rizikových profesí ve vztahu ke zkoumanému jevu. Mezi samotnými policisty vznikají diskuse na téma deficitu systematické a ucelené psychické péče a podpory policistům ze strany zaměstnavatele, v oblasti odbourávání stresu plynoucího z náročnosti vykonávané profese. O nezbytnosti a prozatím v českých policejních poměrech nedoceneném významu vytvoření fungujícího systému prevence syndromu vyhoření, jsme hluboce přesvědčeni.

Rizika působení dlouhodobého stresu, trvalého výskytu faktorů negativně působících na psychiku jedince, jsou známy odborníkům i vnímavé části laické veřejnosti. Policista, zejména řadový policista sloužící tzv. „přímo na ulici“, se při výkonu svého povolání každodenně setkává se všemi možnými negativními jevy a nešvary soudobé společnosti. S jedinci žijícími v sociálně vyloučených lokalitách, s asociálním chováním, agresivitou, hostilitou, násilím, utrpením, lidským neštěstím, zoufalstvím, bolestí i smrtí. Ve výčtu těchto negativ, kterým policista musí čelit, bychom mohli pokračovat. Avšak hlavním záměrem a cílem této práce je poukázat na naléhavou potřebu podpory a péče policistům, kteří by se měli naučit vyrovnávacím mechanismům, technikám a způsobům, jak vstřebávat, ventilovat či odbourávat stresové situace, jež výkon jejich profese přináší. Ze strany jejich zaměstnavatele jim k tomu nutně musí být podána pomocná ruka, vodítko jak na to. Mít celkově zdravého, zdatného a vyrovnaného policistu, profesionála na svém místě, je nepochybně v zájmu celé společnosti, všech občanů, kteří se na policii obracejí se svými problémy, často v nouzi, s různorodými požadavky, doufajíc v pomoc a očekávajíc, že dnes diskutabilní slogan „pomáhat a chránit“ nebude pouhou prázdnou formulí.

V úvodní kapitole teoretické části přineseme snad vyčerpávající pohled na fenomén „syndrom vyhoření“, tak jak je popsán v mnoha publikacích českých i zahraničních autorů, označíme profesní skupiny, u nichž je výskyt rizika tohoto jevu, ve srovnání s ostatními profesemi, vyšší a poodhalíme rizikové faktory policejní práce. Nelze zde opomenout také principy prevence a možnosti léčby vyhořelého jedince, včetně vysvětlení přínosu supervize. V jedné z kapitol přiblížíme členění represivní složky státní moci, Policie České republiky. Další kapitola teoretické části představí samotného policistu, respektive jeho povinnosti, kompetence a etický kodex regulující jeho jednání. Obsahem praktické části práce bude popis přípravy a průběhu výzkumu, který je zaměřen na zjištění míry výskytu syndromu vyhoření u policistů v přímém výkonu služby na jednotlivých Obvodních odděleních Policie České republiky (dále jen OOPČR), Územního odboru Zlín a policistů Služby kriminální policie a vyšetřování Zlínského kraje (dále jen SKPV). Nabídneme porovnání dat získaných výzkumem u těchto dvou policejních složek a prezentaci výsledků výzkumného projektu. V závěru diplomové práce uvedeme shrnutí a vyhodnocení zjištěného.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SYNDROM VYHOŘENÍ

Současná společnost klade na své členy vysoké nároky. Jedinec v produktivním věku, který se snaží držet krok s rychlým vývojem postmoderní doby, jehož nedílnou součástí je technický pokrok, je nucen se neustále vzdělávat a sebezdokonalovat tak, aby našel uplatnění na přesyceném trhu práce a obstaral prostředky k uspokojení stále se zvyšujících nároků. S tímto společenským tlakem a také trendem mladosti, v němž chybí úcta k věku a zkušenostem, jsou spojeny různé stresové situace a frustrace jednotlivců i celých sociálních skupin. S nedostatkem času a podceňováním důležitosti odpočinku, zdravého životního stylu, uspořádání životních priorit, se často objevují psychické i tělesné příznaky vyčerpání organismu. Citové vyčerpání pracujících, které souvisí s jejich pracovní činností označujeme pojmem *syndrom vyhoření* nebo-li *burnout effect*. „...*pocit vyhoření zrcadlí všeobecnou pracovní atmosféru na Západě, a to vysoké nároky na výkonnost, potřebu naplnit očekávání ostatních (většinou nadřízených), intenzivní konkurenci, motivaci a přání vydělat peníze*“ (Farber, 2000 cit. podle Maroon, 2012, s. 24).

Švingalová (2006, s. 49) syndrom vyhoření považuje za důsledek dlouhodobého pracovního stresu, který se vyskytuje zejména u profesních skupin, jejichž pracovní náplní je práce s lidmi a působí na ně tlak na výkon. „*Jedná se o závažný medicínský a psychologický problém, který významně ovlivňuje zdraví a kvalitu života osob, u nichž se vyskytuje*“ (Švingalová, 2006, s. 49). V některých zemích je syndrom vyhoření oficiálně uznán jako nemoc z povolání, to však dosud neplatí pro Českou republiku. Na webových stránkách Ústavu zdravotnických informací a statistiky ČR je umístěn abecední seznam nemocí a poranění, MKN-10 (verze aktualizovaná k 1. 1. 2013), ve kterém není burnout ani syndrom vyhoření uveden, avšak pod číslem F48.0 nalezneme „syndrom vyčerpání“.

Medicínský pojem „syndrom vyhoření“ zavedl v r. 1974 americký psychoanalytik Herbert J. Freudenberger, který příznaky vyhoření pozoroval u personálu rehabilitačních center pro drogově závislé (Maroon, 2012, s. 15). Ovšem psychické vyhoření pocítovali lidé již v dobách dávno minulých, aniž by tento stav označovali zmíněným souslovím. Maslach, Schaufeli a Leiter (2001, s. 398) uvádějí, že v minulosti existovala široká škála názorů na proces vyhoření a jeho projevy, avšak ucelené definování pojmu chybělo. Termín burnout byl používán při různých diskusích, přesto konstruktivní komunikace o problému a jeho řešení nebyla možná. V r. 1982 Christina Maslach uskutečnila výzkum na

téma burnout, jehož výsledky vedly k vytvoření multi-dimenzionální teorie syndromu vyhoření. Tento teoretický rámec je převažující i v současnosti. O definování pojmu syndrom vyhoření se pokusilo již mnoho autorů a informací k příčinám, příznakům, jednotlivým stádiím i k důsledkům tohoto jevu je v různých publikacích, tištěných člancích, stejně jako v prostředí sítě Internet, opravdu nepřeberně.

Psychickým vyhořením se zabývali například američtí psychologové Ayala M. Pines a Elliot Aronson. Burnout syndrom popsali jako „...stav tělesného, citového (emocionálního) a duševního (mentálního) vyčerpání, způsobeného dlouhým pobýváním v situacích, které jsou emocionálně mimořádně náročné. Tato emocionální náročnost je nejčastěji nastolena spojením velkého očekávání s chronickými situačními stresy“ (Pines, Aronson, 1981 cit podle Křivohlavý, 2012, s. 66). Popis příznaků, které jedinec pociťuje a vykazuje, když se nachází ve stavu tělesného vyčerpání a jak se cítí, je-li vyčerpán emocionálně, uvedeme v dalších kapitolách. Velké očekávání, které Pines a Aronson obsáhli do jejich definice, zmiňuje také Maroon (2012, s. 35), když syndrom vyhoření popisuje jako rozdíl mezi profesním očekáváním a profesní realitou. A to zejména pokud jsou profesní očekávání velká, jedinec vstupuje do nového zaměstnání s velkým nadšením, je vysoce motivován a postupně naráží na překážky, které mu takzvaně „brání v rozletu“. Riziko vyhoření dále narůstá, pokud se k neúměrnému očekávání a nereálným představám jedince přidá „...nekompromisně prosazovaný požadavek na vysoký, nekolísající výkon, který je pokládán za standard, s malou, či žádnou možností úlevy, odchylek, vysazení, se závažnými důsledky v případě chyb a omylů...“ (Kebza, Šolcová, 2003 cit. podle Švingalová, 2006, s. 49). Maslach a Jackson (1981 cit. podle Maroon, 2012, s. 23) vytvořily sociálně-psychologickou definici syndromu vyhoření, zahrnující:

- **emocionální vyčerpání;**
- **odosobnění;**
- **sníženou osobní výkonnost.**

Mezi jednotlivými složkami existuje závislost. Autorky vidí příčinný vztah mezi velkou angažovaností pomáhajícího a stavem vyčerpání. Popisují pracovníka, který zpočátku projevil velké nasazení, zájem o klienta a emocionální spoluúčast, což jsou atributy nezbytné pro výkon pomáhající profese. Profese, jež se vyznačuje úzkým osobním kontaktem s lidmi, kteří potřebují pomoc a podporu.

1.1 Tři dimenze burnout

Maslach, Schaufeli a Leiter (2001, s. 402 - 403) ve své práci popisují tři dimenze syndromu vyhoření. Jedná se o aspekty, které zahrnuje námi uvedená definice Maslach a Jackson. Za hlavní úroveň a nejzřetelnější projev složitého syndromu autoři považují **emocionální vyčerpání**. Osoby, které hovoří o svých zážitcích a prožitcích při vyhoření, nejčastěji popisují své zkušenosti právě s vyčerpáním. Díky těmto poznatkům bylo vyčerpání ze všech tří aspektů syndromu vyhoření nejpodrobněji zkoumáno odborníky. Vzhledem k tomu, že emocionální vyčerpání bylo považováno za silný ukazatel vyhoření, objevil se mezi odbornou veřejností názor, že další dva aspekty syndromu vyhoření jsou náhodné nebo zbytečné. Tento názor se však neprosadil a projevy emocionálního vyčerpání jsou nadále považovány za zásadní, ne však za jediné a dostačující kritérium vyhoření. Ač bychom zkoumali jednotlivé složky vyčerpání, které ukazují na vyhoření jedince, nezachytili bychom kritické aspekty interpersonálních vztahů, které jsou pro diagnostiku burnout stěžejní.

O vyhoření tedy svědčí až přítomnost dalšího ukazatele, kterým je snaha pracovníka distancovat se emocionálně a kognitivně od svých klientů. Tento aspekt se objevuje v momentě, kdy došlo k vyčerpání kapacit pracovníka v důsledku zvýšených emocionálních nároků při uspokojování potřeb klientů. Jde o způsob vyrovnání se s pracovním přetížením. V této fázi procesu vyhoření nastává **depersonalizace**. Přetížený a vyčerpaný pracovník aktivně ignoruje osobnost klienta, přestává v něm vidět člověka a považuje jej za nehumánní objekt. Udržuje si od něj odstup. Jeho postoj ke klientovi je doprovázen zřejmou lhostejností nebo cynismem. V tomto momentě lze již s jistotou tvrdit, že vyčerpaný pracovník s projevy depersonalizace se nachází v procesu vyhoření.

Prokazování vztahu mezi uvedenými aspekty vyhoření a **snížením osobní výkonnosti** pracovníka, je poněkud složitější. Chronické přetěžování pracovníků přispívá k jejich vyčerpání a cynismu. V takové situaci je pravděpodobná také eroze smyslu pracovní činnosti. U vyčerpaného jedince je velmi obtížné zažít pocit úspěchu. Autoři spatřují původ vyčerpání a depersonalizace v přítomnosti pracovního přetížení, zatímco snížení osobní výkonnosti přičítají nedostatku relevantních zdrojů. Jsou přesvědčeni o tom, že se třetí aspekt syndromu vyhoření rozvíjí souběžně s prvním a druhým popsáním aspektem. Není tedy dalším stupněm vyhoření.

1.2 Společné znaky definic

Na tomto místě nepřinášíme přehled definic syndromu vyhoření od jednotlivých autorů, které lze snadno najít v mnohých knihách nebo zadáním pojmu do vyhledávače webového portálu. Mnohem přínosnější se nám jeví zamyslet se nad tím, co je pro tato definování společné.

„V definicích vyhoření se vykristalizovaly tři hlavní složky:

- **pocity** - negativní postoje a vztahy;
- **ohnisko** - příčinu některých emocí lze hledat u pracovníků samotných (vnitřní ohnisko) a jiné pocházejí ze zdrojů mimo vlastní osobu, většinou z pracovního prostředí (vnější ohnisko);
- **čas** - momentální pocity pracovníků jsou odlišné od předchozích pocitů, kdy chovali ke své práci a ke klientům pozitivní pocity, což se projevovalo obětavostí a náklonností; v daném stavu mají negativní nebo lhostejné pocity“ (Maroon, 2012, s. 25).

Myšlenkou označení společných znaků definic syndromu vyhoření se zabýval také Křivohlavý (2012, s. 67), který si všiml, že takovými společnými znaky jsou negativní emocionální příznaky; důraz kladený více na příznaky a chování než na tělesný stav jedince; souvislost s výkonem povolání a nižší pracovní výkonnost vlivem chování v důsledku negativních postojů (nikoliv chybějících dovedností).

Jelikož se nám popis těchto znaků zdá příliš stručný, přistoupili jsme k vlastní analýze definic a vymezení syndromu vyhoření různých autorů, jež ve svých publikacích předkládají Křivohlavý (2012), Švingalová (2006), Musil (2010) a Stock (2010). Výsledkem je následující zjištění.

Výraz burnout odborníci staví nejčastěji na roveň termínům „stav“ a „proces“ (přičemž je to podle nich buď přímo proces, nebo výsledek procesu; jindy konečné stádium procesu). Dále používají jako vysvětlení pojmu tato slova: „důsledek“ (selhání; nerovnováhy), „výsledek“ (stresu) a „situace“. Ve většině případů autoři svá vymezení pojmu staví na popisu příznaků jevu, někteří pak kladnou důraz spíše na jeho příčiny.

Zdaleka nejčastěji se při snaze definovat burnout popisem či vyjmenováním příznaků tohoto jevu, vyskytuje výraz „**ztráta**“ a to ve slovních spojeních: ztráta představ; ztráta smyslu; ztráta zájmu; ztráta nadšení; ztráta motivace; ztráta zaujetí prací; ztráta naděje; ztráta iluzí; ztráta ideálů; ztráta radosti; ztráta potěšení; ztráta prožitku štěstí; ztráta energie. Ke slovu se pojí také různé přívlastky vyjadřující definitivní stav, např. *úplná ztráta* a *totální ztráta*. Z dalších frekventovaných výrazů objevujících se ve zkoumaných definicích a popisujících stav, ve kterém se vyhořelý jedinec nalézá, lze uvést: „*vyčerpání fyzických a duševních sil*“ (jindy zdrojů); „*extrémní vyčerpání*“; „*fyzické, emocionální a mentální vyčerpání*“. Autoři se nevyhýbají ani expresionistickým výrazům jako: „*vysychání pramenu*“; „*vybíjení baterie*“; „*vyplenění energetických zdrojů*“; „*stav bezživotí*“; „*vyplenění celého nitra*“; „*hraniční bod*“; „*stav vykořeněnosti*“; „*marnost nad marnost*“ a jiné.

Velmi často je v definicích užito slovních spojení „*práce s lidmi*“ nebo termín obdobného významu: „*pomáhající profese*“, kdy tyto výrazy mají snahu určit, jaké oblasti se syndrom vyhoření nejvíce týká a popsat rizikový faktor, kterým je profese, v níž se jedinec setkává s lidmi – klienty. Velmi užívaným přívlastkem je také výraz „*negativní*“.

Pinesová a kol. (1980 cit. podle Maroon, 2012, s. 34) popisují vyhoření jako „*...erozi v lidské psychice, za postupně se rozprostírající zlo, jež s sebou jedince stahuje do stavu, z něhož je těžké se osvobodit*“.

Všeobecně tedy lze shrnout, že obsahem definic a hodnocení námi zkoumaného jevu je množství různých negativ, která mohou člověka potkat, a proto je záslužné věnovat tomuto fenoménu pozornost, naučit se rozpoznat jeho příčiny a seznámit se s možnostmi, jak mu předcházet. Ovšem nejprve je vhodné představit si jednotlivé fáze procesu vyhoření, abychom pochopili, kde a jak *burnout* začíná, jaký má v mnoha případech charakteristický vývoj a čím zpravidla končí. V následujících podkapitolách přineseme výčet projevů a pocitů pracujícího, příznaků, které se u něj v jednotlivých fázích projevují.

1.3 Proces syndromu vyhoření

Autoři proces syndromu vyhoření člení do několika fází, přičemž se tato členění odlišují jak v pojmenováních, tak v počtech fází. Není pravidlem, že každý, kdo se ocitl v procesu vyhoření, musí nutně projít všemi fázemi. Skutečnost je taková, že vyhořet může i ten, kdo některou z fází vynechal. Stock (2010, s. 23) za nejjednodušší členění považuje třífázový model, nejsložitější má podle něj až dvanáct fází. Křivohlavý (2012, s. 84) se nespokojil s pouhým konstatováním, že dvanácti fázový model existuje, ale tento nejčlenitější model autora Johna W. Jamese ve své publikaci uvedl. Jak jsme se však přesvědčili, příznaky jím uváděných dvanácti fází lze s přehledem shrnout do kratšího členění, které níže předkládáme. Křivohlavý (2012, s. 88) také popisuje tři fáze průběhu burnout podle Alfrieda Längleho: **nadšení, utilitární zájem a popel**. Jako zajímaví se nám jeví zejména přirovnání třetí fáze k *životu v popeli*, kdy člověk ztrácí úctu k vlastnímu životu i k hodnotám.

Edelwich a Brodsky (1980 cit. podle Maroon, 2012, s. 21) zkoumali širokou škálu pracovních podmínek a vytvořili teorii, jejímž základem je přesvědčení, že vyhoření je „...cyklický proces, jehož stadia se mohou opakovat vícekrát v pracovním životě jednoho člověka“.

Tito autoři člení syndrom vyhoření do pěti fází:

1. fáze *entuziasmu a nadějí*;
2. fáze *stagnace*;
3. fáze *frustrace*;
4. fáze *lhostejnosti*;
5. fáze *konce*. (Edelwich, Brodsky cit. podle Maroon, 2012, s. 38 - 39)

Pětifázový model přinášejí také Veninga a Spradley (1982 cit. podle Maroon, 2012, s. 39), kteří jednotlivé fáze popisují metaforicky. Fázi nadšení označují pojmem „*lábánky*“ a druhou fázi pojmenovali jako „*nedostatek pohonných hmot*“. Název třetí fáze „*něco se se mnou děje*“ má vyjadřovat pocity a myšlenky postiženého jedince. Čtvrtou fázi procesu autoři nazvali „*krize*“ a pro poslední fázi vybrali termín „*tlouci hlavou o zed*“.

Abychom oživilí poněkud suchou deskripci jevu, předkládáme nyní smyšlený příběh mladého muže, na kterém názorně ukážeme vývoj syndromu vyhoření.

1.3.1 První fáze: nadšení

„Honza je první měsíc v novém zaměstnání. Pozici, na kterou nastoupil, si velmi považuje, neboť se vyznačuje vyšší prestiží i výdělkem. Množství povinností a úkolů, které mu s novou rolí nastalo, jej nezatěžuje, ba právě naopak. Honza se vrhá do práce s velkým nadšením a pracovní vytížení jej plně uspokojuje. Chvilky strávené na pracovišti jsou pro něj dokonalé a jen nerad se věnuje čemukoliv jinému. Omezil své dříve oblíbené zájmové činnosti, na setkávání s přáteli má čím dál méně času. Dobrovolně tráví mnoho hodin v zaměstnání tzv. přesčas a jeho rodina tímto postojem začíná trpět, ale Honza je spokojený a naplněný. Cítí, že jeho život má konečně nějaký smysl a tím je jeho práce. O ní také vede většinu rozhovorů i doma s blízkými a často je duchem nepřítomný, neboť se v mysli zabývá pracovními úkoly a promýšlí jejich řešení a postupy, jak dosáhnout vytyčených cílů. Má jisté plány a ideály a nemůže se dočkat jejich realizace. Lidé v jeho okolí si všimli, jak se Honza přetěžuje, klade na sebe i ostatní velké nároky, ale s takovým názorem on rozhodně nesouhlasí. Přeceňuje své síly a hýří bezmezným optimismem“...

Podle Längleho (1997 cit. podle Křivohlavý, 2012, s. 87) se na počátku procesu vyhoření, práce jedinci jeví jako smysluplná činnost a je naplněn pocitem, že jeho život má smysl, neboť má pro co žít. Hartl a Hartlová (2000) označili první fázi pojmem **předchorobí** a mají za to, že v této fázi je hlavní prioritou jedince být úspěšný a vykonávat svoji pracovní činnost co nejlépe. Fáze se vyznačuje tím, že „...jedinec by chtěl pracovat co nejlépe, touží po úspěchu, ale ten nepřichází“ (Hartl, Hartlová, 2000 cit. podle Švingalová, 2006, s. 49). Popisují ho jako člověka s vysokými ideály a velkou angažovaností pro práci. Příznačné pro začátek procesu burnout je také chronické pracovní přetěžování. Edelwich a Brodsky (1980 cit. podle Stock, 2010, s. 23) tuto fázi nazvali jako **idealistické nadšení** a kromě již zmiňovaných charakteristik (velké ideály; nadšení...) popisují, že jedinec překypuje energií; na sebe i ostatní klade nereálné nároky a neefektivně vynakládá energii. Autoři kladou důraz na vyváženost, umírněnost a vhodnou kompenzaci, to vše jako prevenci před rozvojem syndromu vyhoření. Také se přikláníme k tomuto názoru a dodáváme, že zdaleka ne každý nadšený idealista skončí jako vyhořelý, apatický zoufalec. Faktory, které přispívají k rozvoji syndromu vyhoření, uvádíme v kapitole o příčinách jeho vzniku.

1.3.2 Druhá fáze: stagnace

„Půl roku po nástupu na novou pozici Honza začíná zjišťovat, že všechny jeho ideály zřejmě nepůjdou naplnit podle jeho představ. Nemůže se zbavit dojmu, že jeho kolegové, ba dokonce nadřízení, nesdílejí jeho nadšení a bohužel pro něj, to není pouze jeho subjektivní pocit. Honza naráží na jistá omezení a pomalu začíná ztrácet své prvotní nadšení. Na pracovišti i v kolektivu se již zorientoval. Několikrát se setkal s nepochopením a nemůže se občas ubránit pocitům zklamání a nespokojenosti se svou pracovní činností. Honza postupně přehodnocuje své počáteční ideály. Své úkoly si plní, ale už mu nepřipadá čas strávený prací tak vzrušující. Začíná se více zajímat o finanční ohodnocení a kariéru. V této fázi si ještě ani Honza ani jeho rodina neuvědomují, že by mohl být postižen vyhořením. Nadřízení na něj kladou stejné nároky, neboť se u nich zapsal vysokou výkonností podpořenou prací přesčas, avšak Honza již nechce v práci trávit tolik času“ ...

Švingalová (2006, s. 50) spojuje fázi *stagnace* s apatií. Jedinec podle ní již neprojevuje takovou pracovní aktivitu jako dříve a jeho nadšení pro práci se vytrácí. Podle našeho názoru i v této fázi lze predikovat příznivý vývoj, pokud jedinec správně vyhodnotí reálnou situaci, přehodnotí životní priority a na základě prožité zkušenosti získá jiný náhled na své uplatnění a aktivitu v rámci zaměstnání. Stock (2010, s. 24) je přesvědčen o tom, že život nadšeného pracovníka, který se v první fázi omezil pouze na práci, se ve fázi *stagnace* kvalitativně mění. Kromě prvních neshod ve vlastní rodině (souvisejících s projevy jeho aktuálního postoje k práci spolu s omezením mimopracovních a zájmových aktivit), se také musí vypořádat s pocitem jakéhosi rozčarování a prvními prožitky zklamání po přehodnocení počátečních ideálů. Längle (1997 cit. podle Křivohlavý, 2012, s. 87) se domnívá, že ve druhé fázi procesu burnout se mění jedincova motivace k práci, kdy již není veden svými ideály, nesleduje svůj původní cíl a práci vykonává pro vedlejší produkt, například pro výdělek. Nepracuje již proto, že chce, ale proto, že mu tato činnost něco přináší a to i za cenu vzdalování se od prvotního cíle. Jak jsme již uvedli Alfred Längle rozděluje proces vyhoření pouze do tří fází, tudíž jeho druhá fáze *utilitárního zájmu* se vyznačuje znaky, jež u jiných autorů nacházíme až v dalších fázích procesu. *„Nadšení pohasíná, oheň začíná pouze doutnat“* (Längle, 1997 cit. podle Křivohlavý, 2012, s. 89).

1.3.3 Třetí fáze: frustrace

„Postupem času roste propast mezi Honzovým očekáváním a profesní realitou, tedy mezi tím, co původně chtěl a tím, co skutečně lze učinit. Honza již zjistil, jaké má možnosti a hlavně na vlastní kůži pocítil, jaká jsou omezení. Objevují se u něj první pochybnosti o smyslu jeho snažení. Pochybnosti má také o svých schopnostech a výsledcích své práce. Nabývá přesvědčení, že tyto výsledky neodpovídají vynaloženému úsilí. Honza zažívá první neshody se svými spolupracovníky a do konfliktu se opakovaně dostal i s nadřízeným. Přestože se u něj objevují jisté emocionální i fyzické obtíže a je psychicky i tělesně vyčerpán, Honza si žádný problém nepřipouští“ ...

Švingalová (2006, s. 50) uvádí, že jedinec ve fázi frustrace pociťuje zklamání ze své pracovní činnosti. Stejný názor prezentuje také Stock (2010, s. 24), který dodává, že se takový pracovník cítí bezmocný a zpochybňuje své pracovní výsledky. Práce u něj ztrácí na významu. Postrádá uznání nadřízených i klientů a zatěžuje jej byrokracie. „...nastupují počátky dehumanizované percepce jako obranného mechanismu“ (Kebza, Šolcová, 2003 cit. podle Švingalová, 2006, s. 50), což se projevuje cynickým, negativistickým postojem až hostilitou ve vztahu ke klientům, jež pracovník začíná vnímat jako objekty, nikoliv jako lidské bytosti. Tento proces Maroon (2012, s. 72) označuje termínem depersonalizace.

1.3.4 Čtvrtá fáze: apatie

„Dnes je to přesně jeden rok od Honzova nástupu na novou pozici. Na jeho chování a vyjadřování je patrná proměna z optimistického nadšence ve zklamaného pracovníka. Domnívá se, že s překážkami, se kterými se setkal, nic neudělá. Nemůže si vybavit, v čem spatřoval smysl zaměstnání a do práce již dochází výhradně za účelem výdělku. Vyhybá se kontaktům s kolegy i klienty. Cítí se totiž všemi obtěžován“ ...

Apatie je stavem pozornosti. Jde o druh psychického stavu, v němž se jedinec ocitá po časově rozdílnou dobu (Průcha a kol., 1995, s. 179). Výraz apatie vysvětlují autoři slovníku cizích slov on-line slovy „...netečnost a lhostejnost, naprostá pasivita, zeslabení zájmů a reakcí vůči vjemům, snížení afektivní a pudové stránky života“. Stock (2010, s. 24) apatii považuje za obrannou reakci proti frustraci, jejímž výsledkem může být vnitřní rezignace. Pracovník se v této fázi snaží vyhybat plnění náročných úkolů a plní si pouze nezbytné povinnosti. Straní se kolektivu a jednání s klienty omezuje na minimum.

1.3.5 Pátá fáze: vyhoření

„Honza je psychicky na dně. Rok a půl po nástupu na novou pozici se cítí vyždímaný jak použitý hadr na podlahu. Nic ho nebaví a jeho pocity nejlépe vystihuje slovní spojení „marnost nad marnost“. Ráno, když Honza vstává, je unaven a při pomýšlení na práci se mu dělá zle. Má pocit, že nezvládne do práce ani přijet. V noci toho mnoho nenaspal, tak jako ostatně téměř každou noc. Bolí ho hlava a celkově je velmi unaven. Cítí ochablost a tak nějak mu to je již všechno jedno. Minulý týden musel pro nevolnost opustit pracoviště a lékař pak po prohlídce rozhodl o jeho pracovní neschopnosti, a to i přesto, že nenašel organickou příčinu jeho zhoršeného zdravotního stavu. Honza se často hádá doma se ženou, je nerudný na děti a po večerech se rád dívá na dno sklenice. To je poslední dobou prakticky jediná činnost, která mu dává smysl. Pod vlivem alkoholu často uvažuje nad svým selháním a neúspěchem a přemýšlí, jaké by to bylo, kdyby své trápení ze dne na den rázně ukončil. Pomýšlí na sebevraždu“ ...

První dvě fáze procesu vyhoření se vyznačují také tím, že projevy jsou snadno zaměnitelné s disbalancí v psychickém stavu a lidé v sociálním okolí postiženého jedince si nutně nemusí všimnout a uvědomit, že se u něj rozvíjí či může rozvinout burnout. Samotný pracovník si žádný problém nepřipouští, problémy bagatelizuje a většinou se na situaci nedokáže podívat s potřebným nadhledem a reálně ji zhodnotit. Signály, které již nelze přehlédnout se objevují až ve fázi frustrace a nesporně v poslední fázi, kterou je *vyhoření*. Vyvrcholením celého procesu je celkové selhání organismu (kolaps). Švingalová (2006, s. 50) hovoří o celkovém vyčerpání vyznačujícím se obtížemi ve všech oblastech lidského života. Uvádí také názor Kebzy a Šolcové (2003), kteří tuto fázi popisují jako „...*totální vyčerpání, negativismus, nezájem a lhostejnost*“ (Kebza, Šolcová, 2003 cit. podle Švingalová, 2006, s. 50).

Längleho (1997 cit. podle Křivohlavý, 2012, s. 89) závěrečná fáze vyhoření se projevuje cynismem, sarkasmem, ironií a jiným bezcitným chováním k druhým. Vyhořelý jedinec se ocitá v *existenciálním vakuu* a jeho život se dá nazvat bezesmyslným. Nežije, pouze živoří či přežívá.

2 PŘÍČINY VZNIKU SYNDROMU VYHOŘENÍ

„...syndrom vyhoření může postihnout každého, ať je úspěšný, nebo neúspěšný, oblíbený, nebo nenáviděný, ať je kariérista, nebo není...“ (Kallwass, 2007, s. 73).

Již v předchozí kapitole, jejímž cílem bylo uvést čtenáře do problematiky zkoumaného jevu, jsme nastínili některé faktory vedoucí ke vzniku burnout syndromu. Jedním z nich je **chronický situační stres**. Podle Křivohlavého (2012) se stres vyznačuje řadou psychických a fyzických příznaků a je prožíván jako negativní emocionální zážitek, pociťovaný jako napětí mezi zátěží a zdroji možností zátěž zvládat. Stres může přejít do vyhoření, avšak ne každý stresový stav takovým vyhořením končí. „*Vyhoření není totéž co stres. Dochází k němu v důsledku chronického stresu. Stresové faktory coby spouštěče tedy hrají při vzniku burnout syndromu zásadní roli*“ (Stock, 2010, s. 15). Ptáme-li se tedy po příčině vzniku psychického vyhoření, pak Stock nabízí odpověď v kombinaci déletrvající disbalance mezi klidovou fází a zátěží jedince a chronickým stresem. Podněty vedoucí ke vzniku zátěže rozdělil na **fyzické, psychické a sociální** stresory.

Stres je „...soubor reakcí organismu na podněty (stresory), které narušují normální funkci organismu...“ (Švingalová, 2006, s. 9). Stresory autorka popsala jako činitele či podněty, které jedinec subjektivně prožívá a hodnotí je jako zátěžové. Může jít o zátěž radostnou (eustres) jako je například očekávání něčeho příjemného, nebo naopak o zátěž způsobující negativní emoce (distres). Samotný stres nemusí mít podle ní nutně škodlivý následek. Pokud je míra stresu nízká, pak jeho působením může docházet ke zvýšení odolnosti jedince vůči zátěži. Jedná-li se však o vysokou míru stresu a jedinec je zatěžován dlouhodobě až chronicky, může dojít k poškození organismu. Nutno podotknout, že reakce jednotlivců na zátěžové situace se různí a to, co jeden člověk považuje za stresovou situaci, jinému žádný stres nepřináší. Podle Stocka (2010, s. 17) se jedinec, který vnímá stresor jako ohrožení a zároveň se obává, že jej zvládne jen stěží, případně, že jej nezvládne, ocitá v zátěžové situaci. K tomu dodáváme, že vyrovnávací a obranné mechanismy jsou velmi individuální a zpracování či odbourání stresu závisí na mnoha faktorech. Vliv na ně má mimo jiné struktura osobnosti daného jedince, jeho charakterové vlastnosti, schopnosti, temperament, ale také sociální opora a celková situace, ve které se člověk nachází v době, kdy stres prožívá. Svoji roli hraje také míra stresu, délka jeho působení a okolnosti dané stresové situace.

V souvislosti se zkoumaným jevem se někteří odborníci přiklánějí k názoru, že burnout syndrom je vyvolán především specifickým druhem stresu, vázaným na pracovní a profesní situace. Pokud jedinec zažívá stres dlouhodobě, opakovaně a jde o stresové situace spojené s jeho prací, pracovním prostředím a pracovní činností (tzv. chronický situační stres), pak lze dříve či později u takového jedince vyzorovat příznaky syndromu vyhoření. „Do stresu se může dostat každý člověk, avšak burnout se objevuje jen u lidí, kteří jsou intenzivně zaujati svou prací... Stres se může objevit při nejrůznějších činnostech, avšak burnout se obvykle objevuje jen u těch činností, při nichž člověk přichází do osobního styku (jednání) s druhým člověkem – při práci s lidmi“ (Křivohlavý, 2012, s. 69).

Odborné názory na toto téma se však mnohdy různí. Setkat se můžeme také s přesvědčením, že syndrom vyhoření může postihovat i jiné osoby než zaměstnance či pracující. Hovoří se například o psychickém vyhoření žen na mateřské dovolené nebo osob dlouhodobě pečujících doma o příbuzného, který trpí vážnou nemocí.

Průcha a kol. (1995, s. 32) při vysvětlení pojmu syndrom vyhoření používají slovní spojení jako „eroze profesionálních postojů“, „ztráta zájmu o práci“ a přidávají výčet profesí, kde se tak může dít. Shodně na tento jev pohlíží i Matoušek (2008, s. 246) a psychologové Hartl a Hartlová (2000 cit. podle Švingalová, 2006, s. 48). Angelika Kallwas však za typický syndrom vyhoření se všemi jeho fyzickými i duševními symptomy označila například vyčerpanost a rezignaci osob pečujících o nemocného člena rodiny. Příčiny vzniku syndromu vyhoření podle této autorky můžeme najít jak v zaměstnání, tak v osobním životě. O tomto jevu hovoří všude, kde na základě „...opomíjení vlastních duchovních, duševních a tělesných potřeb ve prospěch celku“ (Kallwas, 2007, s. 88), dochází k dlouhodobému stresu. Ten po určité době končí stavem, který označujeme jako vyhořelost, vyhaslost. Také znění definice Pines a Aronsona, kterou jsme uvedli v první kapitole, potvrzuje teorii Kallwas a ukazuje, že se autoři na vymezení syndromu vyhoření pouze v souvislosti s profesí, neshodují. Vždyť chronický situační stres, který ve spojení s velkým očekáváním tito autoři považují za jednu z příčin vzniku syndromu vyhoření, nemusí jedinec zažít pouze v zaměstnání.

Nabízí se zde tedy otázka, zda autoři, jež spojují syndrom vyhoření pouze s pracovní činností, ve snaze definovat tento fenomén, vnímají práci jako jakoukoliv činnost spočívající v kontaktu s lidmi, kterou se člověk byť i doma a ve svém osobním volnu zabývá, nebo lze výraz *práce* v definicích vnímat jako synonymum profese.

Ve druhém případě lze tedy syndrom vyhoření chápat jako jev vyskytující se pouze u zaměstnaných jedinců v souvislosti s výkonem jejich profesních povinností. Uvědomíme-li si jak se jednotlivé oblasti lidského života prolínají a jak úzce jsou spjaty, přikláníme se k odborníkům, kteří burnout nespojují pouze s profesí. Toto naše přesvědčení lze podpořit i dalšími fakty, které budou uvedeny v následujících kapitolách a lze z nich vypozařovat úzkou souvislost mezi osobní situací jedince, jeho psychickým stavem a rizikem vzniku syndromu vyhoření, který se opět projevuje nejen snížením pracovního výkonu a nezájmem o práci, ale jak již bylo zmíněno celkovým fyzickým i emocionálním vyčerpáním, jež zpětně bezesporu ovlivňuje i mimopracovní vztahy a blízké sociální okolí vyhořelého jedince.

Světlo do zmíněného rozporu v názorech odborníků vnáší Maroon (2012, s. 15-17), který v souvislosti s pojetím syndromu vyhoření vysvětluje rozdíly mezi východisky klinické a sociální psychologie. Klinická psychologie (představitel - Freudenberger a další) přičítá vznik vyhoření zejména individuálním charakterovým vlastnostem jedince a stav vyhoření považuje za vnitřní duševní reakci. Sociální psychologové (Maslach, Pines, Leiter a další) spatřují hlavní příčinu vyhoření v působení vlivů práce a pracovního prostředí. *„Zastánci této školy nepovažují vyhoření za jev, který by vycházel ze zvláštního individuálního stavu, nýbrž předpokládají, že jde o jev způsobený specifickými rysy daného prostředí a nároky profesionálních povinností“* (Maroon, 2012, s. 17).

Bez ohledu na to, ke které teorii vzniku syndromu vyhoření se přikloníme, nelze rozporovat skutečnost, že je nanejvýš žádoucí, aby se jedinec vyvaroval jednání, které by mohlo ke vzniku a rozvoji syndromu vyhoření vést. Považujeme za důležité označit rizikové faktory, jejichž výskyt predikuje syndrom vyhoření. Vzhledem k jedinečnosti a neopakovatelnosti každé osobnosti je třeba si uvědomit, že jednotlivé faktory, které jsou odborníky označovány za rizikové, se nemusí týkat každého, neboť konkrétní situace, kterou jedinec vnímá jako zátěžovou až například nesnesitelnou, může být pro jiného zábavou a potěšením.

„Zvýšené riziko vzniku syndromu vyhoření přináší již samotný život v současné společnosti, s neustále rostoucím životním tempem (časovým stresem) a tlakem na vysoký a kvalitní výkon člověka...“ (Švingalová, 2006, s. 52).

2.1 Vnější rizikové faktory

Vnější rizikové faktory vycházejí z prostředí, ve kterém žijeme, pracujeme a trávíme volný čas a jež kladou vyšší nároky na naši psychiku, jsou pro nás tedy zátěží. Cherniss považuje vyhoření za důsledek neúspěchu pracovníka při snaze odolávat tlaku pracovního prostředí. Podle něj jsou základem vypětí a tlaku na pracovišti: „...*nedůvěra, konflikty uvnitř instituce samé, rigidní struktury různých rolí, pracovní návyky, které izolují, a zaryté vzorce nekomunikativní sociální interakce, jež se pojí s nedostatečným dorozumíváním na pracovišti*“ (Cherniss, 1980 cit. podle Maroon, 2012, s. 21).

2.1.1 Rizikové profese

Mezi vnější rizikové faktory patří příslušnost k profesi, pro kterou je typický kontakt s lidmi a to kontakt dlouhodobý a intenzivní. Podle Maslachové (1982 cit. podle Maroon, 2012, s. 17) jde o povolání, jejichž nedílnou součástí je silná citová zátěž. Syndromem vyhoření je nejvíce ohrožen takový pracovník, který „...*musí nepřetržitě věnovat pozornost problémům jiných lidí - aniž by se mu za to dostalo uznání, povzbuzení nebo podpory*“ (Maroon, 2012, s. 16). Rizikovou profesní činností se zabývají:

- *lékaři – zvláště ti, kteří pracují v hospicích, na onkologických odděleních, na nefrologii, jednotkách intenzivní péče, na gynekologii, neonatální péči, ale i např. zubní lékaři atp.; zdravotní sestry;*
- *zdravotnický personál – např. dentisté (zubní laboranti);*
- *psychologové a psychoterapeuti;*
- *psychiatři;*
- *sociální pracovnice;*
- *poradci ve věcech sociální péče (o děti, dospívající, rodiny v krizi, propuštěné vězně atp.);*
- *učitelé všech stupňů;*
- *policisté;*
- *pracovníci v nápravných zařízeních ministerstva spravedlnosti;*
- *žurnalisté;*

- *politici;*
- *sportovci (atleti, profesionální hráči, trenéři, manažeři atp.);*
- *duchovní – kněží, faráři, kazatelé;*
- *poradci v organizačních záležitostech;*
- *vedoucí pracovníci všech stupňů;*
- *administrátoři;*
- *právníci, zvláště tzv. „obhájci chudých“;*
- *pedagogové pracující s duševně postiženými dětmi;*
- *vedoucí letecké dopravy;*
- *piloti a posádky letadel;*
- *podnikatelé a manažeři;*
- *obchodníci;*
- *vyjednavatelé;*
- *úředníci;*
- *sociální kurátoři;*
- *pracovníci exekutivy atp. (Křivohlavý, 2012, s. 30-31)*

Podíváme-li se pozorně na uvedený přehled jednotlivých profesí, nelze si nevšimnout, že se syndrom vyhoření týká rozsáhlé skupiny naší populace. Je tedy vhodné blíže určit, jaké podmínky, vztahy a situace jsou pro pracovníky vyjmenovaných profesí rizikové.

2.1.2 Nevhodné pracovní podmínky

Nejvýznamnějším vnějším rizikovým faktorem jsou nevhodné podmínky na pracovišti. Velkou měrou se na nich podílí řídicí pracovníci. Podle nás je důležité, aby vedoucí pozici zastávali jedinci, kteří jsou pro danou funkci nejvíce kompetentní, a to takové osobnosti, které kromě odbornosti jsou schopni přirozenou autoritou vytvářet příznivé pracovní klima a vhodné podmínky k žádoucímu výkonu.

„Zákony lidské psychiky jsou rozmanité a flexibilní, nicméně každý z nás potřebuje „pevný bod“, který by mu pomáhal zvládat stále a stále nové situace. Nejčastěji tento bod nacházíme v druhých lidech, kterých si vážíme, ke kterým máme důvěru a kterým věříme“ (Vališová, 2008, s. 12).

Domníváme se, že takovým pevným bodem pro nás v zaměstnání může být náš nadřízený. Mělo by se jednat o zralého jedince, který je schopen empatie, pochopení a tolerance pro odlišnosti druhých. Kvalitní vedoucí dokáže vnímat rozdíly v charakteru a temperamentu svých podřízených a tyto rozdíly zohlednit při volbě přístupu k jednotlivcům a způsobu komunikace s nimi. Jeho primárním cílem je dosažení optimálního pracovního výkonu celého kolektivu a při jeho naplňování si počíná tak, aby ve svém týmu vytvářel pozitivní klima a podporoval kladné interpersonální vztahy, neboť si je dobře vědom úzké souvislosti mezi těmito atributy. Nezbytným předpokladem úspěšnosti vedoucího pracovníka je vybudování si skutečné, uznávané autority, což nebývá vždy snadné.

Podle Vališové (2008, s. 15) se autorita těžko získává, ale lehce ztrácí. Lidé autoritu vyžadují a současně se proti ní bouří. Vede je k tomu konflikt mezi přáním být řízen, přenechávat rozhodování a řešení obtížných situací jinému, a nepříjemnými pocity nesvobody, ztráty samostatnosti a osobní nezávislosti. Jedná se o proces neustálého hledání kompromisu mezi svobodou, odpovědností a autoritou. V některých situacích je však dosažení takového kompromisu obtížné. Jde například o konfliktní vztahy mezi pracovníkem a jeho nadřízeným, jehož osobnostní rysy nebo profesní dovednosti jsou nedostatečné pro zastávanou funkci (a nejedná se pouze o subjektivní vnímání jednoho pracovníka, který vede s nadřízeným osobní spor) a jehož autorita je pouze formální, tj. vyplývající z jeho postavení. Podřízení vnímají takovou autoritu jako zdánlivou, což u nich vyvolává nedůvěru a neochotu ke spolupráci. Aktivita skupiny pak ztrácí na soudržnosti a trvalosti a členům takové pracovní skupiny hrozí ztráta nadšení, ztráta ideálů, ztráta motivace...

„Nedostatek vzájemné soudržnosti mezi spolupracovníky může být pociťován jako zdroj ohrožení a vyvolat stresovou reakci“ (Stock, 2010, s. 37). Autor je přesvědčen, že psychicky náročné a zatěžující je také fungování v kolektivu, ve kterém panuje závist, neúcta a nevraživost; vztahy jsou chladné a odměřené; kolegalita je neznámý, prázdný pojem.

V pracovním procesu nastávají různé situace, které můžeme označit jako zátěžové či rizikové. Patří sem například přílišná kontrola ze strany nadřízeného, ale i přílišná volnost. Souvisí to s mírou samostatnosti a zodpovědnosti každého pracovníka a také s jeho schopnostmi a odborností. Pokud jedinec nedisponuje příslušnými kompetencemi pro výkon jeho pracovní činnosti, anebo má laxní přístup ke svým povinnostem; chybí mu motivace, pak bez přiměřené kontroly nadřízených těžko můžeme očekávat uspokojivý výkon. Stěžejní jsou zde přívlastky „přiměřená“ a „přílišná“. Pokud je pracovník kontrolován neustále a nemá žádný prostor pro kreativitu, vlastní názor a aktivitu, může tuto situaci vnímat jako zátěžovou. Stock (2010, s. 35) se domnívá, že pracovník v této situaci postrádá možnost ovlivnit pracovní prostředí, což u něj vyvolává stres.

Nelze také pochybovat o tom, že nedostatek odborných znalostí spolu s deficitem zkušenějších kolegů ochotných a připravených zaučit nováčka, je dalším rizikem, které s nejvyšší pravděpodobností povede k tomu, že nadšení nového pracovníka postupně vyprchá a jeho ideály týkající se pracovního uplatnění vezmou za své. A ve výčtu nevhodných situací na pracovišti můžeme pokračovat.

Vzpomeňme například demotivační faktor, kterým je bezesporu chybějící systém ocenění a odměn, přičemž se vždy nemusí jednat o odměny finanční. Také slovní nebo písemná pochvala či jakákoliv jiná forma ocenění za dobrý pracovní výkon, mohou být motivující a povzbuzující. „...nedostatek uznání, nespravedlivé hodnocení výsledků a omezené možnosti kariérního růstu spíše demotivují a přispívají k naší nespokojenosti“ (Stock, 2010, s. 36). Neexistence systému hodnocení, tzv. plánů osobního rozvoje, vyvolává situaci, kdy se motivace vytrácí a pracovníci si plní jen základní úkoly, tedy jen to, co musí. Vyšší výkon v této situaci očekávat nemůžeme.

Rizikovým pro vyhoření je také pracoviště, kde je velký důraz kladen na neustále se zvyšující výkon. Na stále se zvyšující kvantitu, kvalitu, efektivitu a produktivitu práce, za minimálního nebo zcela chybějícího odpočinku, prostoru pro regeneraci a relaxaci. Na tomto místě by mnohý živnostník možná rád namítl, že neustálé zvyšování výkonu je nezbytné a žádoucí. Je třeba si však uvědomit, že jsme lidé. A jako takoví máme své potřeby, možnosti a limity, které nelze překračovat bez reálného ohrožení zdraví. Tato práce pojednává o *syndromu vyhoření*, který jak jsme již uvedli, končí úplným selháním organismu, totálním fyzickým i duševním vyčerpáním.

Pracovník, který byl zkušeným odborníkem, znalým své profese, odváděl po určitou dobu maximální výkon (z nějž profitoval také jeho zaměstnavatel), avšak vlivem zmíněných nevhodných podmínek na pracovišti vyhořel, selhal, ztratil nadšení pro práci a nyní je na pokraji svých sil, již není schopen dále zastat svou funkci a plnit si byť i běžné povinnosti. Strategie nahrazování vyhořelých pracovníků novými, „neopotřebovanými“, se sebou nese snížení kvality a oslabení celého týmu, s čímž souvisí nižší výkony, pokles produktivity a zisku. Do výčtu rizikových faktorů burnout syndromu tedy řadíme také pracovní přetížení, tedy nadměru úkolů, pracovních povinností a náročné pracovní podmínky. Přidejme ještě stereotypní náplň práce, zde ovšem záleží na individu, neboť někomu může rutinní, opakovaná činnost, při které nemusí příliš přemýšlet a experimentovat, plně vyhovovat a žádné vyhoření mu v důsledku jednotvárnosti nehrozí.

Lucká a Koblíková (Vodáčková a kol., 2002, s. 175) za rizikové faktory vzniku bezmoci v pracovní sféře považují:

- *nejasnost profesionální role;*
- *nesplnitelnost pracovních úkolů;*
- *neslučitelnost pracovních úkolů;*
- *přemíru úkolů;*
- *neadekvátní finanční ohodnocení;*
- *úkoly přesahující schopnosti a/nebo kvalifikaci pracovníka;*
- *kritiku a absenci ocenění.*

2.1.3 Nevyhovující prostředí

Dalším negativním činitelem je nevyhovující pracovní prostředí. Rizikové faktory pracovních podmínek, jejich členění, hygienické limity, metody a způsob jejich zjišťování, stejně jako způsob hodnocení těchto faktorů z hlediska ochrany zdraví zaměstnance, jsou upraveny Nařízením vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci.

„*Rizikovými faktory práce a pracovního prostředí se rozumí fyzikální, chemické a biologické činitele, prach, fyzická zátěž, zátěž teplem a chladem, psychická a zraková zátěž a další faktory, které mají nebo mohou mít vliv na zdraví*“ (Státní zdravotní ústav).

Odborníci ze Státního zdravotního ústavu mají za to, že na člověka působí v pracovním prostředí různorodé *fyzikální faktory*. Jsou jimi například hluk; vibrace; elektromagnetické záření; osvětlení; ionizace a čistota ovzduší. Ovšem za nejdůležitější z nich považují tepelně - vlhkostní mikroklima, kterému je vystaven každý pracovník, ať dělá jakoukoliv práci. Ideální pracovní podmínky ve vztahu k tomuto faktoru jsou takové, v nichž pracovník pociťuje tepelnou pohodu, která pak má příznivý vliv na jeho toleranci k ostatním složkám pracovního prostředí. Jednou z těchto složek je také hluk. Před nepříznivým působením hluku a vibrací na zdraví by měl být každý pracovník chráněn mimo jiné na základě příslušných ustanovení zákoníku práce. Ne vždy jsou však zákonné normy dodržovány.

Mezi *chemické faktory* pracovního prostředí odborníci řadí všechny organické i anorganické sloučeniny v čistém stavu i ve směsích, které pracovníci přijímají dýchacími cestami (např. plyny, páry, dým a prach), pokožkou nebo požitím.

Za nejzávažnější *biologické faktory* jsou považovány mikroorganismy, vyvolávající závažná onemocnění. V tomto ohledu je rizikové používání klimatizace a nedodržování hygienických norem na pracovišti. S tím souvisí také prašnost na pracovišti, tedy znečištění pracovního ovzduší hmotnými částicemi. Rozptýlením těchto částic ve vzduchu vznikají aerosoly - prach, kouř a dým. Prach, se kterým se člověk setkává při pracovní činnosti i jinde, patří k nejrozšířenějším škodlivinám. Jeho škodlivé účinky jsou odvislé od jeho původu, vlastností a koncentraci v ovzduší. Důležitá je také délka a podmínky působení na jedince. Pamatujeme doby, kde se na pracovišti běžně kouřilo a nekuřákoví se výkon pracovní činnosti na zakouřeném pracovišti mnohdy jevil jako nesnesitelný. V tomto směru učinily vyspělé společnosti chvályhodný pokrok spočívající v zákazu kouření na pracovišti. V České republice je tento zákaz ustanoven v Zákoníku práce č. 262/2006 Sb.

Dalšími faktory, které mohou ovlivňovat pracovní výkon a působit na pracovníka, jsou faktory *fyzilogické* (fyzická zátěž) a *psychologické*. Vzhledem k obsahu pracovní náplně profesí ve výše uvedeném výčtu a s ohledem na zkoumaný jev, nás zajímají zejména faktory psychologické. Jedná se o psychickou pracovní zátěž, psychosociální stres

a patologické vztahy na pracovišti, kterými jsou šikana na pracovišti a její odnože *mobbing* a *bossing*.

„*Mobbing je komunikačně negativní jednání zaměřené proti určité podřízené osobě. Obvykle se děje často a trvá delší dobu. Tyto znaky zřetelně poukazují na vztah oběti a pachatele*“ (Leymann, [1990] cit. podle Kallwass, 2007, s. 19). Zřejmě si každý dokáže představit co Leymann myslel komunikačně negativním jednáním. Podle Kallwass (2007) jsou to různé slovní útoky, pomluvy a schválnosti, ze strany spolupracovníků, které jsou namířené vůči šikanovanému jedinci. Patří sem také zadržování informací. Zpočátku toto jednání není cíleně zaměřeno a postrádá systematičnost. Nejedná se o plánované chování. V další fázi je již oběť *mobbingu* znejišťována zcela systematicky a začíná pociťovat vyčlenění z kolektivu. Pokud situace dospěje do stádia, kdy je utrpení oběti nepřímo zveřejňováno a tolerováno nadřízenými, nastává stresující situace plná nejistoty, která je pro oběť značně psychicky náročná. Jedinec se dostává do stavu, kdy se nedokáže soustředit na odpovídající pracovní výkon, dopouští se chyb a omylů, za které je opět kritizován a trestán. „*Stres způsobený mobbingem se připojuje k víceméně obvyklému pracovnímu stresu a následky na sebe nenechají dlouho čekat. Z duševní zátěže se vyvíjí zátěž tělesná a postižený může skončit ve stavu pracovní neschopnosti*“ (Kallwass, 2007, s. 20). V poslední fázi tuto krizovou situaci jedinec řeší útekem do nemoci nebo změnou pracovního místa. Někdy dává sám výpověď, jindy je zaměstnavatelem propuštěn. *Bossing* je *mobbingem* ze strany nadřízeného vůči podřízenému jedinci.

Psychickou pracovní zátěž, tedy jistý nápor na psychiku pracovníka, přináší práce s lidmi, zejména při výkonu některé z pomáhajících profesí, kde často nejsou výsledky práce příliš patrné a některé případy již může po čase pomáhající vnímat jako ztracené či beznadějně. Situace s klienty se opakují a vyznačují se intenzivním kontaktem se specifickými klienty: „*...jejich potřeby jsou akcentované; jejich psychika není vyvážená; jejich představa o vyvážené pomoci není vždy realistická; často jde o osoby handicapované; může jít o osoby těžce nemocné nebo umírající; část klientů je tzv. nedobrovolných (vězení, výchovné ústavy, některé oddělení psychiatrických léčeben); jsou nedostatečně motivováni ke spolupráci; jsou agresivní, hyperkritičtí; snaží se zneužívat sociální služby*“ (Matoušek, 2003 cit. podle Švingalová, 2006, s. 74).

2.1.4 Psychosociální stres

Při výkonu pomáhající profese (platí také pro ostatní uváděné profese) způsobuje každodenní kontakt s lidmi psychické zatížení, které po určité době (délka doby je individuální) může vyvolat **psychosociální stres**. O stresu jsme přinesli základní informaci v úvodu druhé kapitoly. Vznik psychosociálního stresu je ovlivněn prožitím některé ze zásadních životních událostí, případně i několika takových událostí. Častěji se setkáváme s označením „*náročné životní události*“. Jejich přehled vytvořili v 60. letech dvacátého století autoři Holmes a Rahe (Honzák, 1994 cit. podle Vodáčková a kol., 2002, s. 32-33), kteří svoji studii zaměřili na objasnění důvodů nemocnosti a předčasné úmrtnosti. Každé takové náročné životní události přiřadili určitý počet bodů podle míry zátěže, kterou událost jedinci přináší. Například: úmrtí partnera - 100 bodů; úraz nebo vážné onemocnění - 53 bodů; ztráta zaměstnání - 47 bodů; přeřazení na jinou práci - 36 bodů; problémy a konflikty se šéfem - 23 bodů a další. U zkoumaného jedince sčítáme bodové hodnocení událostí, se kterými se za poslední rok života musel vyrovnávat a součet bodů nám orientačně určuje míru stresu a zátěže, které je vystaven. Sumu 250 bodů označili autoři za hraniční bod a moment, kdy se organismus jedince ocitá na pomezí vlastních rezerv. Náročné životní události patří mezi činitele ovlivňující vznik syndromu vyhoření. Mezi takové vnější rizikové faktory, které nespojujeme přímo s pracovním prostředím, patří:

- tíživá finanční situace pracovníka;
- nedostatek času;
- závažné onemocnění a dlouhodobá léčba samotného pracovníka;
- vážná nemoc některého člena jeho rodiny;
- jiná zátěž v rodině (vztahové či výchovné problémy a jiné komplikace).

V neposlední řadě považujeme za rizikový faktor chybějící supervizi (ve smyslu péče o zaměstnance). Supervize sociální práce se u nás začala objevovat v 90. letech 20. stol., avšak je stále často „...*přijímána s rozpaky, obavami až bázni, strachem z dozoru. Za její cíl bývá považováno nachytat supervidovaného při chybách, zaměření supervize pak na vytýkání nedostatků v práci...je vnímána tedy jako pouze restriktivní*“ (Vodáčková a kol., 2002, s. 180). Podrobnější informace o supervizi přináší jedna z následujících kapitol.

2.2 Vnitřní rizikové faktory

„Člověka charakterizuje především jeho individualita, tj. osobitost, jedinečnost a to nejen psychická, ale i fyzická, která s přibývajícím věkem po určitou mez narůstá. Současně se však u mnoha lidí projevuje jednota individuality a typu, tzn., že jsou jedineční, ale současně mají s některými lidmi něco společného, co je výrazně charakterizuje jako určitou skupinu“ (Nakonečný, 1998, s. 135). Vymezili jsme profesní skupiny, pro které je společné riziko vzniku a rozvoje syndromu vyhoření. Je na místě zdůraznit, že míra ohrožení jednotlivých pracovníků je závislá také na osobnostní charakteristice každého z nich.

2.2.1 Osobnostní dispozice

V chování a projevech jednotlivců lze vysledovat znaky, které predikují menší odolnost proti vyhoření. Jedním z takových znaků je nadměrná odpovědnost a pečlivost úzce spojená s touhou udělat si všechno sám a mít vše pod kontrolou. Takový jedinec se domnívá, že jen on sám zvládne nejlépe daný úkol, danou činnost a jen velmi nerad své povinnosti přenáší na některého z kolegů, neboť je přesvědčen, že ten se úkolu nezhostí stejně kvalitně. Tento přístup nemusí být zátěžový v situacích, kdy pracovní povinnosti zvládá v běžné pracovní době. Pokud však roste počet úkolů, které musí zastat a jedinec se snaží zvýšením výkonu vše zvládnout sám, vystavuje se riziku vyhoření v důsledku přepracování. Tito pracovníci na sebe většinou kladou příliš vysoké nároky a případný neúspěch poté přirozeně těžce snášejí a považují ho za své osobní selhání.

Negativní přístup k pracovnímu výkonu spatřujeme také v jednání, kde se projevuje silná tendence k soutěživosti. Jedinec svůj výkon neustále porovnává s ostatními, což odvádí jeho pozornost od primární činnosti, kterou má na pracovišti vykonávat. V případě, že ze srovnání s kolegy nevychází nejlépe, pociťuje frustraci. K dalším rizikovým faktorům patří neschopnost odpočívat. Velmi aktivní lidé s vysokým pracovním nasazením mívají potíže s dodržováním pravidelného denního biorytmu. U těchto nadšenců nedochází k regeneraci sil a dříve nebo později se začínají objevovat zdravotní obtíže. Ohrožen je také jedinec, který vykazuje přílišné nadšení pro práci a po nástupu na nové pracovní místo, tráví většinu svého času v zaměstnání, přičemž práci s nadšením obětuje i čas, který by měl trávit s rodinou či přáteli.

„Syndromem vyhoření jsou nejvíce ohroženi lidé určitého typu: lidé, kteří subjektivně příliš dlouhou dobu vyčerpávají svůj duševní nebo tělesný potenciál a dlouho si to nechťejí nebo nedokážou přiznat. A tak přečerpávají konto svých rezerv až do neúnosnosti“ (Kallwass, 2007, s. 73).

Maroon (2012, s. 16) vymezuje dva typy lidí náchylných k vyhoření. Primární příčiny jejich vyšší zranitelnosti vidí v citové deprivaci v důsledku neutěšených vztahů v orientační rodině, jež neplnila svoji emocionální funkci. Do první kategorie řadí jedince, kteří v dětství nezažili kladné přijetí blízkých osob. Jejich otec byl uzavřený a autoritativní, neschopen projevat emoce, matka přísná a chladná nebo přeaktivní kariéristka. Dítě takových rodičů může vyrůst v jedince s komplexem méněcennosti, který svou hodnotu hledá v ocenění druhých a trpí pocity, že si pozornost a lásku, kterou vždy postrádal, musí něčím zasloužit (například zvýšeným pracovním výkonem). Druhou kategorií tvoří lidé, kteří své dětství prožili pod taktovkou ctižádostivého, aktivního otce anebo pod křídly příliš ochranné matky. Společným jmenovatelem obou skupin jsou pocity osamělosti a zvýšená citlivost vůči zklamání.

Podle Kopřivy (1997, s. 17) se takovým osamělým lidem s nejistou sebeúctou, při jejich realizaci v pomáhající profesi, nabízí možnost překonat pocit osamělosti v kontaktu s klientem. S někým, kdo je potřebuje. Takového pracovníka Kopřiva nazývá angažovaným pracovníkem, tj. někým, kdo svou profesi nepojímá pouze jako výkon svěřené pravomoci bez osobního zájmu, ale kdo pomáhání chápe jako smysluplné poslání a dává do něj své srdce. Z této činnosti má osamělý jedinec jistý psychologický zisk, avšak takový symbiotický vztah s potřebnou osobou může vyústit v problém, když pomáhající podlehe tendenci přebrat kontrolu nad klientem, a nebo se pro něj obětovat na svůj vlastní úkor. Také Schmidbauer (1992 cit. podle Kopřiva, 1997, s. 20) spojuje tendenci k obětování se s nepřijetím vlastními rodiči v dětství. Jsme přesvědčení o tom, že pracovník, který se obětuje pro klienta, nemyslí na své potřeby a v důsledku přetěžování mu dříve či později hrozí vyhoření. Zvláště v případech, kde odezva či výsledek není adekvátní vynaloženému úsilí.

2.2.2 Reakce na konflikt

Přirozenou součástí interpersonálních vztahů jsou střety zájmů jednotlivých individuí - konflikty. Do jaké míry je jedinec konfliktní, závisí na míře jeho agresivity, temperamentu, komunikačních dovednostech, na jeho sebehodnocení a naučených vzorcích chování. Pokud jedinec nedokáže konflikty na pracovišti řešit asertivně a má potíže s jejich zpracováním či zvládnutím, je u něj riziko vyhoření vyšší než u jedinců, kteří jsou nekonfliktní, mají zdravé sebevědomí a pozitivní sebehodnocení.

Podle Rosenzweiga ([1971] cit. podle Musil, 2010, s. 21) závisí na osobnostní disponovanosti jednotlivce, jak bude v konfliktní situaci reagovat. Popsal tři druhy reakcí na konflikt, se kterými se můžeme setkat. První způsob reakce označil jako *hostilní intropunitivní*, vyznačující se tím, že se jedinec obviňuje, trápí jej výčitky svědomí, zažívá pocity viny a sám sebe trestá. Jinou reakci, při níž se jedinec projevuje agresivně vůči svému okolí, je zlostný, objevuje se u něj tendence trestat druhé, označil jako *hostilní extrapunitivní*. Pokud tedy pracovník při konfliktu na pracovišti inklinuje k některému z uvedených způsobů reagování, pak je nesporné, že má jistou potíž se zvládnutím a zpracováním konfliktu. Riziko syndromu vyhoření je u něj poměrně vysoké. Za zvládnutí konfliktu je možné považovat pouze třetí Rosenzweigem popsanou reakci a to tzv. *impunitivní reakci*, při níž se jedinec neobviňuje ani netrestá, podmínky konfliktu bagatelizuje a svoji pozornost zaměří na jiný druh činnosti.

Podle našeho názoru však ve výčtu reakcí na konflikt chybí takové jednání, při němž jedinec vzniklou situaci nijak nezlehčuje, dokáže připustit svůj podíl viny na konfliktu (bez destruktivního sebeobviňování) a s jistou dávkou tolerance se nezdráhá omluvit jednání druhého. Neútočí na „protivníka“, na nezúčastněné osoby ani na sebe, je ochoten a schopen zanalyzovat příčiny, které konfliktu předcházely, a které jej vyvolaly, a z celé situace i z jejího řešení se poučit. V takovém případě můžeme teprve připustit, že jedinec konflikt zvládl a zpracoval. Plodnou reakcí na konflikt je asertivita. Dovednost asertivního jednání aplikovaná ve vztazích mezi spolupracovníky a také při jednání s klienty je pro pozitivní klima na pracovišti velmi důležitá. Naopak neschopnost říci asertivní „ne“ je dalším rizikovým faktorem vyhoření.

3 JAK SE BURNOUT PROJEVUJE

„Proces vyhoření má pozvolný, plíživý průběh a může probíhat bez náležitého povšimnutí. U člověka v zásadě klesá jeho schopnost se adaptovat a učit se novým věcem. Jestliže se proces vyhoření završí, má tendenci se zacyklovat a jedinec se stává jeho vězněm. Výsledkem pak může být úplná ztráta schopnosti pracovat“ (Vodáčková a kol., 2002, s. 175).

Křivohlavý (2012, s. 68) rozdělil příznaky vyhoření do dvou skupin. Za *objektivní* považuje takové příznaky, které jsou rozpoznatelné také blízkým sociálním okolím postiženého jedince. Všimnout si jich mohou přátelé, rodina, spolupracovníci, ale také klienti. Patří sem například déletrvající snížená výkonnost, nepřátelství, nedostatek empatie apod. Mezi *subjektivní* příznaky pak Křivohlavý řadí veškeré negativní pocity, které jedinec subjektivně prožívá (nízké sebehodnocení, odliv síly, energie, nadšení atd.).

Maroon (2012, s. 29) hovoří o intenzitě příznaků, která úzce souvisí s fází procesu vyhoření, v níž se postižený jedinec aktuálně nachází. Vliv na ni mají také vnější činitelé a souběžnost příznaků, které na základě těchto úvah rozděluje na *mirné, částečné a dočasné*.

Podle Švingalové (2006, s. 55) lze u vyhořelých jedinců pozorovat zasažení centrálních psychofyzických funkcí, což se projevuje mnoha obtížemi zařaditelnými do třech oblastí: *psychické, tělesné a sociální*.

3.1 Příznaky v psychické oblasti

Za dominující projevy vyhoření Švingalová (2006, s. 55) považuje pocity emocionálního vyčerpání a psychické únavy. Postižený jedinec má silný dojem, že úsilí, které vynaložil, neodpovídá výsledkům jeho činnosti. Zažívá pocit profesního neúspěchu a pochybuje o svých schopnostech. Zhoršuje se jeho sebehodnocení, objevují se u něj pocity nejistoty na poli pracovní kompetence. Vlivem narůstající nespokojenosti sám se sebou a se svým výkonem, upadá do depresivních stavů, negativismu či lhostejnosti. Z celkových pocitů u něj převažuje zklamání, marnost a bezmocnost. Je sklíčený a celkově podrážděný. Křivohlavý (2012, s. 22) popsal celou řadu negativních citových stavů, které zažívá člověk propadající se do stavu psychického vyhoření. Vyberme některé z nich, které nám doplní uvedený výčet příznaků od Švingalové. Jedinec se cítí duševně i duchovně „na dně“ a převažuje u něj citová prázdnota a chlad. Vnímá napětí a tíseň, prožívá negativní,

nevládnutelný stres. Jeho psychický stav lze charakterizovat těmito výrazy: *smutek, zklamání, rozčarování, pesimismus, beznaděj, úzkost, napětí, obavy a strach*. Chybí mu odvaha, energie, osobní zaujetí, je prost jakéhokoliv nadšení. Ztratil své ideje a veškeré jeho plány vzaly za své. Je „v koncích“.

Vzhledem k tomu, že některé z popsaných příznaků vyhoření se shodují s příznaky jiných negativních psychických stavů, vyvstala zde potřeba odlišit tyto stavy a onemocnění od burnout syndromu. O rozbor těchto odlišností se v minulosti pokusil také Křivohlavý, který se jako mnoho jiných odborníků, zabýval otázkami takzvané „... *diferenciální psychologické diagnostiky jevu psychického vyhoření*“ (Křivohlavý, 2012, s. 69). Vedla jej snaha porovnat projevy syndromu vyhoření a stresu, deprese, únavy, odcizení, pesimismu a existenciální neurózy. Autor pojmenoval některé drobné rozdíly, avšak současně připustil, že se projevy uvedených psychických stavů objevují rovněž mezi příznaky syndromu vyhoření. Vztahu stresu a vyhoření jsme již v této práci věnovali pozornost v kapitole o příčinách vzniku vyhoření. Rozdíl mezi „běžnou“ únavou a únavou v důsledku vyhoření Křivohlavý (2012, s. 70) spatřuje v subjektivním vnímání únavy. Pokud je například sportovec unaven po tréninku, nebo intelektuál psychicky znaven po sepsání důležitého dokumentu, mohou oba únavu vnímat pozitivně s pocitem uspokojení po odvedeném výkonu. Kdežto únava jako příznak burnout syndromu je vždy spojována s pocitem selhání, marnosti a vyvolává negativní emoce.

Podle Stocka (2010, s. 19) řada autorů považuje vyhoření za speciální formu deprese. Autor je toho názoru, že odlišení posledního stádia syndromu vyhoření od deprese je složité. Vyčerpání člověka, který je postižen vyhořením, se však projevuje v několika rovinách a v tom spatřuje závažnější problém, než ve sklíčenosti, jež s sebou přináší prožitek depresivní epizody. Křivohlavý (2012, s. 70) se také zabýval vztahem syndromu vyhoření a deprese. Označil ho jako velice úzký, přičemž upozornil, že deprese může být jedním z příznaků tohoto jevu. Současně však zdůraznil, že příčiny deprese lze často najít v negativních zážitcích z mládí a v depresivním stavu se nacházejí i lidé, kteří nepracují. Zde vnímá rozdíly mezi porovnávanými jevy. Také Maroon (2012, s. 28) cítí rozdíl mezi depresí a syndromem vyhoření v jejich původu a způsobu léčby. Příčiny depresivních stavů hledá v minulosti jedince a sem také podle něj směřuje léčba, která musí být dlouhodobá a neobejde se bez částečného nasazení psychofarmak. Kdežto v popředí syndromu vyhoření stojí především sociální aspekty a léčba se zaměřuje na aktuální situaci.

„Vyhoření je depresemi často provázeno, avšak deprese nejsou trvalé a nezasáhnou všechny oblasti života postiženého. Tyto depresivní fáze vyhoření jsou obvykle dočasné, působí v určité, ohraničené oblasti života, postižení s vážnými příznaky většinou reagují v krátké léčebné době pozitivně. V průběhu terapie se zkoumají změny uskutečnitelné na pracovišti, ne v osobnosti sociálního pracovníka“ (Maroon, 2012, s. 28).

Již v kapitole o fázích procesu vyhoření jsme nastínili, jak se jedinec cítí, jaké vykazuje příznaky. Příznaky vyhoření, které popisují Švingalová (2006) a Křivohlavý (2012), svým charakterem a intenzitou odpovídají poslední fázi, tedy završení celého procesu. Tohle je vyhořelý jedinec. Člověk, u nějž se syndrom vyhoření naplno rozvinul. Příznaky vyhoření již u něj nelze přehlédnout ani pominout a ruku v ruce s popsánými psychickými problémy nastupují i zdravotní obtíže.

3.2 Příznaky v tělesné oblasti

Mezi projevy vyhoření v tělesné oblasti patří množství příznaků charakteristických pro různá onemocnění, avšak právě absence organického onemocnění poukazuje na jiné příčiny jejich vzniku a původ můžeme nalézt v neutěšeném psychickém stavu jedince v důsledku vyhoření. Maslach a Schaufeli (1993 cit. podle Maroon, 2012, s. 30) vidí těžiště příznaků vyhoření v mentální rovině a v projevech chování postiženého jedince. Fyzické příznaky jsou podle nich pro vyhoření méně příznačné, avšak připouštějí, že toto tvrzení neplatí vždy.

Vyhořelému jedinci mohou ztížit život různé zdravotní problémy jako:

- celková únava, apatie, ochablost;
- snížená odolnost organismu;
- zvýšená náchylnost k nemocím;
- vegetativní obtíže (srdeční, dýchací, zažívací);
- bolesti hlavy, často nespecifikované;
- svalové napětí, svalová bolest;
- poruchy spánku;
- poruchy krevního tlaku. (Švingalová, 2006, s. 56)

3.3 Příznaky v sociální oblasti

Náš život se neodehrává v izolaci. Žijeme v interakci se sociálním okolím, s ostatními lidmi i celými skupinami. Aktuální psychický stav, fyzická nepohoda, veškeré naše prožívání a projevy chování se promítají do sociálních vztahů a více či méně je ovlivňují. Syndrom vyhoření se proto netýká pouze jeho oběti, tedy toho, kdo vyhořívá nebo již vyhořel. S důsledky se musí vypořádat také jeho rodina, přátelé, kolegové i zaměstnavatel. Syndrom vyhoření se „...projevuje ve všech oblastech, tj. ve vztahu ke klientům, k zaměstnavateli i mimo profesní život, vyhoření pak způsobuje změny v postojích, citech a osobnosti postiženého“ (Freudenberger, 1974 cit. podle Maroon, 2012, s. 16).

Švingalová (2006, s. 55) popisuje příznaky burnout ve vztahu k sociální interakci. Vyhořelý jedinec se v sociálních kontaktech projevuje nepřátelsky až agresivně vůči blízkému okolí, empatický přístup u něj zcela vymizel. Jeho pozornost je roztříštěna, obtížněji se soustředí na pracovní činnost a má potíže s dokončením pracovních úkolů, které dříve s přehledem zvládal. Ve výsledku pak zcela ztrácí zájem o profesní témata a svou pracovní činnost omezuje pouze na mechanické, bezduché postupy. Jedinec přestává usilovat o úspěch, jeho aktivita a snaha je utlumena. Kreativita, iniciativa, invence jsou v jeho případě jen prázdné pojmy, které nemohou v tomto stavu dojít k naplnění.

Pracovní výkon je zhoršený po kvalitativní i kvantitativní stránce. Jedinec se dostává do konfliktu v zaměstnání tím, že se vyhýbá řešení složitějších pracovních problémů, respektive se pracovní neangažuje tolik, co dříve.

Ztrácí zájem o hodnocení své osoby a nestojí ani o setkávání se svými kolegy. Kromě toho omezuje na nezbytné minimum také kontakt s klienty, neboť jej pociťuje jako vyčerpávající a frustrující. Mezilidské vztahy na pracovišti a vztahy s klienty vnímá velmi negativně. Takový přístup pak přirozeně vede k nárůstu interpersonálních konfliktů. Do konfliktu se vyhořelý jedinec dostává nejen v pracovním životě, ale i v soukromí.

Jak jsme již zmínili v první kapitole u vyhasínajícího jedince se projevuje takzvané odosobnění, nebo-li depersonalizace. Maroon (2012, s. 31) má za to, že si pracovník vytváří citový odstup od klientů z důvodu vlastní obrany proti tlaku a pocitům selhání. Vytvořením takové citové hranice dochází postupně ke znehodnocení vztahu mezi pracovníkem a klientem. Odstup se následně může rozšířit i na kolegy, rodinu a přátele.

4 PREVENCE A LÉČBA SYNDROMU VYHOŘENÍ

„Pokud všechny tělesné i duševní struktury fungují správně a nacházejí se ve vzájemné harmonii, pak je lidský organismus výborným zdrojem energie, člověk je s to investovat do práce nadšení, pracovat skoro celý den, pár hodin spát a příští ráno vstát zase občerstvený a plný elánu“ (Maroon, 2012, s. 29).

Dle našeho názoru nelze pochybovat o tom, že je lépe předcházet negativním jevům, než likvidovat jejich následky. Již v průběhu procesu vyhoření můžeme učinit mnohé, abychom předešli stavu, který je charakteristický pro jeho poslední fázi. Za úplný základ úspěchu na poli takové prevence považujeme **informace** a **altruismus**. Pokud disponujeme dostatečným množstvím informací o příčinách a příznacích určitého jevu, případně známe celý proces od jeho vzniku až po konečnou fázi, pak bychom měli zvládnout kriticky se zamyslet nad tím, zda se nás tento jev týká, nakolik jsme jím ohroženi a jakým způsobem jeho vzniku předejít. Jsme-li informováni, pak je pro nás relativně snazší posoudit, zda aktuální stav, ve kterém se nacházíme a emoce, jež při něm prožíváme, jsou běžné, výjimečné či ohrožující a zda je na místě změna situace, případně změna náhledu na ni. Známe-li neblahé důsledky vyhoření, pravděpodobně nás bude také zajímat, jak jim předcházet.

Prosociální chování osob ze sociální sítě jedince považujeme za další nezbytný předpoklad úspěšné prevence zkoumaného jevu. Jak jsme již zmínili, člověk v procesu vyhoření, zvláště v prvních fázích procesu (ve kterých by náprava stavu byla méně „bolestná“), není schopen rozpoznat, zda se jeho chování vymyká normě, nevnímá, že dopady jeho jednání mohou být destruktivní. Velmi tedy záleží na lidech v úzké sociální síti jedince, zda projeví dostatek všímatosti a empatie, zda-li dokáží ohroženého jedince vhodným způsobem upozornit na abnormalitu v jeho chování (takovým člověkem může být jeden z rodičů, sourozenec, případně někdo z přátel nebo spolupracovníků). Někdy však pouze dobrá vůle pomáhat nestačí. Pro úspěch je nezbytné, aby si ohrožený jedinec názor pomáhajícího nejen vyslechl, ale také promyslel a byl připraven a ochoten ke změně. Často dochází k tomu, že lidé, kteří naši pomoc nebo radu skutečně potřebují, o ni nestojí. Odmítají připustit, že s nimi je něco v nepořádku, a aby došli k pochopení, musí si udělat úsudek až na základě vlastní, odžité zkušenosti.

4.1 Naplnění vývojových potřeb

Zajímavou konstrukci myšlenek na poli prevence přinášejí Lucká a Koblře (Vodáčková a kol., 2002, s. 176-178), kteří spatřují obranu proti vyhoření mimo jiné v naplnění vývojových potřeb:

- *potřeby místa;*
- *potřeby podpory;*
- *potřeby péče;*
- *potřeby bezpečí a limitu.*

Z hlediska uspokojení **potřeby místa** nezmiňují pouze místo pracovní, ale také trochu prozaicky kladou důraz na péči o základní místo, kde přebýváme - o naše tělo. Do této nezbytné péče řadí různé relaxační techniky, antistresová a dechová cvičení, masáže a mytí či sprchování po psychicky náročné činnosti (jako příklad uvádí neúspěšnou konzultaci krizového pracovníka). Pro naplnění potřeby pracovního místa autoři považují za prospěšné vytvářet pozitivní atmosféru na pracovišti. S tou úzce souvisí utváření a podpora dobrých vztahů v kolektivu.

Dodáváme, že je třeba současně potlačovat takové projevy a způsoby chování, které rozkládají kolektiv a vnášejí negativismus, nervozitu a nepohodu. Jsou to různé intriky, pomluvy, donášení, neoprávněná či nadměrná kritika, nerespektování odlišností, prosazování sebe na úkor druhých, neúcta, faleš a podobné nešvary.

Podle Lucké a Koblře (Vodáčková a kol., 2002, s. 176-177), Pro uspokojení potřeby místa je také vhodné, pokud to podmínky dovolují, upravit pracovní prostředí. Do takových úprav patří úklid pracovního místa, urovnání a uspořádání předmětů a materiálů, které potřebujeme mít na dosah a zbavení se nepotřebných zbytečností. Je-li to možné, pak ve svém pracovním prostoru vytvoříme místo, kam si umístíme např. fotografie či předměty, které pro nás mají zvláštní, osobní význam. Zde pak dobíjíme svoji energii, neboť takové místo je naším záchytným bodem, naší kotvou.

O vhodných či nevhodných podmínkách na pracovišti pojednává jedna z podkapitol k vnějším rizikovým faktorům. Zaměstnavatel by měl, za dodržení podmínek stanovených příslušnými zákony a předpisy, vytvářet zdravé prostředí a příznivé klima na pracovišti.

Potřeba podpory je další z vývojových potřeb uváděných dvojicí autorů Lucká, Kobrle (Vodáčková a kol., 2002, s. 177). Aby došlo k jejímu uspokojení, je podle nich primární uvědomit si, co člověka podporuje a co mu naopak neprospívá. Neméně důležité je pak naučit se tuto potřebu vyjadřovat. Je známo, že někteří zaměstnavatelé přinášejí benefit svým zaměstnancům nabízením konzultací v neformálních situacích, anebo možnosti účasti na individuálních či skupinových supervizích. Přínosem je také pořádání odborných seminářů a výcviků, vyznačujících se sdílením nových poznatků. Nabídky dalšího vzdělávání a poskytnutí prostoru pro sebevzdělávání a seberozvíjení se, jsou současně důležité faktory pro předcházení vyhoření pracovníků.

Maroon (2012, s. 98) však ve vztahu k prevenci syndromu vyhoření nespatřuje priority v úpravách pracovního prostředí. Nad dobré pracovní podmínky staví všeobecnou spokojenost v soukromém životě. Velkou důležitost pro předcházení stresu a vyhoření tak přisuzuje fungujícím sociálním podpůrným strukturám v rodině a ve společenství. Podle našeho názoru je opora blízkých osob důležitá všeobecně a v zátěžových situacích (stres, krize) je její potřeba několikanásobně naléhavější.

Uspokojení **potřeby péče** podle Lucké a Kobrleho (Vodáčková a kol., 2002, s. 177) spočívá v:

- naplnění bazálních potřeb (jídlo, pití);
- péči o tělo i duši (sport, relaxace, sebereflexe);
- udržování a vyhledávání vztahů, které nás dobíjejí pozitivní energií

a ukončení těch vztahů, které nás ničí. Neméně důležité je naplnit svůj čas strávený mimo zaměstnání hodnotně, odpočívat aktivně a pěstovat si alespoň jednu zálibu, které pravidelně a s láskou věnujeme čas. Dodáváme, že ve vztahu k naplnění základních potřeb je pro duševní pohodu a dobrou tělesnou kondici podstatné dodržovat zásady zdravého stravování a pitný režim a dbát na pravidelný biorytmus, včetně dostatečné doby věnované spánku a snění.

Poslední potřebou, kterou Lucká a Kobrle (Vodáčková a kol., 2002, s. 178) zmiňují, je **potřeba bezpečí a limitu**. Naplnění těchto potřeb je žádoucí již v raném věku člověka. Stejně jako malé dítě, také dospělý jedinec může bojovat s různými strachy, jen se tyto obavy liší formou, intenzitou a způsobem vypořádání se s nimi. Ohrožení, která pociťujeme a prožíváme dlouhodobě, mohou mít negativní dopad na naši psychiku. Pro

předcházení vyhoření je nezbytné osvojit si postupy, jak účinně zvládat profesní nebezpečí a ohrožení, jak je vyhodnotit a předcházet mu. Autoři považují za významné stanovení si hranic mezi prací a odpočinkem. Respektovat takové hranice vyžaduje naučit se nechávat pracovní problémy na pracovišti a mimo práci si od nich řádně odpočinout. S tímto názorem souhlasí také Švingalová (2006, s. 52), která kromě schopnosti oddělit pracovní a mimopracovní život, klade důraz také na dovednost organizovat svůj čas - takzvaný *time management*. Autorka dále vidí účinnou prevenci vyhoření ve fungující sociální opoře na pracovišti i mimo něj. Patří sem dobré rodinné zázemí, přátelé a známí. Mezi protektivní faktory, které tlumí syndrom vyhoření, zařadila optimistický postoj k životu, spokojenost a pěstování pozitivních emocí, pocitů pohody.

Jak jsme již uvedli v kapitole o příčinách vzniku syndromu vyhoření, zásadní roli při vzniku a rozvoji vyhoření hraje chronický stres. Proto by hlavním cílem účinné prevence mělo být odstranění či zmírnění stresu. „*Do nežádoucího stavu typu stresu a distresu se dostáváme, jestliže negativní vlivy, které na nás působí, převyšují naše možnosti a schopnosti tyto negativní vlivy zvládat, tedy převažují naše salutory*“ (Křivohlavý, 2012, s. 106). Autor tohoto tvrzení ve své publikaci radí, jakým způsobem lze situaci řešit. Nabízí dvě možnosti. Principem první z nich je ubrání stresorů, tedy činitelů, které jsou subjektivně prožívány jako zátěžové. To lze uskutečnit snížením počtu aktivit, které vykonáváme. V případě pracovní činnosti převedením některých povinností a úkolů na jiného pracovníka. Ač se takový postup podle nás zdá někdy v praxi neuskutečnitelný, stojí za zkoušku pohovořit o něm s nadřízeným, případně s kolegy a pokusit se vyvolat změnu. Jak navrhuje Stock (2010, s. 59) vysokou pracovní zátěž lze také řešit změnou pracovní pozice a v krajním případě výpovědí a změnou zaměstnání. Vraťme se nyní k druhé možnosti Křivohlavého, kterou je zvýšení počtu salutorů, což jsou faktory pomáhající zvládat stres. Přínosem v této oblasti je osvojení si některých technik zvládání stresu. John Harvey (in Blumenfeld, 1996, s. 8) je přesvědčen o tom, že ten, kdo hodlá relaxovat tělo, musí se nejprve naučit relaxovat svou mysl. Za nejvhodnější taktiku péče o mysl považuje meditaci, jako vědomé úsilí koncentrace mysli, které přináší hluboký pocit klidu. „*U lidí, kteří pravidelně meditují, se dramaticky snižuje množství symptomů stresu. Jejich krevní tlak a hladina stresových hormonů je nižší, jejich srdeční tep a dech pomalejší. Ti, kdo pravidelně meditují, se také lépe přizpůsobují stresovým situacím...*“ (Harvey et al., 1996, s. 9).

4.2 Podpora zaměstnavatele

Účinně předcházet vyhoření zaměstnanců by mělo být jednou z priorit jejich zaměstnavatele. V předchozích kapitolách jsme přinesli názory odborníků týkající se projevů a důsledků syndromu vyhoření. Na základě teoretických východisek lze učinit závěr o nezbytnosti prevence syndromu vyhoření. Maroon (2012, s. 18) je přesvědčen o tom, že zaměstnavatel může zvolit takový přístup, který podporuje sebedůvěru jedince v jeho schopnosti. Jedná se o tzv. sebeúčinnost, která spočívá v ochotě vzít na sebe zátěž, zvládat problémy a organizovat sám sebe. Je-li jedinci ze strany zaměstnavatele poskytnuta dostatečná samostatnost, můžeme od něj očekávat vyšší loajalitu, ztotožnění se s cíli práce a zvýšení efektivnosti. „*Oproti tomu systém, který potlačuje sebeřízení a sebekontrolu, oslabuje spojení mezi pracovníkem a jeho úkolem. Tato skutečnost brání zaměstnanci dosáhnout cílů, snižuje sebeúčinnost a zvyšuje náchylnost k vyhoření*“ (Maroon, 2012, s. 19). Prevence však nemusí být uskutečňována pouze změnou systému řízení. Vrátime-li se zpět k poznatkům uvedeným v podkapitolách o pracovních podmínkách a pracovním prostředí, najdeme zde mnoho podnětů ke zlepšení, které jsou v moci zaměstnavatele.

Pro ucelenou představu o tom, jak může zaměstnavatel zabojovat proti syndromu vyhoření, vytvoříme přehled nejučinnějších prostředků, ve kterém zopakujeme některá z již zmíněných doporučení a tato doplníme o další postřehy. Jedním z nich může být například úprava pracovního prostředí tak, aby bylo předně nezávadné, ale i příjemné a povzbuzující, aby přinášelo libé pocity všem lidem, kteří v něm mají tvořit určité hodnoty. Další kroky, které může učinit zaměstnavatel s cílem předcházet vzniku a rozvoji syndromu vyhoření, a které vychází z výše uváděných rizikových faktorů vyhoření, jsou:

- vytvoření systému hodnocení - tzv. plánů osobního rozvoje;
- stanovení pevných pravidel a sankcí za jejich nedodržení;
- vybudování firemní kultury;
- vybudování systému ocenění a odměn;
- vytvoření programů motivace;
- podpora sebevzdělávání a seberozvoje;
- pořádání různých školení, seminářů;
- zvyšování odbornosti;

- zaškolení nových pracovníků zkušenými;
- obsazování vedoucích pozic kompetentními osobami;
- snížení nadbytečných úkonů (nadměrná administrativa);
- přiměřená kontrola výkonu práce;
- omezení množství změn;
- snížení stresorů na pracovišti;
- umožnění supervize;
- podpora zájmových aktivit;
- zvýšení informovanosti pracovníků a nadřízených o syndromu vyhoření;
- monitorování syndromu vyhoření a jeho míry - včasná pomoc.

4.3 Supervize

Supervize v psychoterapii je „...proces praktického učení, v němž supervizor-učitel (někdy též skupina stejně postavených kolegů) pomáhá supervidovanému řešit konkrétní problémové situace, které vznikají při jeho práci s klienty. Smyslem supervize je učení složitým psychoterapeutickým poznatkům a jejich aplikaci při jednání s klientem a při přemýšlení o něm“ (Kopřiva, 1997, s. 136). Autor supervize člení na *kvalifikační*, jejichž cílem je zvyšování kvalifikace supervidovaných (vzděláváním; zvyšováním odbornosti), a *průběžné*, které se zaměřují na již kvalifikované pracovníky. V terapeutické činnosti není podstatou supervize řízení nebo kontrola, jak by mohl napovídat původní a běžný význam slova „supervize“. Smyslem terapie formou supervize je reflexe vztahu mezi pracovníkem a klienty. Jedná se o poradenskou metodu, která se týká především emočních a vztahových aspektů práce, méně již udílení rad a vyslovování praktických závěrů.

„Hlavním úkolem supervizora je podporovat profesní vědomosti a vývoj, a pomáhat supervidovanému vytvářet si stabilní a nezávislé já“ (Maroon, 2012, s. 112).

Maroon dále popisuje možnosti, které kvalitní supervizor supervidovanému nabízí. V souvislosti s psychickým vyhořením supervizor pomáhá pracovníkovi „otvírat“ jeho citlivá témata a porozumět složitějším situacím. Supervizor definuje dosavadní procesy vyhoření a účinnými prostředky brání jeho dalšímu rozvoji.

4.3.1 Balintovská skupina

Kopřiva (1997, s. 137-138) popisuje metodu supervize nazvanou podle jejího tvůrce, maďarského psychoanalytika Michaela Balinta, *balintovská skupina*. Tato metoda nachází své uplatnění zejména v průběžné supervizi. Jedná se o řízená setkání příslušníků některé z pomáhajících profesí (viz podkapitola „rizikové profese“), při nichž se účastníci, pod taktovkou kvalifikovaného vedoucího nebo externího supervizora, který pracuje na zakázce vedoucího, zabývají konkrétními případy z jejich praxe. Vždy se jedná o nějaký problém, o vnitřní konflikt na základě nezpracovaného zážitku pracovníka z jednání s klientem. Pracovník přednese svůj problém (fáze: *expozice případu*) a ostatní účastníci se jej doptávají na podrobnosti a okolnosti případu (fáze: *otázky*). Poté účastníci vyjadřují své pocity a představy týkající se daného problému (fáze: *fantazie*), aby následně nabídli možná řešení situace (fáze: *praktické náměty na řešení*). Závěr sezení opět patří tomu, kdo problém přednesl, aby se vyjádřil k výrokům ostatních a ocenil užitečné rady a náměty (fáze: *vyjádření protagonisty*). Jsme přesvědčeni o tom, že rozborů problémových případů jsou přínosné pro všechny účastníky balintovské skupiny, kteří získané zkušenosti a poznatky mohou aplikovat v praktické činnosti. Pokud se jedinec zúčastňuje sezení v balintovské skupině pravidelně po delší dobu, dochází k podpoře a rozvoji jeho sebereflexe.

Podle Havrdové (2008, s. 20) supervize vytváří podmínky pro účinnou reflexi. Počátek reflexe spatřuje v zastavení a zaměření pozornosti na dřívější zkušenost. Je-li současně v mysli člověka otevřen prostor pro změnu, může supervidovaný jedinec získat nový pohled na zkušenost nebo její část. „*Právě potřeba reflektovat komplexní činnosti, které nemají pouze technickou povahu, a zejména takové, kde jde o člověka, jeho mezilidské vztahy a naplnění smyslu, je jádrem potřeby supervize, která není pouhým dohledem*“ (Havrdová, 2008, s. 21).

4.4 Léčba vyhoření

Freudenberger (1982 cit. podle Maroon, 2012, s. 17) spatřuje účinnou léčbu vyhoření v zaměření se na osobnost postiženého jedince. Základem je snaha o znovuoživení jedinci identity a pomoc při získání kontroly nad jeho životem. Léčba zahrnuje individuální péči a současně aktivizaci sociální opory jedince. Souvisí s ní vyhledání pomocných zdrojů na pracovišti a ve společnosti. Vzhledem k závažnosti stavu

jedince, který dospěl do poslední fáze procesu vyhoření (viz kapitola „Jak se burnout projevuje“), nemůžeme očekávat, že jeho léčba bude jednorázovým a rychlým řešením. Jedná se o dlouhodobý proces s možností opakování ohrožujících epizod. Proces, při němž nutně musí přijít pomoc zvenčí. Efektivní řešením je terapeutická pomoc. Odborný psychoterapeut může mimo jiné pomoci s nácvikem relaxačních technik.

„Krátká psychoterapie může otevřít možnosti řešení, pomoci rozpoznat vlastní problémy a porozumět jim a ukáže první kroky k zotavení“ (Maroon, 2012, s. 81).

Maroon (2012, s. 82) popisuje podmínky nezbytné pro práci s vyhořením. Prvním krokem k uzdravení je jedincovo uznání toho, že má problém. Následuje snaha rozpoznat důvody, které ke vzniku vyhoření vedly. Maroon doporučuje, aby si pracovník vedl deník, do něhož si bude po dobu jednoho týdne až měsíce, zapisovat stresující události a techniky, které mu je pomohly zvládat, nebo které naopak selhaly. Analýza poznámek v deníku pomáhá objasnit, odkud pramení stres, kterému jedinec čelí, a jež ho dovedl do stavu vyhoření. Zda tedy původcem stresových situací jsou události v rodině, nebo na pracovišti apod. Další krok, který by měl následovat, je aktivní převzetí osobní odpovědnosti pracovníka za stav, ve kterém se nachází. Je-li tento jedinec přístupný změně a opustí rigidní postoj spočívající v přesvědčení, že řešením jeho problému je povinována instituce, pak u něj můžeme předpokládat zmírnění dosavadní bezmoci a beznaděje. V této fázi procesu uzdravování je třeba klást důraz na jasné uvažování a porozumění tomu, co lze změnit a co nikoliv. Za důležité Maroon (2012, s. 83) považuje osvojení si nových prostředků ke zvládnání zátěže a renovaci stávajících vyrovnávacích strategií.

Vhodná je také změna vztahu jedince k jeho pracovnímu prostředí. U vyhořelého jedince se ve vztahu k pracovním podmínkám a pracovnímu prostředí nabízejí dvě řešení, která platí všeobecně pro každou zátěžovou situaci. Prvním z nich je *změna situace*. V případě, že změnu není možno realizovat, nabízí se možnost druhá a tou je *změna náhledu na situaci*. Zde opět může pomoci odborník. Informace o možnostech odborné péče jedinec získá například u svého praktického lékaře.

Podle nás by se do procesu léčby nutně měly promítnout také veškeré zásady prevence syndromu vyhoření. Pokud byla prevence neúčinná či nebyla žádná, pak alespoň při nápravě již existujícího stavu vyhoření, by měly být ctěny a uplatňovány všechny zásady, které vyhoření předcházejí.

5 POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY

„Policie České republiky je jednotný ozbrojený bezpečnostní sbor zřízený zákonem České národní rady ze dne 21. 6. 1991. Slouží veřejnosti. Jejím úkolem je chránit bezpečnost osob a majetku, chránit veřejný pořádek a předcházet trestné činnosti“ (Vokuš, 2010, s. 3).

Represivní složka státní moci, Policie České republiky, spadá do působnosti ministerstva vnitra. Nadřizenou složkou všem útvarům policie s celostátní i krajskou působností je policejní prezídium. Ministr vnitra, na návrh policejního prezidenta, zřizuje útvary s celostátní působností. Občané se mohou obracet se svými problémy na policisty ve všech 14 krajích České republiky, neboť v každém z těchto krajů bylo ze zákona zřízeno krajské ředitelství policie. Pod jednotlivá ředitelství řadíme krajské útvary policie a územní odbory (bývalá okresní ředitelství policie). *„V rámci Policie České republiky působí:*

- *služba pořádkové policie;*
- *služba dopravní policie;*
- *služba cizinecké policie;*
- *letecká služba;*
- *pyrotechnická služba;*
- *ochranná služba;*
- *služba kriminální policie a vyšetřování;*
- *další specializované služby“ (Vokuš, 2010, s. 6).*

Podle Vokuše (2010, s. 22) je základním pilířem Policie České republiky služba pořádkové policie, u níž je služebně zařazeno nejvíce policistů. Jedná se o součást policie, která občanům nabízí nejuniverzálnější služby. Tyto poskytuje mimo jiné prostřednictvím obvodních oddělení policie rozmístěných po celé republice a místních oddělení v Praze. Odhalováním trestných činů, jejich prověřováním a vyšetřováním je pověřena služba kriminální policie a vyšetřování. Kriminalisté se specializují na obecnou nebo hospodářskou kriminalitu.

5.1 Úkoly policie a povinnosti policisty

Postavení a činnost Policie České republiky je upravena zákonem č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky (dále jen PČR). Tento zákonný předpis upravuje mimo jiné řízení a organizaci policie, vymezuje úkoly policie a stanoví povinnosti policistů.

„Policie slouží veřejnosti. Jejím úkolem je chránit bezpečnost osob a majetku a veřejný pořádek, předcházet trestné činnosti, plnit úkoly podle trestního řádu a další úkoly na úseku vnitřního pořádku a bezpečnosti svěřené jí zákony, přímo použitelnými předpisy Evropské unie nebo mezinárodními smlouvami, které jsou součástí právního řádu...“ (ust. § 2 zákona ČNR č. 273/2008 Sb., o PČR).

Právní vztah mezi policistou a PČR je zakotven v zákoně č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Tento zákon také upravuje odměňování policistů, řízení ve věcech služebního poměru a služební vztahy. (§ 1 z.č. 361/2003 Sb.) Základní povinnosti policisty vymezuje § 45 uvedeného zákona.

Mezi povinnosti policisty, uvedené v hlavě III. zákona ČNR č. 273/2008 Sb., o PČR, patří mj. provádění úkonů k odstranění ohrožení nebo porušení vnitřního pořádku a bezpečnosti (a to za splnění určitých podmínek i v době mimo službu), přičemž tuto povinnost policista nemá, pokud provádí jiný úkon, například:

- pronásleduje pachatele trestného činu;
- zajišťuje bezpečnost chráněných objektů, prostorů nebo osob;
- plní úkol, při němž používá výbušniny nebo výbušné předměty.

5.1.1 Etický kodex policisty

Jednou z prioritních povinností policisty je sdílet a dodržovat principy PČR založené na úctě a respektu k lidským právům. Policista je povinen znát a ctít Etický kodex PČR, v němž jsou vytyčeny **cíle PČR** (*chránit bezpečnost a pořádek ve společnosti; prosazovat zákonnost; chránit práva a svobody osob; preventivně působit proti trestné a jiné protiprávní činnosti a potírat ji; usilovat o trvalou podporu a důvěru veřejnosti*), uvedeny **hodnoty PČR** (*profesionalita; nestrannost; odpovědnost; ohleduplnost a bezúhonnost*), popsány **závazky PČR** vůči společnosti a ostatním příslušníkům, vymezen **osobní a profesionální přístup** příslušníků PČR. (Vokuš, 2010, s. 14-15)

5.2 Policejní stres

Již samotný charakter úkolů policie, které byly vymezeny v předchozí kapitole, a jež jsou snadno dohledatelné v uvedených zákonných předpisech, predikuje velké množství zátěžových situací, které mohou policisty při plnění takových úkolů potkat. Je nesporné, že se při výkonu policejní profese často dostávají do sociálně komplikovaných, psychologicky náročných situací a musí tak čelit útoku mnoha stresorů.

„Stres policistů lze vymezit jako stres související s výkonem jejich profese, která přináší specifickou nadměrnou zátěž spojenou s emocionálním a fyzickým vypětím. Tento stres může po několika letech služby vyústit v syndrom vyhoření“ (Švingalová, 2006, s. 70).

Při výkonu služby, zejména při provádění služebních úkonů, působí na zakročující policisty různé konfliktogenní faktory. Je přirozené, že policisté takové konfliktní situace prožívají jako zátěžové a náročné. Jedná se o silný pracovní stres, který ohrožuje jejich psychický stav a činí policejní profesi rizikovou ve vztahu k možnosti vzniku a rozvoje syndromu vyhoření. Čírtková (2004, s. 239) popisuje zdroje konfliktů, se kterými se policisté setkávají při kontaktu s občany v rámci pracovní činnosti. Zdroje dělí na:

- *funkcionální* - vyplývající z profesionální role policisty;
- *individuální* - vyplývající z osobnosti a jednání policisty;
- zdroje vyplývající z osobnosti a jednání občana.

Autorka přináší názor rutinérů, kteří mají za to, že konflikty při jednání s občany se dají považovat za průvodní znak této profese a policisté se s nimi setkávají běžně, aniž se svým chováním či jednáním přičiní k jejich vzniku. Zřejmě na základě tohoto východiska vznikl profesionální postoj, který klade důraz na tzv. krátký proces. Při něm dochází k plnému uplatňování autoritativního přístupu ze strany zástupců policie. Tento postup policistů však Čírtková označuje jako neprofesionální a striktně účelový.

Obdobně daný problém vnímají Euwema, Kop a Bakker (2004, s. 398) - autoři studie o chování policistů v konfliktních situacích, kteří uvádějí, že policista, ze své pozice profesionála, je možná nejvíce pravidelně konfrontován s mezilidskými konflikty. Dojde-li k porušení pravidel a předpisů ze strany občanů, jsou to právě policisté, kteří musí zasáhnout, sjednat pořádek a vyrovnat se s konfliktem. Policisté zasahující v těchto mnohdy psychologicky velmi vyhocených situacích sledují dvojí cíl: zabránění eskalace

problému (jehož složkou je agrese) a zachování či obnovení pořádku. Samotný zákrok, kterým je demonstrována policejní síla, však mnohdy vyvolá opačný účinek. Agresivita pachatelů se stupňuje a ochránci zákona se musí vypořádat s projevy dominance agresorů. Ne vždy je tak volba razantního zákroku produktivní.

Ať již policista volí při sjednávání pořádku autoritativní přístup, nebo se při jednání s občany snaží uplatnit prvky asertivity, přičemž mnohdy je nucen svůj přístup změnit v průběhu služebního zákroku na základě rychle se měnících okolností konkrétní situace, je vysoce pravděpodobné, že jsou tyto situace pro policistu značně stresující. Právě míra pracovního stresu je u této profesní skupiny jedním z nejvýznamnějších rizikových faktorů vyhoření.

Mayerová se zabývala pracovním stresem a označila tyto nejčastější stresory pracovního prostředí: „...*pracovní přetížení, mimořádná zodpovědnost, konflikty a nejistota, profesní kariéra, organizační změny, interpersonální vztahy v organizaci, konflikt rolí*“ (Mayerová, 1997, s. 61). Je nesporné, že všechny uvedené stresory ohrožují také policisty.

Výkon jejich profese vyžaduje kromě odborných znalostí a dovedností; znalostí zákonných předpisů a mnohých nařízení; osobnostních předpokladů; dobré psychické i fyzické kondice, také komunikační dovednosti a znalosti psychologie. Jedná se o velmi náročnou profesi, která klade na její příslušníky vysoké nároky. Právem ji řadíme mezi profese, které jsou rizikové ve vztahu ke vzniku syndromu vyhoření.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 METODIKA VÝZKUMU

V úvodu praktické části diplomové práce bude vymezen výzkumný problém, který je výchozí myšlenkou pro vytvoření základních i specifických výzkumných otázek a stanovení hypotéz. Naším záměrem poté bude nalezení odpovědí na položené otázky a verifikace stanovených hypotéz. Pro zestručnění výroků budou používány tyto zkratky:

- OOPČR jako Obvodní oddělení Policie České republiky;
- SKPV jako Služba kriminální policie a vyšetřování.

6.1 Příprava výzkumu

Realizaci výzkumného projektu předcházela fáze přípravy výzkumu, jež spočívala ve výběru a pečlivém nastudování odborné literatury, tematicky zaměřené na oblast, k níž se vztahuje výzkum. Touto oblastí je proces syndromu vyhoření, příčiny jeho vzniku, příznaky, důsledky, předcházení a léčba. Následovalo studium poznatků metodologie a vytvoření plánu výzkumu. Určena byla metoda sběru dat, nejvíce vhodná pro naplnění výzkumných cílů, a metoda ke zpracování dat získaných výzkumem.

6.2 Výzkumný problém

Tato diplomová práce je zaměřena na aktuální téma, kterým je jeden z diskutovaných fenoménů současnosti - *syndrom vyhoření* nebo-li *burnout effect*. Na základě zvoleného tématu práce byl stanoven hlavní výzkumný problém:

Existuje vztah mezi mírou vyhoření policistů ve Zlínském kraji a jejich služebním zařazením, délkou praxe, vykonávanou pracovní činností a stavem sociální opory na pracovišti?

6.3 Výzkumné otázky

Výzkumný problém, který jsme stanovili, nás inspiroval k vytvoření otázek a hypotéz. Formulováno bylo pět hlavních a několik specifických výzkumných otázek:

1. Jaká je míra vyhoření policistů ve Zlínském kraji?

1.1 Jaká je míra emocionálního vyčerpání policistů ve Zlínském kraji?

1.2 Jaká je míra depersonalizace policistů ve Zlínském kraji?

1.3 Jaká je míra seberealizace policistů ve Zlínském kraji?

2. Má služební zařazení policistů vliv na míru jejich vyhoření?

2.1 Má služební zařazení policistů vliv na míru jejich emocionálního vyčerpání?

2.2 Má služební zařazení policistů vliv na míru jejich depersonalizace?

2.3 Má služební zařazení policistů vliv na míru jejich seberealizace?

3. Existuje souvislost mezi mírou vyhoření policistů a délkou jejich praxe?

3.1 Existuje souvislost mezi mírou emocionálního vyčerpání policistů a délkou jejich praxe?

3.2 Existuje souvislost mezi mírou depersonalizace policistů a délkou jejich praxe?

3.3 Existuje souvislost mezi mírou seberealizace policistů a délkou jejich praxe?

4. Jak souvisí míra vyhoření policistů s typem jejich pracovního prostředí?

4.1 Jak souvisí míra emocionálního vyčerpání policistů s typem jejich pracovního prostředí?

4.2 Jak souvisí míra depersonalizace policistů s typem jejich pracovního prostředí?

4.3 Jak souvisí míra seberealizace policistů s typem jejich pracovního prostředí?

5. Existuje souvislost mezi mírou vyhoření policistů a sociální oporou na pracovišti?

5.1 Jak souvisí míra emocionálního vyčerpání policistů se sociální oporou na pracovišti?

5.2 Jak souvisí míra depersonalizace policistů se sociální oporou na pracovišti?

5.3 Jak souvisí míra seberealizace policistů se sociální oporou na pracovišti?

6.4 Cíle výzkumu

Výzkum sleduje dva hlavní cíle. Jednoznačným cílem výzkumu je zmapovat situaci mezi policisty ve Zlínském kraji ve vztahu k výskytu a míře syndromu vyhoření. Dílčími cíli jsou zjištění míry emocionálního vyčerpání zkoumaných jedinců, dále pak míry jejich depersonalizace a seberealizace. Druhým hlavním cílem je zjistit, zda existuje vztah mezi mírou vyhoření a služebním zařazením, délkou praxe, typem pracovní činnosti či sociální oporou u vybraných policistů. Tato zjištění mohou do budoucna posloužit nejen k zamyšlení, proč se tomu tak děje, ale i jako námět k dalším výzkumným počínům. Je nesporné, že výsledky výzkumu mohou buď poukázat na naléhavost potřeby vytvoření preventivního či léčebného programu pro policisty, který dosud v rámci Policie ČR není realizován, anebo naopak mohou ukázat, že situace není nikterak kritická a syndrom vyhoření se v nějaké alarmující míře policistů netýká. Bez naplnění uvedených cílů výzkumu však otázka syndromu vyhoření policistů ve Zlínském kraji zůstává nezodpovězená.

6.5 Hypotézy

Vzhledem k tomu, že výzkumnou otázkou č. 1 hodláme na základě výsledků výzkumu pouze zjistit existující stav, nebudeme pro ni stanovovat hypotézu. Odpověď na ni získáme s využitím popisné statistiky. Induktivní statistiku využijeme při hledání odpovědi na zvolené specifické otázky k hlavním otázkám č. 2 - 5. K těmto jsme stanovili následující hypotézy:

Otázka č. 2.1: Má služební zařazení policistů vliv na míru jejich emocionálního vyčerpání?

H1 Emocionální vyčerpání policistů sloužících na OOPČR dosahuje vyšší míry než emocionální vyčerpání policistů SKPV.

Otázka č. 2.2: Má služební zařazení policistů vliv na míru jejich depersonalizace?

H2 Depersonalizace policistů sloužících na OOPČR dosahuje vyšší míry než depersonalizace policistů SKPV.

Otázka č. 2.3: Má služební zařazení policistů vliv na míru jejich seberealizace?

H3 Seberealizace policistů sloužících na OOPČR dosahuje nižší míry než seberealizace policistů SKPV.

Otázka č. 3.1: Existuje souvislost mezi mírou emocionálního vyčerpání policistů a délkou jejich praxe?

H4 Emocionální vyčerpání policistů s více než desetiletou praxí dosahuje vyšší míry než emocionální vyčerpání policistů s praxí do deseti let.

Otázka č. 3.2: Existuje souvislost mezi mírou depersonalizace policistů a délkou jejich praxe?

H5 Depersonalizace policistů s více než desetiletou praxí dosahuje vyšší míry než depersonalizace policistů s praxí do deseti let.

Otázka č. 3.3: Existuje souvislost mezi mírou seberealizace policistů a délkou jejich praxe?

H6 Seberealizace policistů s více než desetiletou praxí dosahuje nižší míry než seberealizace policistů s praxí do deseti let.

Otázka č. 4.1: Jak souvisí míra emocionálního vyčerpání policistů s typem jejich pracovního prostředí?

H7 Emocionální vyčerpání policistů, jejichž pracovní činnost se odehrává převážně v terénu, dosahuje vyšší míry než emocionální vyčerpání policistů pracujících převážně v kanceláři.

Otázka č. 4.2: Jak souvisí míra depersonalizace policistů s typem jejich pracovního prostředí?

H8 Depersonalizace policistů, jejichž pracovní činnost se odehrává převážně v terénu, dosahuje vyšší míry než depersonalizace policistů pracujících převážně v kanceláři.

Otázka č. 4.3: Jak souvisí míra seberealizace policistů s typem jejich pracovního prostředí?

H9 Seberealizace policistů, jejichž pracovní činnost se odehrává převážně v terénu, dosahuje nižší míry než seberealizace policistů pracujících převážně v kanceláři.

Otázka č. 5.1: Jak souvisí míra emocionálního vyčerpání policistů se sociální oporou na pracovišti?

H10 Emocionální vyčerpání policistů, kteří hodnotí sociální oporu na pracovišti spíše kladně, dosahuje nižší míry než emocionální vyčerpání policistů hodnotících tento faktor spíše záporně.

Otázka č. 5.2: Jak souvisí míra depersonalizace policistů se sociální oporou na pracovišti?

H11 Depersonalizace policistů, kteří hodnotí sociální oporu na pracovišti spíše kladně, dosahuje nižší míry než depersonalizace policistů hodnotících tento faktor spíše záporně.

Otázka č. 5.3: Jak souvisí míra seberealizace policistů se sociální oporou na pracovišti?

H12 Seberealizace policistů, kteří hodnotí sociální oporu na pracovišti spíše kladně, dosahuje vyšší míry než seberealizace policistů hodnotících tento faktor spíše záporně.

6.6 Proměnné

H1 Emocionální vyčerpání policistů sloužících na OOPČR dosahuje vyšší míry než emocionální vyčerpání policistů SKPV.

H2 Depersonalizace policistů sloužících na OOPČR dosahuje vyšší míry než depersonalizace policistů SKPV.

H3 Seberealizace policistů sloužících na OOPČR dosahuje nižší míry než seberealizace policistů SKPV.

Hypotézy H1, H2 a H3 vyjadřují vztah mezi intervalovou proměnnou, kterou je *míra vyhoření*, a formou či druhem výkonu služby policistů, tedy nominální proměnnou. Předpokládáme, že policisté služebně zařazení na Obvodních odděleních Policie ČR (uniformovaná složka policie), vykazují vyšší míru emocionálního vyčerpání a depersonalizace a nižší míru seberealizace než policisté zařazení u Služby kriminální policie a vyšetřování.

H4 Emocionální vyčerpání policistů s více než desetiletou praxí dosahuje vyšší míry než emocionální vyčerpání policistů s praxí do deseti let.

H5 Depersonalizace policistů s více než desetiletou praxí dosahuje vyšší míry než depersonalizace policistů s praxí do deseti let.

H6 Seberealizace policistů s více než desetiletou praxí dosahuje nižší míry než seberealizace policistů s praxí do deseti let.

Hypotézy H4, H5 a H6 jsou vyjádřením vztahu mezi intervalovou proměnnou, kterou je *míra vyhoření*, a délkou praxe policistů, což je ordinální proměnná. Předpokládáme, že déle sloužící policisté vykazují vyšší míru emocionálního vyčerpání a depersonalizace a nižší míru seberealizace než policisté sloužící kratší dobu.

H7 Emocionální vyčerpání policistů, jejichž pracovní činnost se odehrává převážně v terénu, dosahuje vyšší míry než emocionální vyčerpání policistů pracujících převážně v kanceláři.

H8 Depersonalizace policistů, jejichž pracovní činnost se odehrává převážně v terénu, dosahuje vyšší míry než depersonalizace policistů pracujících převážně v kanceláři.

H9 Seberealizace policistů, jejichž pracovní činnost se odehrává převážně v terénu, dosahuje nižší míry než seberealizace policistů pracujících převážně v kanceláři.

Hypotézy H7, H8 a H9 předpokládají existenci vztahu mezi intervalovou proměnnou, kterou je *míra vyhoření*, a způsobem výkonu služby, jímž může být kancelářská činnost nebo činnost mobilní či pěší hlídky v terénu. Jedná se o nominální proměnnou. Předpokládáme, že policisté pracující převážně v terénu vykazují vyšší míru emocionálního vyčerpání a depersonalizace a nižší míru seberealizace než policisté, kteří pracují převážně v kanceláři.

H10 Emocionální vyčerpání policistů, kteří hodnotí sociální oporu na pracovišti spíše kladně, dosahuje nižší míry než emocionální vyčerpání policistů hodnotících tento faktor spíše záporně.

H11 Depersonalizace policistů, kteří hodnotí sociální oporu na pracovišti spíše kladně, dosahuje nižší míry než depersonalizace policistů hodnotících tento faktor spíše záporně.

H12 Seberealizace policistů, kteří hodnotí sociální oporu na pracovišti spíše kladně, dosahuje vyšší míry než seberealizace policistů hodnotících tento faktor spíše záporně.

Hypotézy H10, H11 a H12 předpokládají, že mezi intervalovou proměnnou, kterou je *míra vyhoření*, a stavem sociální opory na pracovišti existuje vztah. Jedná se o nominální proměnnou. Předpokládáme, že policisté spokojení se vztahy na pracovišti vykazují nižší míru emocionálního vyčerpání a depersonalizace a vyšší míru seberealizace než policisté, jejichž pocity ve vztahu k pracovnímu klimatu jsou spíše negativní.

Proměnná „*míra vyhoření*“ je vyjádřena třemi hodnotami zjištěnými metodou MBI (*Maslach Burnout Inventory*), které představují míru vyhoření jedince ve třech oblastech lidské psychiky. Pro splnění cíle výzkumu bylo účelné stanovit dílčí hypotézy předpokládající vztah mezi služebním zařazením policistů; délkou jejich praxe; typem pracovní činnosti; sociální oporou na pracovišti a mírou *emocionálního vyčerpání; depersonalizace a seberealizace*. Jedná se o intervalové proměnné všech stanovených hypotéz.

6.7 Druh výzkumu

Pro úspěšnou realizaci výzkumu byl zvolen **kvantitativní** přístup, který odpovídá našemu záměru vyhodnotit získaná data co nejpřesněji s využitím statistických postupů. S ohledem na množství prvků ve výběrovém souboru a povahu zkoumaného problému, se jako nejvhodnější metoda sběru dat jeví **dotazník**. Při jeho tvorbě jsme využili dosud nejrozšířenější nástroj pro diagnózu a měření vyhoření, **metodu MBI** (*Maslach Burnout Inventory*).

6.7.1 Metoda MBI

V roce 1981 americké psycholožky Christina Maslach a Susan E. Jackson zavedly metodu MBI - **Maslach Burnout Inventory**, která se dnes řadí mezi nejčastěji používané metody k odbornému vyšetření burnout syndromu. Jedná se o dotazníkovou metodu, která zjišťuje „...*tři faktory (činitele)*“:

- **EE** - *emotional exhaustion*, tj. *emocionální vyčerpání*;
- **DP** - *depersonalizace*, tj. *ztráta úcty k druhým lidem jako lidským bytostem*;
- **PA** - *personal accomplishment*, tj. *snížení výkonnosti*“ (Křivohlavý, 2012, s. 54).

Křivohlavý (2012, s. 54) za nejměrodatnějšího ukazatele přítomnosti vyhoření považuje **emocionální vyčerpání** jedince. Tento základní příznak burnout syndromu popisuje jako stav, kdy vyčerpaný jedinec již nemá sílu ani motivaci k jakékoliv činnosti a ztratil chuť k životu. Projevem psychického vyčerpání je podle tohoto autora **depersonalizace**. Jejím hlavním příznakem je ztráta respektu a úcty k druhým lidem. Jedinec se začne k lidem (např. ke klientům) chovat cynicky, v pokročilém stádiu je již nepovažuje za lidské bytosti a jedná s nimi jako s neživými objekty. Třetím měřeným faktorem je **pracovní výkon** nebo-li efektivita práce. Maroon (2012, s. 72) tento třetí faktor měřený metodou MBI označuje jako **seberealizaci** a má za to, že vypovídá o přesvědčení jedince, zda-li dobře vykonává svou práci. Fázi vyhoření provází jedincův pocit, že již nemůže nic vykonat, v důsledku čehož pak zaujímá negativní postoj k práci samotné. Tento stav se projevuje mimo jiné snížením pracovní výkonnosti, což postižený jedinec vnímá jako své selhání. Vzniká tak začarovaný kruh, kdy jedinec v důsledku emocionálního vyčerpání není schopen podávat ani běžný pracovní výkon, za což se obviňuje a celá situace jej ještě více vyčerpává a psychicky zatěžuje.

6.7.2 Konstrukce dotazníku

Dotazník, který byl použit pro výzkumné šetření, sestává ze dvou částí. V první části se respondenti vyjadřují k deseti položkám týkajících se vztahů na pracovišti a pracovního klimatu a k jedné položce zaměřené na rodinné zázemí. Výběrem z nabízených možností vyjadřují své pocity v oblasti, kterou hodnotí. Celkem devět položek dotazníku je uzavřených. U dvou položek mohou respondenti zvolit, zda vyberou některou z nabízených možností nebo vepíší jejich vlastní vyjádření. Cílem dotazování bylo zjistit, jak zkoumaní jedinci hodnotí stav jejich sociální opory, a to zejména opory v zaměstnání. Podle volby odpovědi lze vypožorovat, zda jedinec vykazuje některé příznaky vyhoření a porovnat, zda jeho vyjádření korespondují se stavem zjištěným druhou částí dotazníku.

Ve druhé části dotazníku jsou respondenti podrobni zkoumání za pomoci standardizované metody MBI (viz kapitola 6.7.1). Jejich úkolem je vyjádřit se k 22 výroky, týkajících se pocitů a prožitků ve vztahu k práci. Ke každému výroku respondenti přiřazují numerickou hodnotu ze škály 0 až 7, jež vyjadřuje sílu jejich pocitů, kterou k obsahu výroku obvykle prožívají. Krajiní hodnoty škály znamenají následující. Pokud výrok neodpovídá vůbec pocitům respondenta, vepíše číslo 0. V opačném případě, tedy pokud se jej sdělení týká a procítění je velmi silné, přiřadí výroku číslo 7. Výroky, které respondent hodnotí, jsou zaměřeny na výše popsané faktory a to následovně:

- **emocionální vyčerpání (EE)** - negativní výroky č. 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20;
- **depersonalizace (DP)** - negativní výroky č. 5, 10, 11, 15, 20;
- **seberealizace (PA)** - pozitivní výroky č. 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21.

Míru vyhoření v jednotlivých oblastech charakterizuje součet numerických hodnot přiřazených respondentem k daným výroky. Souhrnná hodnota v každé oblasti je posuzována podle kategorizace stupňů vyhoření (viz tabulka č. 5, s. 72).

V závěru dotazníku se respondenti vyjadřují k jejich služebnímu zařazení, délce praxe a typu pracovní činnosti. Nechybí zde ani základní kategorizační demografická položka, která zjišťuje pohlaví respondenta.

Tabulka č. 1: Rozdělení výroků dotazníku MBI podle sledovaných faktorů

Emocionální vyčerpání (EE)

1. Práce mě citově vysává.
2. Na konci pracovního dne se cítím být na dně sil.
3. Když ráno vstávám a pomyslím na pracovní problémy, cítím se unaven/a.
6. Celodenní práce s lidmi je pro mě skutečně namáhavá.
8. Cítím „vyhoření“ - vyčerpání z mé práce.
13. Moje práce mi přináší pocity marnosti, neuspokojení.
14. Mám pocit, že plním své úkoly tak usilovně, že mě to vyčerpává.
16. Práce s lidmi mi přináší silný stres.
20. Mám pocit, že jsem na konci svých sil.

Depersonalizace (DP)

5. Mám pocit, že někdy s klienty jedním jako s neosobními věcmi.
10. Od té doby, co vykonávám svou profesi, stal/a jsem se méně citlivým/ou k lidem.
11. Mám strach, že výkon mé práce mě činí citově tvrdým/ou.
15. Už mě dnes moc nezajímá, co se děje s mými klienty.
22. Cítím, že klienti mi přiřítají některé své problémy.

Seberealizace (PA)

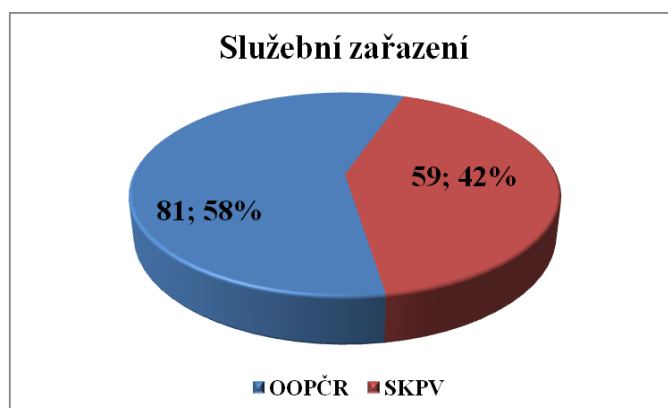
4. Velmi dobře rozumím pocitům svých klientů (poškozeným, podezřelým).
7. Jsem chopen/-na velmi účinně vyřešit problémy svých klientů.
9. Mám pocit, že lidi při své práci pozitivně ovlivňuji a naladuju.
12. Mám stále hodně energie.
17. Dovedu u svých klientů vyvolat uvolněnou atmosféru.
18. Cítím se svěží a povzbuzený/á, když pracuji se svými klienty.
19. Za roky své práce jsem byl/a úspěšný/á a udělal/a jsem hodně dobrého.
21. Citové problémy v práci řeším velmi klidně - vyrovnaně.

6.8 Výzkumný soubor

Základní soubor výzkumu tvoří všichni policisté Zlínského kraje v přímém výkonu služby a to jak uniformovaná tak neuniformovaná složka Policie České republiky. Tedy všichni policisté sloužící na OOPČR nebo u SKPV v uvedeném regionu. Z tohoto souboru byl na základě záměrného výběru vytvořen soubor výběrový. Osloveni byli policisté sloužící na všech OOPČR Územního odboru Zlín, tedy OOPČR: Zlín, Otrokovice, Vizovice, Luhačovice, Valašské Klobouky, Slavičín, Fryšták, Napajedla a dále pak kriminalisté Odboru hospodářské kriminality Zlínského kraje; Oddělení hospodářské kriminality a Oddělení obecné kriminality Územního odboru Zlín. Policisté se sami mohli rozhodnout, zda se chtějí výzkumu zúčastnit či nikoliv (anketní výběr). Výběr prvků splňuje požadavek objektivity a vzorek vybraných jedinců dobře reprezentuje zvolený základní soubor. Celkem bylo rozdáno 200 dotazníků, jejichž návratnost činila 70 %. Výzkumu se zúčastnilo 140 policistů, z nichž 81 je služebně zařazeno na některém z výše vyjmenovaných OOPČR a zbývající jsou kriminalisté SKPV. Ženy, policistky, tvoří pouze malou část výběrového souboru a to 14 %. Z tohoto důvodu s touto proměnnou dále nepracujeme.

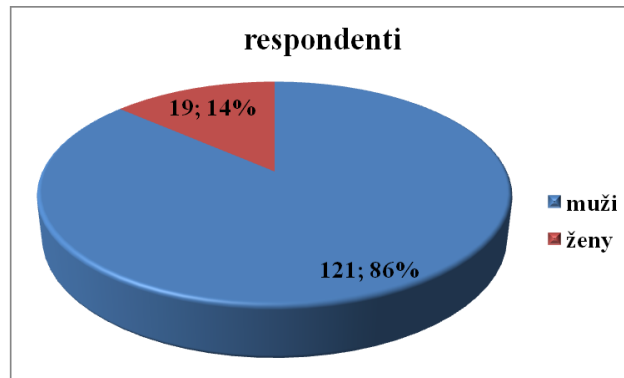
Celkový počet respondentů je 140: 81 policistů OOPČR a 59 kriminalistů.

Z výšečového grafu č. 1, který znázorňuje procentuální zastoupení obou zkoumaných skupin respondentů, je patrné, že ve výzkumném souboru převažují policisté OOPČR.



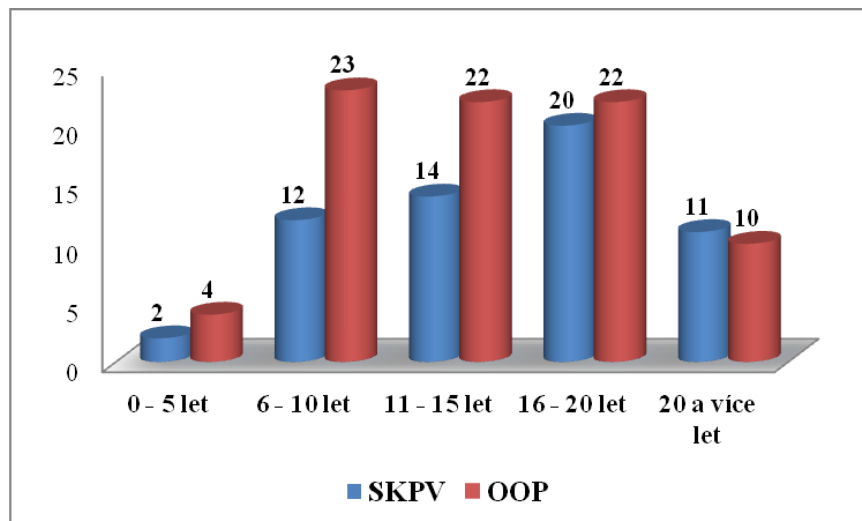
Graf č. 1: Rozložení výzkumného souboru podle služebního zařazení respondentů

Výzkumu se zúčastnili převážně policisté (muži). Z celkového počtu 140 respondentů bylo pouze 19 žen. Toto zastoupení zrcadlí generovou dimenzi policejní práce.



Graf č. 2: Rozložení výzkumného souboru podle pohlaví respondentů

Výzkumný soubor tvoří jak respondenti, kteří jsou ve služebním poměru u Policie ČR krátce, tak policisté s mnohaletou praxí. Soubor je poměrně rovnoměrně rozložen ve třech prostředních kategoriích s délkou praxe: 6 - 10 let (25%); 11 - 15 let (26%); 16 - 20 let (30%). Nejnižší počet respondentů spadá do kategorie s délkou praxe 0 - 5 let (4%). Více než 20 let má odslouženo 22 policistů z výzkumného souboru (15%).



Graf č. 3: Rozložení výzkumného souboru podle délky praxe respondentů

7 ANALÝZA DAT

Provedeným výzkumným šetřením bylo získáno velké množství dat, k jehož zpracování bylo využito programů *Microsoft Excel* a *Statistica 12*. Nominální a ordinální data zjištěná vyhodnocením 140 dotazníků byla uspořádána do tabulek četností. Na základě výpočtů byly určeny charakteristiky polohy dat a míry jejich variability. Vzhledem ke konstrukci dotazníku, byly ke zpracování dat využity různé techniky:

I.

U standardizované části dotazníku - **hodnocení výroků podle metody MBI**, byl nejprve u každého z respondentů proveden součet příslušných hodnot v jednotlivých sledovaných oblastech (*EE - emocionální vyčerpání; DP - depersonalizace; PA - seberealizace*). Tím byla u každého z respondentů zjištěna hodnota představující míru vyhoření v uvedených oblastech. Připomínáme, že stupeň vyhoření je charakterizován součtem bodů získaných hodnocením výroků na škále síly pocitů v rozmezí od 0 do 7 bodů, kdy hodnocení číslem 0 znamená, že respondent se tak, jak je uvedeno ve výroku necítí vůbec, a naopak 7 bodů přiřazuje výroku, jež jeho pocitům maximálně odpovídá.

Čím vyšší je hodnota součtu bodů získaných hodnocením výroků v oblastech **emocionálního vyčerpání (EE)** a **depersonalizace (DP)**, tím vyšší je míra vyhoření hodnotitele (respondenta). V oblasti **seberealizace (PA)** sledujeme opačný efekt. Pokud je míra vyhoření daného respondenta vysoká, pak v oblasti seberealizace pozorujeme nízkou hodnotu součtu bodů přiřazených příslušným výroky (tento rozdíl způsobuje obsahová stránka výroků pro oblast seberealizace, jež je formulována pozitivně, na rozdíl od obsahové stránky výroků pro oblast emocionálního vyčerpání a depersonalizace).

Na tomto místě je důležité zdůraznit, že hodnoty zjištěné v jednotlivých, výše uvedených oblastech, nelze sčítat za účelem získání určité souhrnné hodnoty, která by měla charakterizovat celkovou míru vyhoření jedince. Nicméně dle teoretických východisek je za nejcharakterističtější faktor syndromu vyhoření považováno emocionální vyčerpání, tedy oblast označená ve výzkumu jako „**EE**“ (emotional exhaustion).

II.

Položky označené v dotazníku čísly 1 - 11 byly zaměřeny na zjištění respondentova hodnocení stavu sociální opory a to především sociální opory v zaměstnání, neboť položky č. 1 - 10 se týkají vztahů na pracovišti. Pouze položka č. 11 vybízí respondenta k vyjádření se k jeho rodinnému zázemí. Z této jediné položky se nedá usuzovat na stav sociální opory v soukromí. Vzhledem k charakteru položek a obsahu nabízených možností vyjádření byly ke zjištění stavu sociální opory v zaměstnání využity položky č. 1 - 6. U těchto položek byla za účelem žádaného zjištění vytvořena škála bodového hodnocení, kterou znázorňují níže uvedená čísla umístěná za jednotlivými možnostmi odpovědí (v původním dotazníku škála bodů nebyla uváděna, neboť byla stanovena pouze pro účely vyhodnocení dat):

1) do práce chodím rád

- ano, vždy **4b**
- spíše ano **3b**
- spíše ne **1b**
- ne, do práce se netěším **0b**
- je mi to jedno, neřeším to **2b**

2) vztah mezi mnou a mým přímým nadřízeným mohu ohodnotit jako

- výborný **4b**
- dobrý **3b**
- průměrný **2b**
- špatný **1b**
- velmi špatný **0b**

3) vztahy mezi kolegy na pracovišti mohou ohodnotit jako

- výborné **4b**
- dobré **3b**
- průměrné **2b**
- špatné **1b**
- velmi špatné **0b**

4) v pracovním kolektivu se cítím

- výborně **4b**
- dobře **3b**
- průměrně **2b**
- špatně **1b**
- velmi špatně **0b**

5) na našem oddělení dochází k neshodám (nedorozuměním)

- téměř denně **0b**
- často **1b**
- občas **2b**
- minimálně **3b**
- nikdy **4b**

6) na našem oddělení pociťuji negativní klima

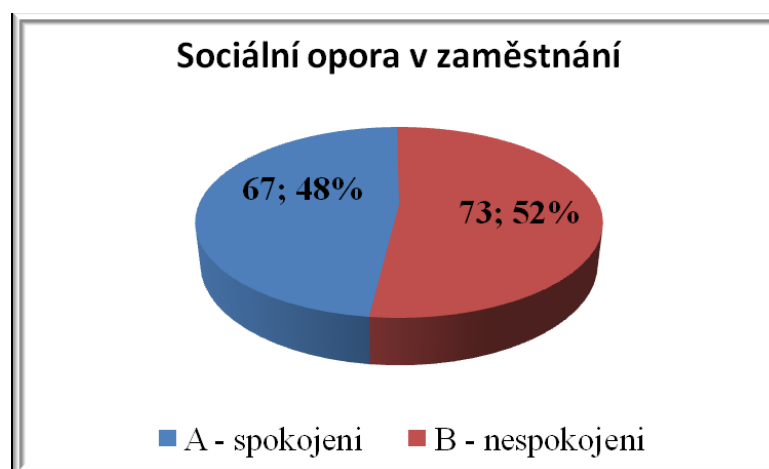
- každou službu **0b**
- často **1b**
- občas **2b**
- minimálně **3b**
- nikdy **4b**

Hodnota získaná součtem bodů za odpovědi k položkám č. 1 - 6 vyjadřuje míru spokojenosti respondenta s klimatem pracovního prostředí a považujeme ji za odraz stavu sociální opory v jeho zaměstnání. Data získaná analýzou dotazníků vytvořila jádro tabulky četností. Na základě zjištěných hodnot byli respondenti rozděleni na dvě skupiny podle následujícího klíče (podotýkáme, že původně bylo záměrem srovnání míry vyhoření v jednotlivých oblastech se stavem sociální opory v zaměstnání u třech skupin respondentů, avšak třetí skupina pro nízké množství respondentů neposkytovala relevantní data):

sk. A (příznivé klima; silná opora): **17 - 24 bodů**;

sk. B (méně příznivé klima; slabší opora): **0 - 16 bodů**.

Vyhodnocení zjištěných dat ukázalo, že celkem 67 respondentů vnímá sociální oporu na pracovišti pozitivně. Tito spokojení policisté byli zařazeni do skupiny A. Skupina B zahrnuje 73 respondentů, kteří nejsou se sociálními vztahy na pracovišti spokojeni.



Graf č. 4: Spokojenost respondentů se sociální oporou v zaměstnání

III.

Jak jsme již zmínili, data zjištěná analýzou odpovědí na zbývající položky dotazníku, nebyla podrobena srovnávání. I přesto mělo zařazení položek č. 7 - 11 v dotazníkovém šetření svůj význam spočívající v aplikačním rozměru této práce, který bude blíže vysvětlen v závěru. Odpovědi na vybrané položky (č. 7, 8, 11) byly zpracovány v programu Statistica 12 a přinášíme jejich rozbor a grafické znázornění.

Ve vyjádřeních k dotazníkové **položce č. 7** bylo respondentům nabídnuto celkem 7 faktorů, které jsou nedílnou součástí policejní práce a mohou být zdrojem pracovního stresu, tedy současně rizikem syndromu vyhoření. Policisté měli vybrat pouze jednu z nabízených možností, tedy jeden faktor, který je při pracovní činnosti zatěžuje nejvíce. Několik málo z dotazovaných jedinců zvolilo možnost vepsat na volný řádek jiný faktor, který je nejvíce zatěžuje. Ve všech takových případech se však jednalo o synonymum některého z nabízených výrazů (např. „nesmyslné zatěžování služebními funkcionáři“ jsme přiřadili k odpovědi „požadavky nadřízených“ atp.).

Položka č. 7: Jako nejvíce zatěžující při své pracovní činnosti cítí uji:

1. kontakt s občanem
2. požadavky nadřízených
3. množství administrativy
4. nedostatky ve vybavení (výstroj, pomůcky apod.)
5. dodržování předpisů a nařízení
6. zákonná omezení
7. problematický profesní postup

Tabulka č. 2: Odpovědi respondentů k položce č. 7

odpověď číslo	Četnost odpovědí	Kumulativní (četnost)	Relativní četnost
1	12	12	9%
2	33	45	24%
3	66	111	47%
4	7	118	5%
5	6	124	4%
6	9	133	6%
7	7	140	5%
součet	140		100%

Analýza dat k položce č. 7 ukázala, že téměř polovina z respondentů považuje za nejvíce zatěžující faktor jejich pracovní činnosti velké **množství administrativy**. Za povšimnutí stojí také „požadavky nadřízených“, které nadměrně zatěžují 24% respondentů. Nejméně respondenty zatěžuje dodržování předpisů a nařízení.

U dotazníkové **položky č. 8** respondenti volili mezi čtyřmi nabízenými výrazy, přičemž měli vybrat takový výraz, který nejlépe charakterizuje přístup jejich přímého nadřízeného k většině podřízených. Teoretická část práce obsahuje poznatky o tom, že osobnost vedoucího pracovníka je významným faktorem ve vztahu k syndromu vyhoření. Ke zjištění, zda nadřízený pracovník účastníků tohoto výzkumu je kompetentní osobou pro výkon své funkce, však zcela jistě nestačí jedna položka v dotazníku, byť může přinést výpověď o podstatné složce jeho osobnosti.

Položka č. 8: Přístup mého přímého nadřízeného k většině podřízených je:

1. direktivní (příkazy, zákazy)
2. citlivý a empatický
3. lhostejný
4. neutrální

Tabulka č. 3: Odpovědi respondentů k položce č. 8

odpověď číslo	Četnost odpovědí	Kumulativní (četnost)	Relativní četnost
1	46	46	33%
2	60	106	43%
3	1	107	1%
4	33	140	23%
součet	140		100%

Výsledkem je pozitivní zjištění, že téměř polovina respondentů považuje přístup svého nadřízeného za **citlivý a empatický**. Zjištěná hodnota odpovídá množství respondentů, kteří byli na základě analýzy jejich odpovědí v položkách č. 1 - 6 zařazeni do skupiny „A“, skupiny sestávající z 67 policistů, kteří vnímají kladně sociální vztahy na svém pracovišti. Další pozitivum je bezesporu to, že pouze jeden ze 140 respondentů označil přístup svého nadřízeného za lhostejný. Výsledek 33 % u „direktivního přístupu“ již tak optimisticky nezní. Otázkou však zůstává, nakolik tento přístup policisté, kteří jsou také při výkonu profese často nuceni jednat direktivně, vnímají jako negativní či ohrožující.

Dotazníková **položka č. 11** vybízí respondenty k výběru ze čtyř výrazů, kterými by označili své rodinné zázemí. Fungující sociální opora v blízkém okolí jedince je významným protektivním faktorem jeho psychického stavu.

Položka č. 11: **Mé rodinné zázemí mohu označit slovem:**

1. výborné
2. uspokojivé
3. nedostatečné
4. frustrující

Tabulka č. 4: Odpovědi respondentů k položce č. 11

odpověď číslo	Četnost odpovědí	Kumulativní (četnost)	Relativní četnost
1	85	85	61%
2	50	135	36%
3	4	139	2%
4	1	140	1%
součet	140		100%

Zjištěná data, zaznamenaná v tabulce č. 4, ukazují, že více než polovina respondentů považuje své rodinné zázemí za **výborné** a téměř všichni, kteří neoznačili odpověď č. 1, se vyjádřili, že rodinné zázemí mají uspokojivé. Pouze jeden z dotázaných pociťuje tento faktor jako frustrující.

IV.

Vedení primárním záměrem verifikovat stanovené hypotézy a získat odpovědi na zvolené výzkumné otázky, stanovili jsme následující způsob analýzy dat.

S využitím programů Microsoft Excel a Statistica 12 byla nejprve zjištěna četnost hodnot charakterizujících míru vyhoření v jednotlivých oblastech (EE, DP, PA), které zkoumal standardizovaný dotazník *Maslach Burnout Inventory*. Při určování stupně vyhoření vycházíme z kategorizace Maslach a Jackson (Venglářová, 2011 cit. podle Diblíková, 2013, s. 39) uvedené v tabulce č. 5.

Tabulka č. 5: Stupně vyhoření podle součtu hodnot zjištěných metodou MBI

Faktor	STUPEŇ VYHOŘENÍ		
	nízký	mírný	vysoký
emocionální vyčerpání (EE)	0 - 16	17 - 26	27 - 63
depersonalizace (DP)	0 - 6	7 - 12	13 - 35
seberealizace (PA)	39 - 56	32 - 38	0 - 31

Jak je patrné z tabulky č. 5, vysoké hodnoty v oblasti emocionálního vyčerpání a v oblasti depersonalizace odpovídají vysokému stupni vyhoření. Naproti tomu pro faktor seberealizace platí, že vysokému stupni vyhoření odpovídají nízké hodnoty zjištěné v této oblasti metodou MBI.

Pro větší přehlednost tabulek četností byla získaná data seskupena do tzv. intervalů, přičemž ke zjištění hloubky intervalu (h) byl využit vzorec $h \approx 0,08 \cdot R$ (R značí variační šíři, což je rozdíl mezi největší a nejmenší naměřenou hodnotou). Na základě výpočtů byla stanovena nejvýhodnější hloubka intervalů v jednotlivých oblastech:

Tabulka č. 6: Výpočet hloubky intervalu pro tabulky četnosti

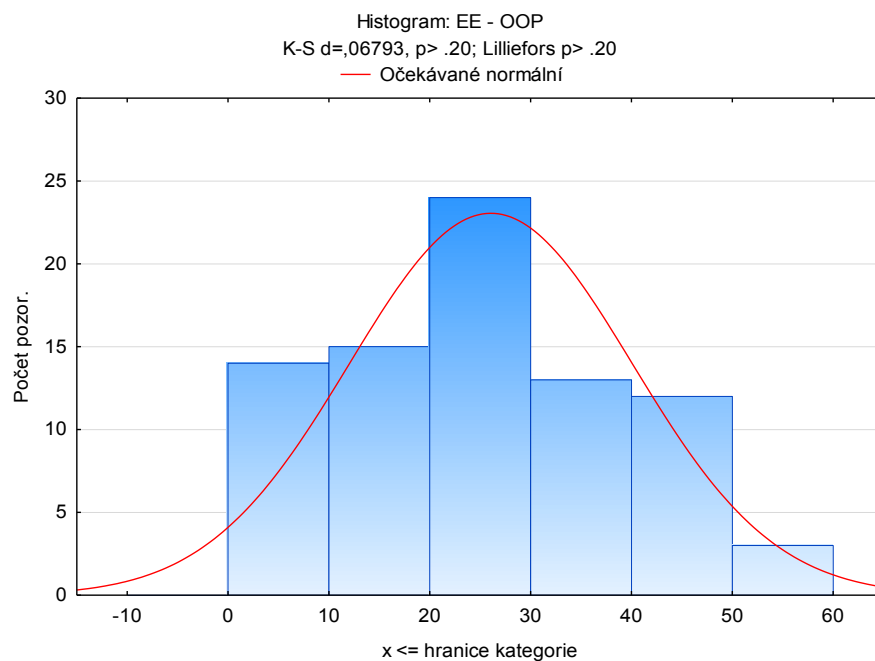
OOP				SKPV			
oblast	R	h	h přibližně	oblast	R	h	h přibližně
EE	55	4,4	4	EE	44	3,52	4
DP	31	2,48	2	DP	20	1,6	2
PA	30	2,4	2	PA	30	2,4	2

Naší snahou bylo zjistit četnost sledovaných hodnot samostatně pro skupinu policistů z OOPČR (81 respondentů) a pro skupinu policistů SKPV (59 respondentů) a získané výsledky mezi sebou porovnat.

Tabulka č. 7: Četnost hodnot míry EE u respondentů OOPČR

Emocionální vyčerpání (OOP)	Četnost hodnot	Relativní četnost	Kumulativní (četnost)
1 < x < 5	5	6%	5
5 < x < 9	4	5%	9
9 < x < 13	7	9%	16
13 < x < 17	4	5%	20
17 < x < 21	9	11%	29
21 < x < 25	11	14%	40
25 < x < 29	8	10%	48
29 < x < 33	8	10%	56
33 < x < 37	4	5%	60
37 < x < 41	6	7%	66
41 < x < 45	6	7%	72
45 < x < 49	3	4%	75
49 < x < 53	4	5%	79
53 < x < 57	2	2%	81
součet	81	100%	

Z tabulky č. 7 je zřejmé, že nejvyšší četnost hodnot v oblasti emocionálního vyčerpání u respondentů služebně zařazených na OOPČR, je v intervalu od 21 do 25.

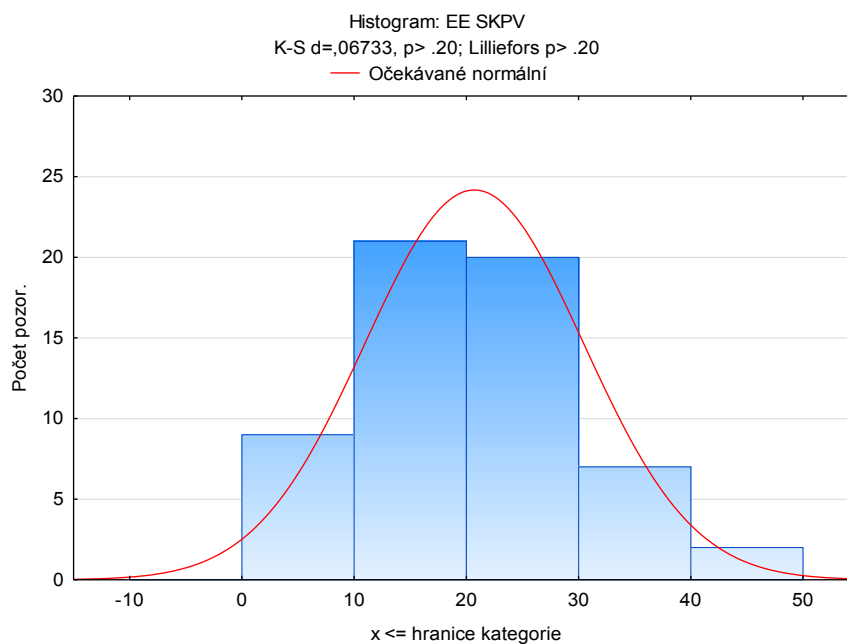


Graf č. 5: Rozložení hodnot míry EE u respondentů OOPČR

Tabulka č. 8: Četnost hodnot míry EE u respondentů SKPV

Emocionální vyčerpání (SKPV)	Četnost hodnot	Relativní četnost	Kumulativní (četnost)
1 < x < 5	3	5%	3
5 < x < 9	3	5%	6
9 < x < 13	4	6%	10
13 < x < 17	10	17%	20
17 < x < 21	10	17%	30
21 < x < 25	9	15%	39
25 < x < 29	7	12%	46
29 < x < 33	8	14%	54
33 < x < 37	0	0%	54
37 < x < 41	3	5%	57
41 < x < 45	1	2%	58
45 < x < 49	1	2%	59
součet	59	100%	

Data v tabulce č. 8 ukazují, že nejvyšší četnost hodnot v oblasti emocionálního vyčerpání u respondentů SKPV, je v intervalech od 13 do 17 a od 17 do 21.

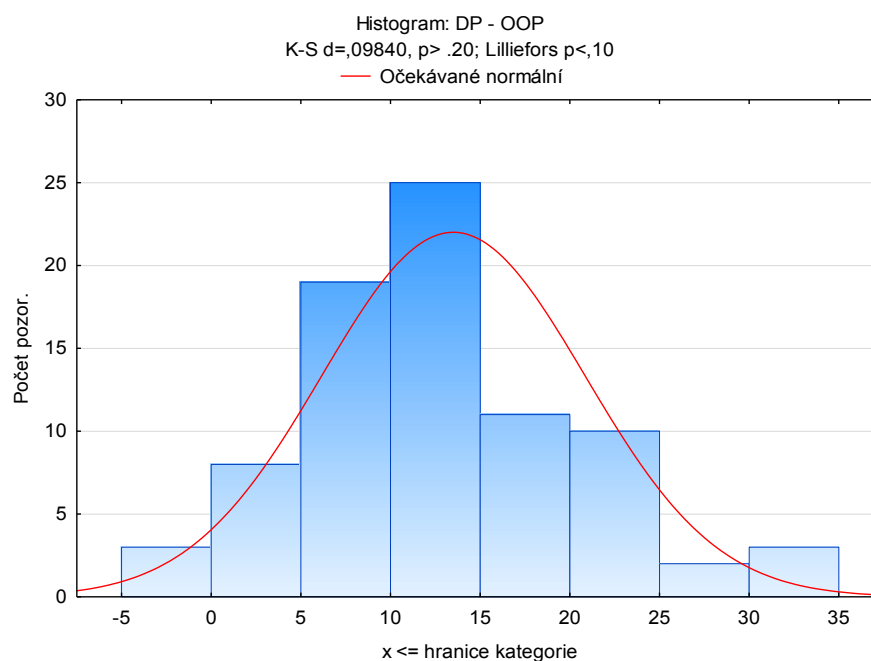


Graf č. 6: Rozložení hodnot míry EE u respondentů SKPV

Shodný postup jsme použili také při uspořádání a porovnání dat v oblastech depersonalizace (DP) a seberealizace (PA).

Tabulka č. 9: Četnost hodnot míry DP u respondentů OOPČR

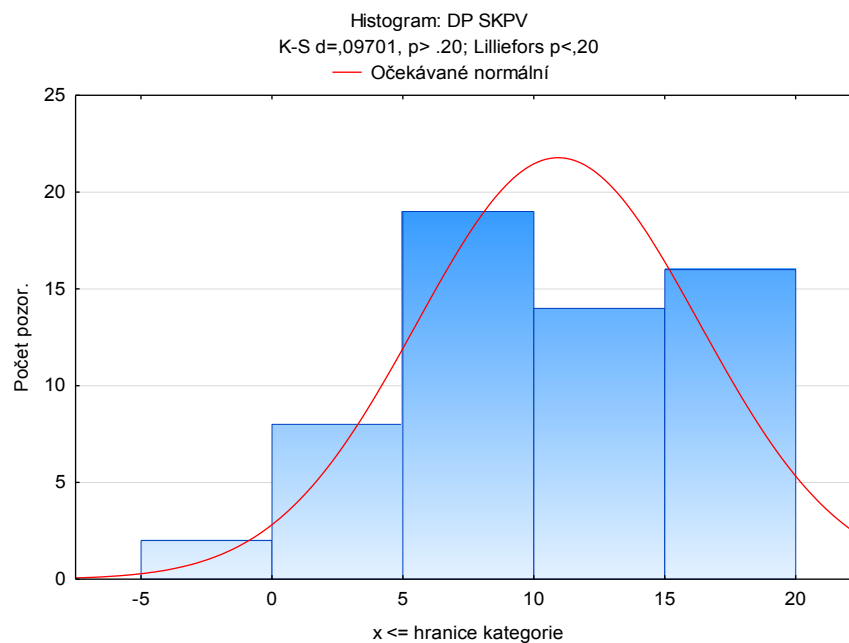
Depersonalizace (OOP)	Četnost hodnot	Relativní četnost	Kumulativní (četnost)
0 < x < 2	3	4%	3
2 < x < 4	2	2%	5
4 < x < 6	6	7%	11
6 < x < 8	8	11%	19
8 < x < 10	7	9%	26
10 < x < 12	6	7%	32
12 < x < 14	12	15%	44
14 < x < 16	11	14%	55
16 < x < 18	2	2%	57
18 < x < 20	5	6%	62
20 < x < 22	7	9%	69
22 < x < 24	6	7%	75
24 < x < 26	1	1%	76
26 < x < 28	2	2%	78
28 < x < 30	0	0%	78
30 < x < 32	3	4%	81
32 < x < 34	0	0%	81
součet	81	100%	



Graf č. 7: Rozložení hodnot míry DP u respondentů OOPČR

Tabulka č. 10: Četnost hodnot míry DP u respondentů SKPV

Depersonalizace (SKPV)	Četnost hodnot	Relativní četnost	Kumulativní (četnost)
$0 < x < 2$	4	7%	4
$2 < x < 4$	2	3%	6
$4 < x < 6$	4	7%	10
$6 < x < 8$	6	11%	16
$8 < x < 10$	9	15%	25
$10 < x < 12$	4	7%	29
$12 < x < 14$	8	14%	37
$14 < x < 16$	6	10%	43
$16 < x < 18$	9	15%	52
$18 < x < 20$	6	10%	58
$20 < x < 22$	1	1%	59
součet	59	100%	

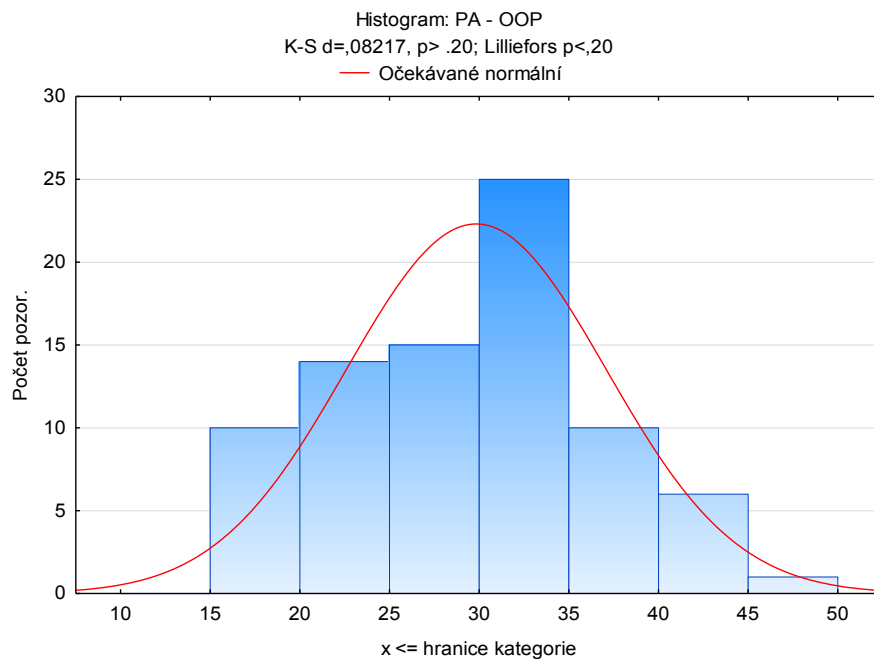


Graf č. 8: Rozložení hodnot míry DP u respondentů SKPV

Z tabulek četností č. 9 a č. 10, a z grafů č. 7 a č. 8, je zřejmé, že nejvyšší četnost hodnot v oblasti depersonalizace u respondentů služebně zařazených na OOPČR, je v intervalech od 12 do 14 a od 14 do 16. Nejvyšší četnost hodnot v oblasti depersonalizace u respondentů SKPV, je v intervalech od 8 do 10 a od 16 do 18.

Tabulka č. 11: Četnost hodnot míry PA u respondentů OOPČR

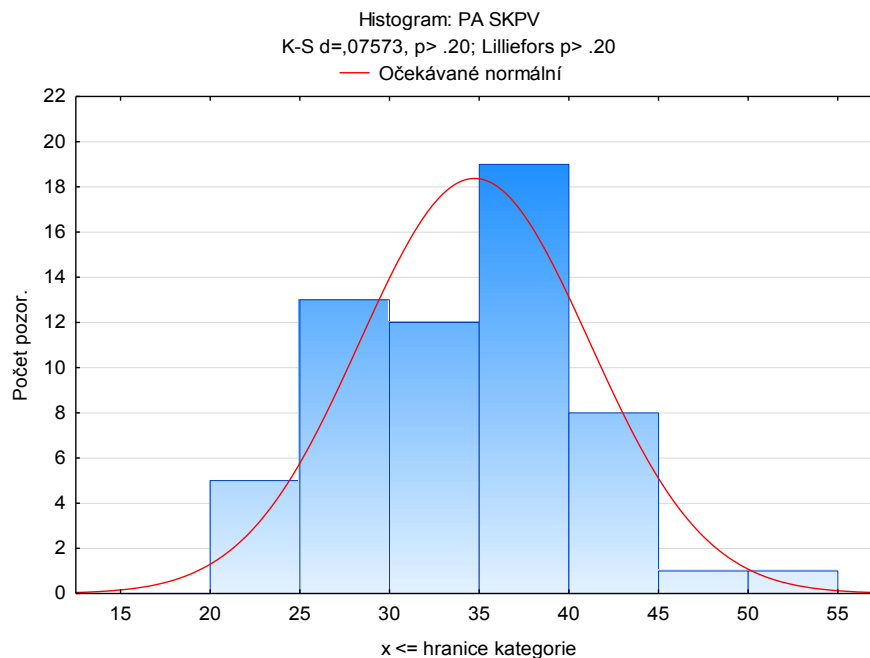
Seberealizace (OOP)	Četnost hodnot	Relativní četnost	Kumulativní (četnost)
16 < x < 18	2	3%	2
18 < x < 20	6	7%	8
20 < x < 22	4	5%	12
22 < x < 24	4	5%	16
24 < x < 26	8	10%	24
26 < x < 28	5	6%	29
28 < x < 30	8	10%	37
30 < x < 32	11	14%	48
32 < x < 34	11	14%	59
34 < x < 36	5	6%	64
36 < x < 38	6	7%	70
38 < x < 40	4	5%	74
40 < x < 42	0	0%	74
42 < x < 44	5	6%	79
44 < x < 46	1	1%	80
46 < x < 48	1	1%	81
součet	81	100%	



Graf č. 9: Rozložení hodnot míry PA u respondentů OOPČR

Tabulka č. 12: Četnost hodnot míry PA u respondentů SKPV

Seberealizace (SKPV)	Četnost hodnot	Relativní četnost	Kumulativní (četnost)
21 < x < 23	1	2%	1
23 < x < 25	1	2%	2
25 < x < 27	4	7%	6
27 < x < 29	5	8%	11
29 < x < 31	7	12%	18
31 < x < 33	5	8%	23
33 < x < 35	3	5%	26
35 < x < 37	9	15%	35
37 < x < 39	9	15%	44
39 < x < 41	5	8%	49
41 < x < 43	3	5%	52
43 < x < 45	4	7%	56
45 < x < 47	1	2%	57
47 < x < 49	0	0%	57
49 < x < 51	1	2%	58
součet	58	98%	



Graf č. 10: Rozložení hodnot míry PA u respondentů SKPV

Tabulky četností č. 11 a č. 12, a k nim přidružené grafy, přinášejí informaci o tom, že nejvyšší četnost hodnot v oblasti seberealizace u respondentů služebně zařazených na OOPČR, je v intervalech od 30 do 32 a od 32 do 34. Nejvyšší četnost hodnot v oblasti seberealizace u respondentů SKPV, je v intervale od 35 do 39.

Stanovíme-li intervaly pro tabulky četností tak, aby odpovídaly **kategorizaci MBI** (viz s. 72), získáme přehled, který dobře vypovídá o stavu vyhoření ve sledovaných skupinách:

Tabulka č. 13: OOPČR - četnost hodnot míry EE dle kategorií MBI

Emocionální vyčerpání (OOP)	Stupeň vyhoření	Četnost hodnot	Relativní četnost	Kumulativní (četnost)
$0 < x < 16$	nízký	20	24%	20
$17 < x < 26$	mírný	24	30%	44
$27 < x < 63$	vysoký	37	46%	81
součet		81	100%	

Tabulka č. 14: SKPV - četnost hodnot míry EE dle kategorií MBI

Emocionální vyčerpání (SKPV)	Stupeň vyhoření	Četnost hodnot	Relativní četnost	Kumulativní (četnost)
$0 < x < 16$	nízký	20	34%	20
$17 < x < 26$	mírný	23	39%	43
$27 < x < 63$	vysoký	16	27%	59
součet		59	100%	

Jak znázorňují tabulky č. 13 a č. 14, téměř polovina respondentů z OOPČR se v oblasti emocionálního vyčerpání nachází ve vysokém stupni vyhoření. Respondenti SKPV jsou na tom o poznání lépe, neboť vysokého stupně vyhoření v této oblasti dosahuje 27% z celkového počtu.

Tabulka č. 15: OOPČR - četnost hodnot míry DP dle kategorií MBI

Depersonalizace (OOP)	Stupeň vyhoření	Četnost hodnot	Relativní četnost	Kumulativní (četnost)
$0 < x < 6$	nízký	21	26%	21
$7 < x < 12$	mírný	16	20%	37
$13 < x < 35$	vysoký	44	54%	81
součet		81	100%	

Tabulka č. 16: SKPV - četnost hodnot míry DP dle kategorií MBI

Depersonalizace (SKPV)	Stupeň vyhoření	Četnost hodnot	Relativní četnost	Kumulativní (četnost)
$0 < x < 6$	nízký	15	26%	15
$7 < x < 12$	mírný	19	32%	34
$13 < x < 35$	vysoký	25	42%	59
součet		59	100%	

Z údajů uvedených v tabulkách č. 15 a č. 16, které přináší informaci o vyhoření zkoumaných policistů v oblasti depersonalizace, je patrné, že více než polovina respondentů OOPČR se rovněž v této oblasti nachází ve vysokém stupni vyhoření. Vysoké procento však v této oblasti a stupni vyhoření dosahují také respondenti SKPV (42%).

Tabulka č. 17: OOPČR - četnost hodnot míry PA dle kategorií MBI

Seberealizace (OOP)	Stupeň vyhoření	Četnost hodnot	Relativní četnost	Kumulativní (četnost)
$39 < x < 56$	nízký	11	14%	11
$32 < x < 38$	mírný	22	27%	33
$0 < x < 31$	vysoký	48	59%	81
součet		81	100%	

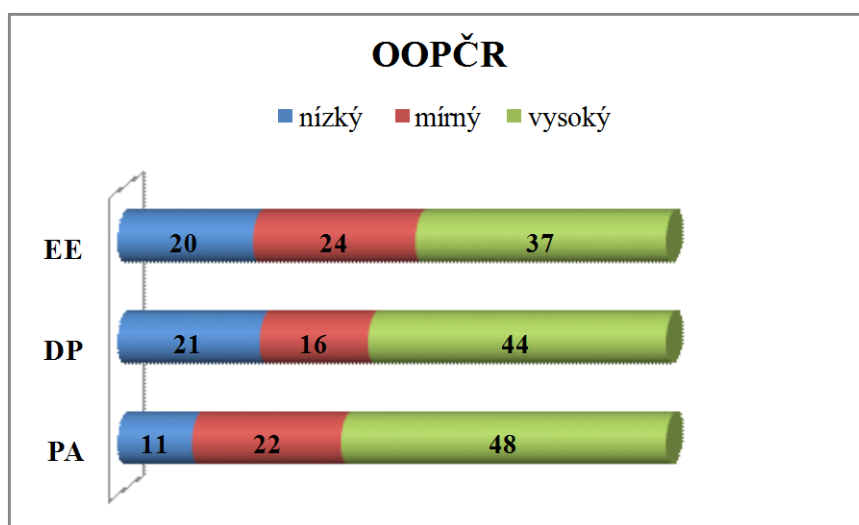
Tabulka č. 18: SKPV - četnost hodnot míry PA dle kategorií MBI

Seberealizace (SKPV)	Stupeň vyhoření	Četnost hodnot	Relativní četnost	Kumulativní (četnost)
$39 < x < 56$	nízký	15	25%	15
$32 < x < 38$	mírný	24	41%	39
$0 < x < 31$	vysoký	20	34%	59
součet		59	100%	

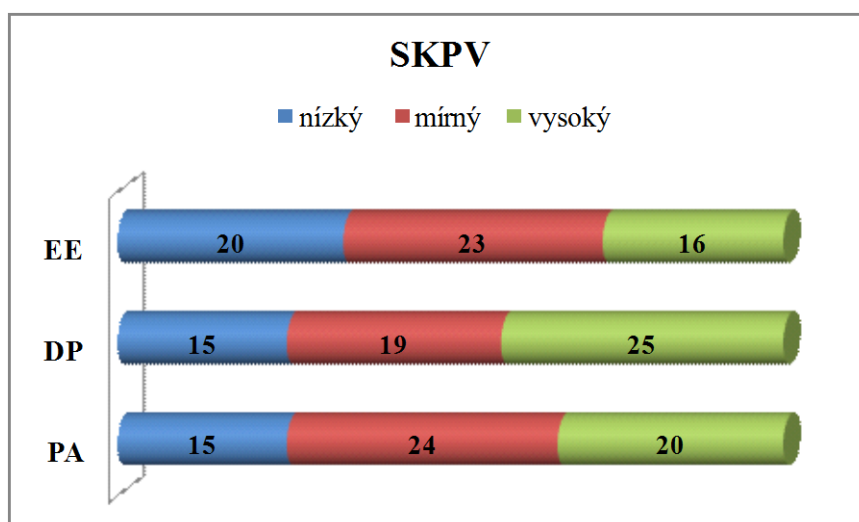
Jak je patrné z údajů uvedených v tabulkách č. 17 a č. 18, více než polovina respondentů OOPČR, v rovině seberealizace, dosahuje vysokého stupně vyhoření. Ze

skupiny respondentů SKPV nejvíce policistů dosahuje mírného stupně vyhoření. Vysoký stupeň vyhoření se týká 34% z nich.

Analýzou získaných dat a jejich uspořádáním do intervalů v uvedených tabulkách četností, jsme získali relevantní informace o rozložení výzkumného souboru ve vztahu k syndromu vyhoření. Zjištěné skutečnosti byly graficky znázorněny:



Graf č. 11: OOPČR - počet respondentů v jednotlivých stupních vyhoření



Graf č. 12: SKPV - počet respondentů v jednotlivých stupních vyhoření

8 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

Na počátku výzkumu jsme stanovili celkem 12 hypotéz, které předpokládají existenci vztahu mezi jednotlivými proměnnými (viz kapitoly „hypotézy“ a „proměnné“). Nejprve byly zjišťovány míry ústřední tendence nashromážděných dat, a to na základě výpočtů **aritmetického průměru** hodnot a určení **mediánu**. Rozptýlení dat charakterizuje vypočítaná **směrodatná odchylka**. Pro zjištění statistické významnosti rozdílu mezi porovnávanými daty jsme využili parametrický test významnosti - **Studentův T-test**. Pracovali jsme na hladině významnosti **0,05**. Provedenou kontrolou správnosti použití bylo zjištěno, že u výběrového souboru je splněn požadavek homogenity rozptylu u všech zkoumaných skupin. Pro výpočet Studentova t-testu byla použita funkce T.TEST pro nezávislé skupiny v programu Statistica 12. Prostřednictvím výzkumu jsme hledali odpovědi na jednotlivé hlavní a specifické výzkumné otázky. Interpretaci výsledků nyní předkládáme.

8.1 Vztah mezi mírou vyhoření a služebním zařazením

VO1: Jaká je míra vyhoření policistů ve Zlínském kraji?

VO2: Má služební zařazení policistů vliv na míru jejich vyhoření?

VO1.1: Jaká je míra emocionálního vyčerpání policistů ve Zlínském kraji?

VO2.1: Má služební zařazení policistů vliv na míru jejich emocionálního vyčerpání?

H1 Emocionální vyčerpání policistů sloužících na OOPČR dosahuje vyšší míry než emocionální vyčerpání policistů SKPV.

Tabulka č. 19: Srovnání měr ústřední tendence v EE u respondentů OOPČR a SKPV

	Respondenti	Průměr	Medián	Součet	Minimum	Maximum	Sm.odch.
EE - OOP	81	26,062	25	2111	1	56	14,018
EE - SKPV	59	20,712	20	1222	1	45	9,736

Zjištění:

Jak je patrné z údajů v tabulce č. 19, která nabízí srovnání výsledků obou zkoumaných skupin, průměrná hodnota míry emocionálního vyčerpání, stejně jako hodnota mediánu, je

vyšší u policistů OOPČR než u policistů SKPV. Na základě výpočtů bylo zjištěno, že mezi uvedenými hodnotami existuje statisticky významný rozdíl ($p = 0,013$).

Hypotézu H1 přijímáme, neboť výzkum zdůvodnil její přijatelnost.

Odpověď na výzkumné otázky č. 1.1 a č. 2.1 zní:

Průměrná hodnota míry emocionálního vyčerpání **policistů OOPČR** ve Zlínském kraji, kteří se zúčastnili výzkumu, dosahuje hodnoty 26,062, což odpovídá horní hranici MBI intervalu (17 - 26), vyjadřujícího mírný stupeň emocionálního vyčerpání, tedy také **mírný stupeň vyhoření**. **Policisté SKPV** ve Zlínském kraji, kteří se zúčastnili výzkumu, jsou po stránce emocionálního vyčerpání na tom o poznání lépe, neboť jejich průměrný výsledek, ve zmíněné oblasti, vyjadřuje hodnota 20,712, která odpovídá středu MBI intervalu, vyjadřujícího mírný stupeň emocionálního vyčerpání, **tedy také mírný stupeň vyhoření**.

VO1.2: Jaká je míra depersonalizace policistů ve Zlínském kraji?

VO2.2: Má služební zařazení policistů vliv na míru jejich depersonalizace?

H2 Depersonalizace policistů sloužících na OOPČR dosahuje vyšší míry než depersonalizace policistů SKPV.

Tabulka č. 20: Srovnání měr ústřední tendence v DP u respondentů OOPČR a SKPV

	Respondenti	Průměr	Medián	Součet	Minimum	Maximum	Sm.odch.
DP - OOP	81	13,506	13	1094	0	31	7,342
DP - SKPV	59	10,932	12	645	0	20	5,404

Zjištění:

Jak je patrné z údajů v tabulce č. 20, která nabízí srovnání výsledků obou zkoumaných skupin, průměrná hodnota míry depersonalizace, stejně jako hodnota mediánu, je vyšší u policistů OOPČR než u policistů SKPV. Na základě výpočtů bylo zjištěno, že mezi uvedenými hodnotami existuje statisticky významný rozdíl ($p = 0,024$).

Hypotézu H2 přijímáme, neboť výzkum zdůvodnil její přijatelnost.

Odpověď na výzkumné otázky č. 1.2 a č. 2.2 zní:

Průměrná hodnota míry depersonalizace **policistů OOPČR** ve Zlínském kraji, kteří se zúčastnili výzkumu, dosahuje hodnoty 13,506, což odpovídá spodní hranici MBI intervalu

(13 - 35), vyjadřujícího vysoký stupeň depersonalizace, tedy také **vysoký stupeň vyhoření**. Průměrný výsledek **policistů SKPV** ve Zlínském kraji, kteří se zúčastnili výzkumu, ve zmíněné oblasti dosahuje o poznání nižší hodnoty, kterou je 10,932. Tento údaj odpovídá středu MBI intervalu (7 - 12), vyjadřujícího mírný stupeň depersonalizace, tedy také **mírný stupeň vyhoření**.

VO1.3: Jaká je míra seberealizace policistů ve Zlínském kraji?

VO2.3: Má služební zařazení policistů vliv na míru jejich seberealizace?

H3 Seberealizace policistů sloužících na OOPČR dosahuje nižší míry než seberealizace policistů SKPV.

Tabulka č. 21: Srovnání měr ústřední tendence v PA u respondentů OOPČR a SKPV

	Respondenti	Průměr	Medián	Součet	Minimum	Maximum	Sm.odch.
PA - OOP	81	29,841	31	2417	16	46	7,243
PA - SKPV	59	34,746	35	2050	21	51	6,405

Zjištění:

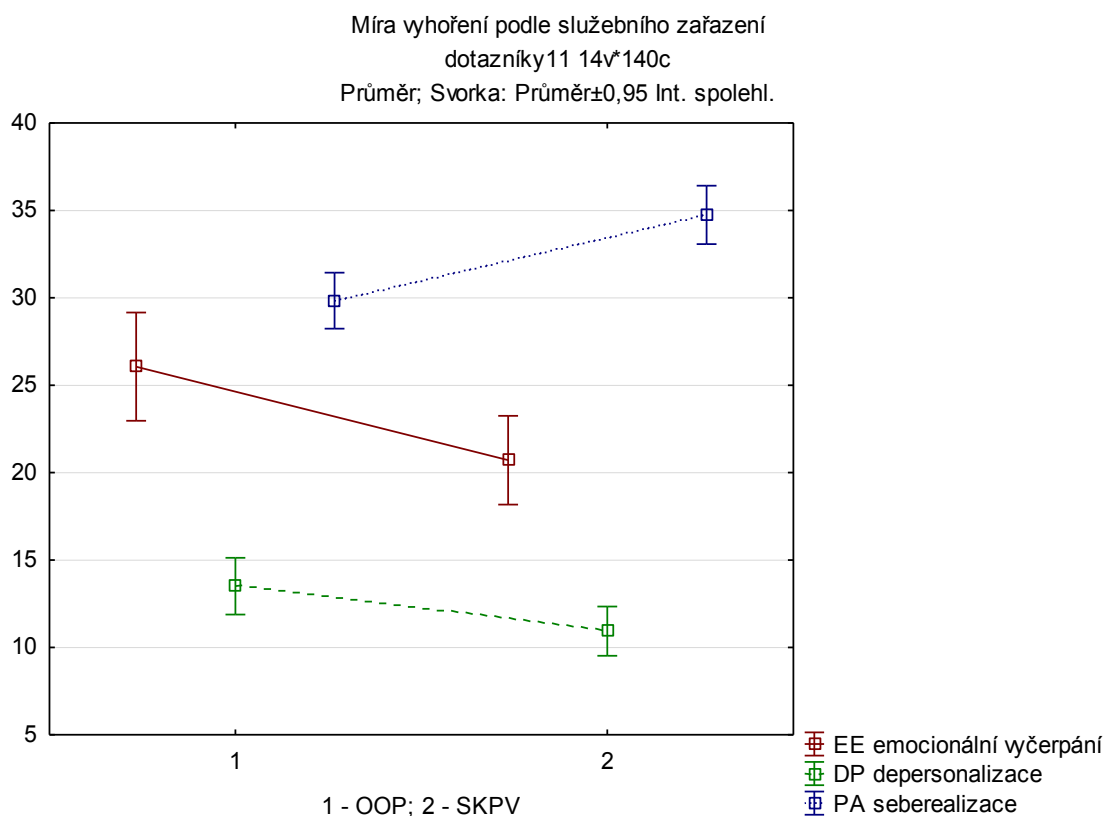
Tabulka č. 21 nabízí srovnání výsledků obou zkoumaných skupin. Je patrné, že průměrná hodnota míry seberealizace, stejně jako hodnota mediánu, je nižší u policistů OOPČR než u policistů SKPV. Zde připomínáme, že nízké hodnoty u seberealizace znamenají vyšší stupeň vyhoření. Na základě výpočtů bylo zjištěno, že mezi uvedenými hodnotami existuje statisticky významný rozdíl ($p < 0,001$).

Hypotézu H3 přijímáme, neboť výzkum zdůvodnil její přijatelnost.

Odpověď na výzkumné otázky č. 1.3 a č. 2.3 zní:

Průměrná hodnota míry seberealizace **policistů OOPČR** ve Zlínském kraji, kteří se zúčastnili výzkumu, dosahuje hodnoty 29,841, což odpovídá nízkému stupni seberealizace (MBI interval 0 - 31), tedy **vysokému stupni vyhoření**. Průměrná hodnota míry seberealizace **policistů SKPV** ve Zlínském kraji, kteří se zúčastnili výzkumu, dosahuje hodnoty 34,746, která odpovídá středu MBI intervalu (32- 38), vyjadřujícího mírný stupeň seberealizace, tedy také **mírný stupeň vyhoření**.

Dílčí závěr: Při zjišťování míry vyhoření v jednotlivých oblastech byl základní soubor rozdělen na dvě skupiny podle služebního zařazení respondentů. Naším záměrem bylo zjistit, zda mezi mírou vyhoření policistů OOPČR a kriminalistů ve Zlínském kraji existuje statisticky významný rozdíl. Jak jsme již uvedli, míru vyhoření nejlépe charakterizují hodnoty dosažené ve zkoumané oblasti nazvané „emocionální vyčerpání“ (EE). Jak v této oblasti, tak i v oblastech depersonalizace a seberealizace, byly výzkumem zjištěny statisticky významné rozdíly mezi průměrnými hodnotami porovnávaných skupin, přičemž se jednoznačně potvrdil předpoklad, že míra vyhoření v daných oblastech je vyšší u policistů OOPČR než u policistů SKPV. Míra vyhoření policistů ve Zlínském kraji tedy souvisí se služebním zařazením, přičemž však v nejvýznamnější rovině (emocionální vyčerpání) se průměrné hodnoty obou zkoumaných skupin pohybují v intervalu odpovídajícímu mírnému stupni vyhoření. Tímto byly zodpovězeny výzkumné otázky VO1 a VO2. Odpovědi vystihuje také následující grafické znázornění.



Graf č. 13: Míra vyhoření ve vztahu ke služebnímu zařazení

8.2 Vztah mezi mírou vyhoření a délkou praxe

Pro účely zjištění, zda existuje vztah mezi mírou vyhoření policistů a dobou, po kterou vykonávají policejní profesi, byl výzkumný soubor rozdělen na dvě skupiny.

Skupina č. 1 zahrnuje **41 respondentů** s délkou praxe u policie do 10 let.

Skupina č. 2 zahrnuje **99 respondentů** s délkou praxe u policie více než 10 let.

Pozn.: Z popisu výzkumného souboru (s. 64) je nám známo, že v první skupině je také 6 policistů, jejichž služební poměr u PČR trvá méně než 5 let a ve skupině č. 2 máme 22 policistů sloužících déle než 20 let.

VO3: Existuje souvislost mezi mírou vyhoření policistů a délkou jejich praxe?

VO3.1: Existuje souvislost mezi mírou emocionálního vyčerpání policistů a délkou jejich praxe?

H4 Emocionální vyčerpání policistů s více než desetiletou praxí dosahuje vyšší míry než emocionální vyčerpání policistů s praxí do deseti let.

Tabulka č. 22: Srovnání měr ústřední tendence v EE a délky praxe

	Respondenti	Průměr	Směrodatná odchylka
EE - sk. 1	41	22,683	14,27
EE - sk. 2	99	24,273	11,943

Zjištění:

Z údajů uvedených v tabulce č. 22 je patrné, že průměrná hodnota míry emocionálního vyčerpání je nižší u policistů s délkou praxe do 10 let (sk. 1). Výzkum tedy potvrdil, že průměrná hodnota v této oblasti, u policistů s více než desetiletou praxí (sk. 2), je vyšší než u policistů s praxí do 10 let, avšak provedeným výpočtem bylo zjištěno, že mezi uvedenými hodnotami není statisticky významný rozdíl ($p = 0,500$) a výsledky tak mohou být dílem náhody.

Hypotézu H4 odmítáme, neboť výzkum její přijatelnost nezdůvodnil.

Odpověď na výzkumnou otázku č. 3.1 zní:

Provedeným výzkumem nebylo potvrzeno, že by existovala souvislost mezi mírou emocionálního vyčerpání a délkou praxe policistů.

VO3.2: Existuje souvislost mezi mírou depersonalizace policistů a délkou jejich praxe?

H5 Depersonalizace policistů s více než desetiletou praxí dosahuje vyšší míry než depersonalizace policistů s praxí do deseti let.

Tabulka č. 23: Srovnání měr ústřední tendence v DP a délky praxe

	Respondenti	Průměr	Směrodatná odchylka
DP - sk. 1	41	13,22	8,323
DP - sk. 2	99	12,091	5,911

Zjištění:

Tabulka č. 23 znázorňuje průměrné hodnoty míry depersonalizace policistů, jejichž délka praxe je nižší než 10 let (sk. 1), v porovnání se stejným údajem zjištěným u policistů s délkou praxe nad 10 let (sk. 2). Policisté skupiny č. 1 vykazují vyšší průměrnou hodnotu v této oblasti než policisté skupiny č. 2. Provedený výpočet však nepotvrdil, že by mezi zjištěnými hodnotami byl statisticky významný rozdíl ($p = 0,366$), výsledky tak mohou být dílem náhody.

Hypotézu H5 odmítáme, neboť výzkum její přijatelnost nezdůvodnil.

Odpověď na výzkumnou otázku č. 3.2 zní:

Provedeným výzkumem nebylo potvrzeno, že by existovala souvislost mezi mírou depersonalizace a délkou praxe policistů.

VO3.3: Existuje souvislost mezi mírou seberealizace policistů a délkou jejich praxe?

H6 Seberealizace policistů s více než desetiletou praxí dosahuje nižší míry než seberealizace policistů s praxí do deseti let.

Tabulka č. 24: Srovnání měr ústřední tendence v PA a délky praxe

	Respondenti	Průměr	Směrodatná odchylka
PA - sk. 1	41	31,902	8,127
PA - sk. 2	99	31,909	6,967

Zjištění:

Porovnáním průměrných hodnot míry seberealizace u respondentů s délkou praxe do 10 let (sk. 1) a jejich protějšků s délkou praxe více než 10 let (sk. 2), které nabízí tabulka č. 24, se ukázalo, že zjištěné hodnoty jsou téměř totožné. Výsledky výzkumu tedy nepotvrdily, že by ve sledované oblasti, ve vztahu k délce praxe, byl mezi mírou seberealizace respondentů statisticky významný rozdíl ($p = 0,933$).

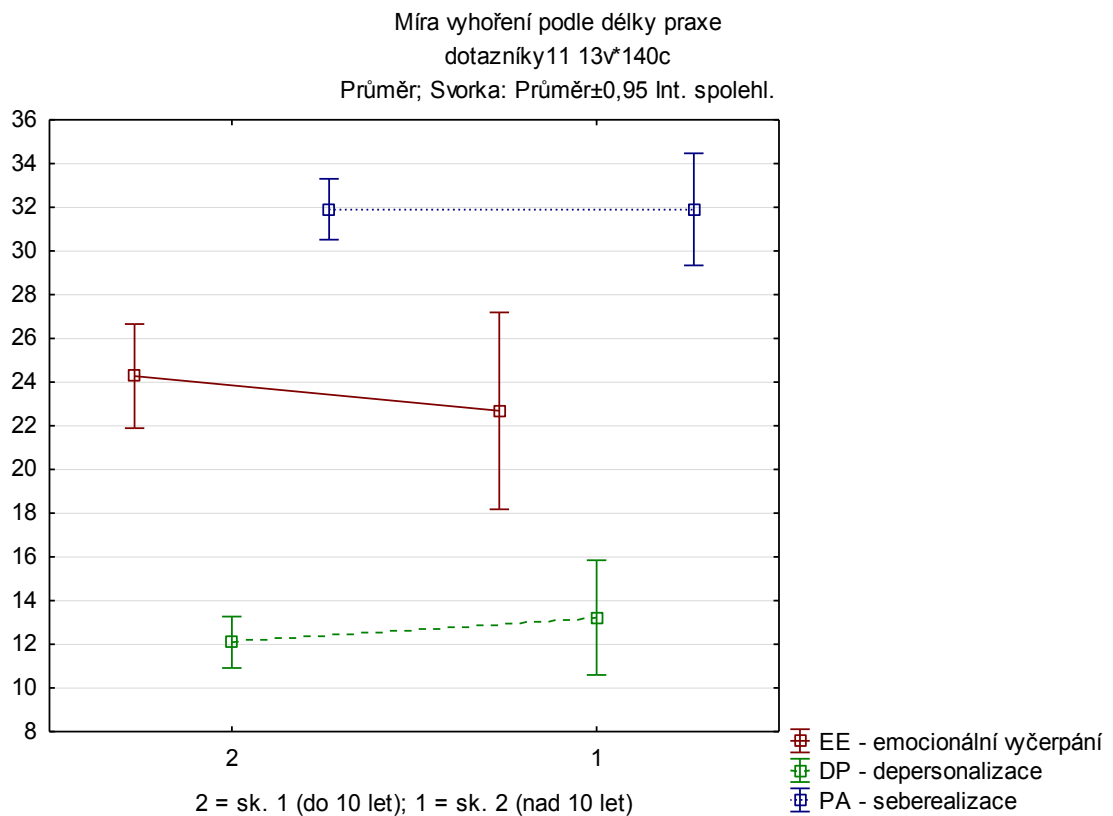
Hypotézu H6 odmítáme, neboť výzkum její přijatelnost nezdůvodnil.

Odpověď na výzkumnou otázku č. 3.3 zní:

Provedeným výzkumem nebylo potvrzeno, že by existovala souvislost mezi mírou seberealizace a délkou praxe policistů.

Dílčí závěr:

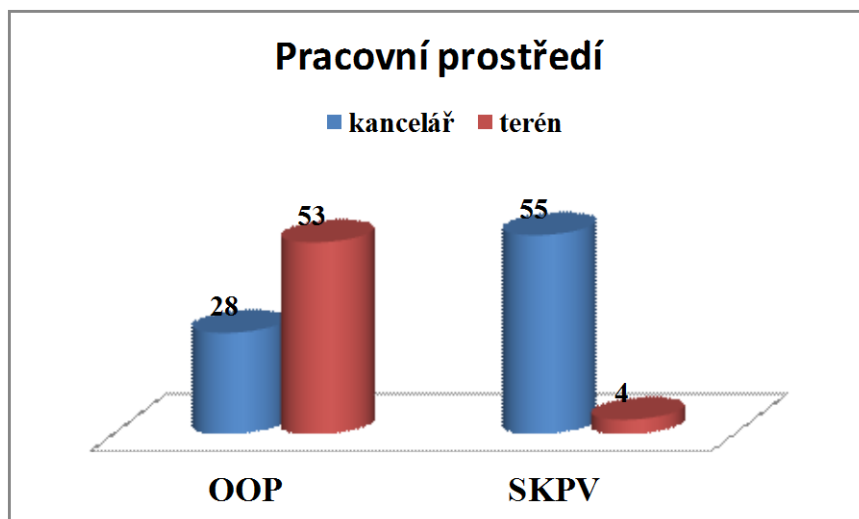
Provedené výzkumné šetření nepotvrdilo existenci vztahu mezi mírou vyhoření (v každé oblasti a tedy i celkově) a délkou praxe policistů ve Zlínském kraji. Výsledky výzkumu potvrzují teoretická východiska, ze kterých vyplývá, že vyhořet může jedinec i po krátké době výkonu povolání, a to zejména pokud se jeho profesní očekávání neshodují s profesní realitou. Odborníci nepovažují délku praxe za rizikový faktor syndromu vyhoření a výsledky našeho výzkumu tyto teoretické poznatky potvrdily. Naše zjištění koresponduje mj. také s výsledky výzkumu Mgr. Pavlínou Diblíkové, která v roce 2013, v rámci diplomové práce, zkoumala syndrom vyhoření u 100 policistů služebně zařazených na OOPČR v kraji Vysočina a Jihomoravském kraji. Na základě výsledků jejího výzkumu byl rovněž vysloven závěr, že délka praxe policistů nemá vliv na vznik a rozvoj syndromu vyhoření. Statisticky nevýznamný rozdíl mezi průměrnými hodnotami vyhoření respondentů v oblastech emocionálního vyčerpání, depersonalizace a seberealizace, ve vztahu k délce praxe, znázorňuje graf č. 14.



Graf č. 14: Míra vyhoření ve vztahu k délce praxe

8.3 Vztah mezi mírou vyhoření a pracovním prostředím

Před započítáním zkoumání vztahu mezi mírou vyhoření a typem pracovního prostředí, ve kterém se zkoumaní policisté v rámci své služby převážně vyskytují, bylo nejprve zjišťováno, jaké je rozložení výzkumného souboru ve vztahu ke stanovené proměnné (pracovní prostředí: kancelář x terén). Výsledek potvrdil naše přesvědčení o tom, že pracovní činnost policistů SKPV, kteří se zúčastnili výzkumu, se odehrává převážně v kanceláři (pouze 4 kriminalisté uvedli „terén“). V souboru respondentů z OOPČR je situace odlišná. Celkem 53 respondentů (65%) z tohoto souboru uvedlo v dotazníku, že se při výkonu služby pohybují převážně v terénu a zbývající policisté OOPČR uvedli, že jejich hlavním pracovním prostředím je kancelář.



Graf č. 15: Rozložení výzkumného souboru ve vztahu k pracovnímu prostředí

Vzhledem k tomu, že naším záměrem bylo zjistit, zda mezi mírou vyhoření a typem pracovního prostředí (kancelář - terén) existuje vztah, vybrali jsme si pro tento účel ze základního souboru pouze policisty služebně zařazené na OOPČR (81 respondentů). Vybraný vzorek byl rozdělen na dvě skupiny.

Skupina č. 1 čítala **28 respondentů**, jejichž pracovní činnost se odehrává převážně v kanceláři OOPČR.

Skupina č. 2 zahrnovala **53 respondentů**, jejichž nejčastější pracovní činností je mobilní či pěší hlídka v terénu.

VO4: Jak souvisí míra vyhoření policistů s typem jejich pracovního prostředí?

VO4.1: Jak souvisí míra emocionálního vyčerpání policistů s typem jejich pracovního prostředí?

H7 Emocionální vyčerpání policistů, jejichž pracovní činnost se odehrává převážně v terénu, dosahuje vyšší míry než emocionální vyčerpání policistů pracujících převážně v kanceláři.

Tabulka č. 25: Srovnání měr ústřední tendence v EE a pracovního prostředí

	Respondenti	Průměr	Směrodatná odchylka
EE - sk. 1	28	26,143	13,308
EE - sk. 2	53	26,019	14,504

Zjištění:

Tabulka č. 25 nabízí přehledné porovnání průměrných hodnot míry emocionálního vyčerpání u respondentů, jejichž pracovním prostředím je převážně kancelář (sk. 1), a respondentů, kteří pracují převážně v terénu (sk. 2). Z uvedeného je patrné, že zjištěné hodnoty jsou téměř totožné. Výsledky výzkumu tedy nepotvrdily, že by ve sledované oblasti, ve vztahu k typu pracovního prostředí, byl mezi mírou emocionálního vyčerpání respondentů statisticky významný rozdíl ($p = 0,970$).

Hypotézu H7 odmítáme, neboť výzkum její přijatelnost nezdůvodnil.

Odpověď na výzkumnou otázku č. 4.1 zní:

Provedeným výzkumem nebylo potvrzeno, že by existovala souvislost mezi mírou emocionálního vyčerpání a typem pracovního prostředí (kancelář - terén).

VO4.2: Jak souvisí míra depersonalizace policistů s typem jejich pracovního prostředí?

H8 Depersonalizace policistů, jejichž pracovní činnost se odehrává převážně v terénu, dosahuje vyšší míry než depersonalizace policistů pracujících převážně v kanceláři.

Tabulka č. 26: Srovnání měr ústřední tendence v DP a pracovního prostředí

	Respondenti	Průměr	Směrodatná odchylka
DP - sk. 1	28	13,536	6,523
DP - sk. 2	53	13,491	7,799

Zjištění:

Údaje uvedené v tabulce č. 26 představují porovnání průměrných hodnot míry depersonalizace u respondentů, jejichž pracovním prostředím je převážně kancelář (sk. 1) a respondentů, kteří pracují převážně v terénu (sk. 2). Na základě výpočtů bylo zjištěno, že mezi těmito hodnotami není téměř žádný rozdíl. Výsledky výzkumu tedy nepotvrdily, že by ve sledované oblasti, ve vztahu k typu pracovního prostředí, byl mezi mírou depersonalizace respondentů statisticky významný rozdíl ($p = 0,979$).

Hypotézu H8 odmítáme, neboť výzkum její přijatelnost nezdůvodnil.

Odpověď na výzkumnou otázku č. 4.2 zní:

Provedeným výzkumem nebylo potvrzeno, že by existovala souvislost mezi mírou depersonalizace a typem pracovního prostředí (kancelář - terén).

VO4.3: Jak souvisí míra seberealizace policistů s typem jejich pracovního prostředí?

H9 Seberealizace policistů, jejichž pracovní činnost se odehrává převážně v terénu, dosahuje nižší míry než seberealizace policistů pracujících převážně v kanceláři.

Tabulka č. 27: Srovnání měr ústřední tendence v PA a pracovního prostředí

	Respondenti	Průměr	Směrodatná odchylka
PA - sk. 1	28	30,107	7,35
PA - sk. 2	53	29,698	7,253

Zjištění:

Tabulka č. 27 přináší srovnání průměrných hodnot míry seberealizace u respondentů, jejichž pracovním prostředím je převážně kancelář (sk. 1) a respondentů, kteří pracují převážně v terénu (sk. 2). Z uvedených výsledků je zřejmé, že průměrná hodnota míry seberealizace je nepatrně nižší u skupiny č. 2. Provedeným výpočtem však bylo zjištěno, že mezi uvedenými hodnotami není statisticky významný rozdíl ($p = 0,715$) a výsledky tak mohou být dílem náhody.

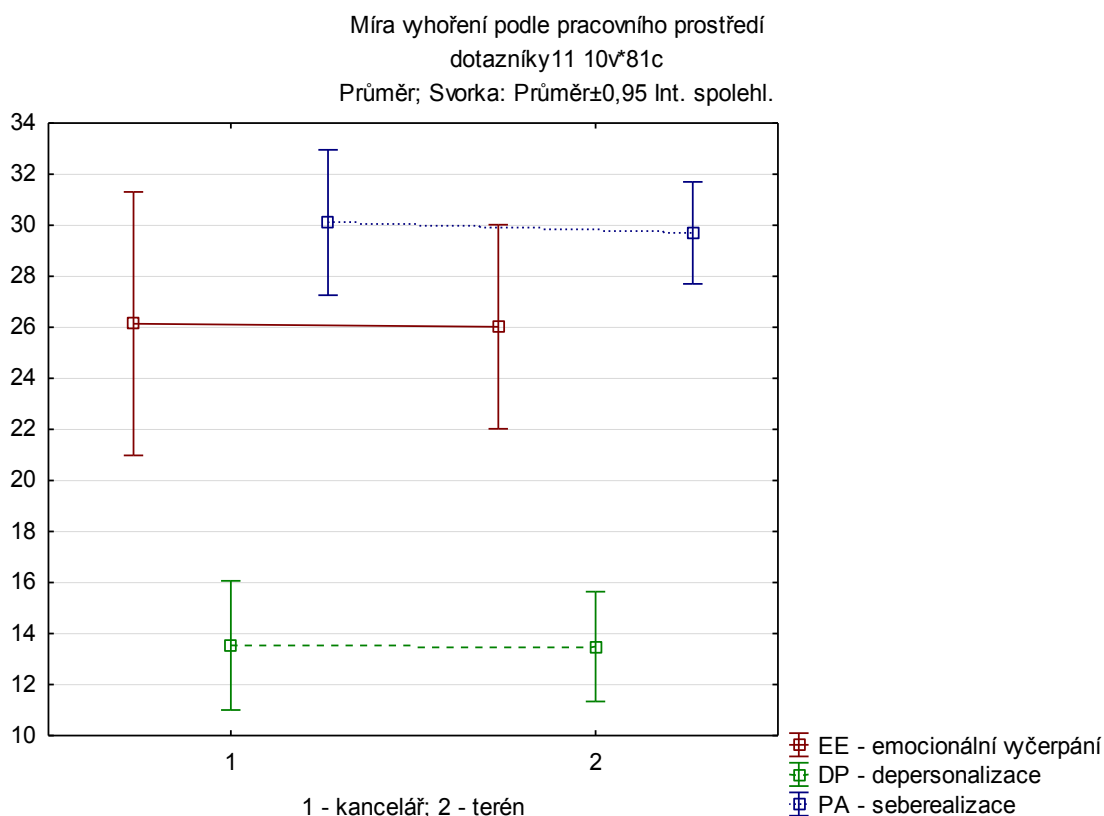
Hypotézu H9 odmítáme, neboť výzkum její přijatelnost nezdůvodnil.

Odpověď na výzkumnou otázku č. 4.3 zní:

Provedeným výzkumem nebylo potvrzeno, že by existovala souvislost mezi mírou seberealizace a typem pracovního prostředí (kancelář - terén).

Dílčí závěr:

Vzhledem k charakteru služby a obsahu pracovní náplně policistů, kteří se většinu pracovní doby pohybují v terénu, to znamená, že výkon jejich profese spočívá v pěší či mobilní hlídce přímo mezi občany se všemi negativními vlivy, které tato činnost může přinášet (včetně vlivu povětrnostních podmínek), jsme předpokládali, že tato náročná činnost ovlivní míru jejich vyhoření ve srovnání s policisty, kteří většinu pracovní doby tráví v kanceláři. Výzkum tento předpoklad nepotvrdil. Nebyly zjištěny statisticky významné rozdíly mezi výsledky sledovaných skupin respondentů. Výsledky mohou odrazet skutečnost, že oba typy pracovního prostředí mají svá specifika a také svá rizika vyhoření. Pracovní stres se tak dotýká obou skupin. Výsledky výzkumu znázorňuje graf:



Graf č. 16: Míra vyhoření ve vztahu k pracovnímu prostředí

8.4 Vztah mezi mírou vyhoření a stavem sociální opory

Pro zjištění existence vztahu mezi mírou vyhoření a stavem sociální opory na pracovišti byl výzkumný soubor rozdělen do dvou skupin (A, B) podle výsledného součtu hodnot získaných odpověďmi na dotazníkové položky č. 1 - 6 (viz bod II., 7. kapitola, s. 68).

Skupina A (příznivé klima; silná opora) obsahuje **67 respondentů**, kteří vnímají sociální vztahy na pracovišti pozitivně.

Skupina B (méně příznivé klima; slabší opora) zahrnuje **73 respondentů**, kteří nejsou se sociálními vztahy na pracovišti spokojeni.

VO5: Existuje souvislost mezi mírou vyhoření policistů a sociální oporou na pracovišti?

VO5.1: Jak souvisí míra emocionálního vyčerpání policistů se sociální oporou na pracovišti?

H10 Emocionální vyčerpání policistů, kteří hodnotí sociální oporu na pracovišti spíše kladně, dosahuje nižší míry než emocionální vyčerpání policistů hodnotících tento faktor spíše záporně.

Tabulka č. 28: Srovnání měr ústřední tendence v EE a sociální opory

	Respondenti	Průměr	Směrodatná odchylka
EE - sk. A	67	16,687	8,836
EE - sk. B	73	30,342	12,092

Zjištění:

Jak je patrné z údajů v tabulce č. 28, která nabízí srovnání výsledků obou zkoumaných skupin, průměrná hodnota míry emocionálního vyčerpání u skupiny B, tedy u policistů, kteří nejsou spokojeni se sociální oporou, je výrazně vyšší než u respondentů skupiny A, spokojených se sociální oporou na pracovišti. Na základě výpočtů bylo zjištěno, že mezi uvedenými hodnotami existuje statisticky významný rozdíl ($p < 0,001$).

Hypotézu H10 přijímáme, neboť výzkum zdůvodnil její přijatelnost.

Odpověď na výzkumnou otázku č. 5.1 zní:

Provedeným výzkumem bylo potvrzeno, že mezi stavem sociální opory na pracovišti a mírou emocionálního vyčerpání policistů existuje souvislost.

VO5.2: Jak souvisí míra depersonalizace policistů se sociální oporou na pracovišti?

H11 Depersonalizace policistů, kteří hodnotí sociální oporu na pracovišti spíše kladně, dosahuje nižší míry než depersonalizace policistů hodnotících tento faktor spíše záporně.

Tabulka č. 29: Srovnání měr ústřední tendence v DP a sociální opory

	Respondenti	Průměr	Směrodatná odchylka
DP - sk. A	67	9,567	5,522
DP - sk. B	73	15,041	6,638

Zjištění:

Údaje uvedené v tabulce č. 29 představují porovnání průměrných hodnot míry depersonalizace u respondentů, jejichž hodnocení sociální opory na pracovišti je negativní (sk. B) a respondentů, kteří jsou s tímto faktorem spokojeni (sk. A). Na základě výpočtů bylo zjištěno, že skupina A dosahuje výrazně nižší hodnotu než skupina B a mezi uvedenými hodnotami existuje statisticky významný rozdíl ($p < 0,001$).

Hypotézu H11 přijímáme, neboť výzkum zdůvodnil její přijatelnost.

Odpověď na výzkumnou otázku č. 5.2 zní:

Provedeným výzkumem bylo potvrzeno, že mezi stavem sociální opory na pracovišti a mírou depersonalizace policistů existuje souvislost.

VO5.3: Jak souvisí míra seberealizace policistů se sociální oporou na pracovišti?

H12 Seberealizace policistů, kteří hodnotí sociální oporu na pracovišti spíše kladně, dosahuje vyšší míry než seberealizace policistů hodnotících tento faktor spíše záporně.

Tabulka č. 30: Srovnání měr ústřední tendence v PA a sociální opory

	Respondenti	Průměr	Směrodatná odchylka
PA - sk. A	67	34,179	7,365
PA - sk. B	73	29,822	6,619

Zjištění:

Tabulka č. 30 znázorňuje srovnání průměrných hodnot míry seberealizace mezi respondenty, kteří jsou se sociální oporou na pracovišti spokojeni (sk. A) a těmi, kteří s ní spokojeni nejsou (sk. B). Spokojení policisté vykazují výrazně vyšší hodnoty míry seberealizace než nespokojení policisté. Připomeňme, že v oblasti seberealizace vyšší hodnoty odpovídají nižšímu stupni vyhoření. Na základě výpočtů bylo zjištěno, že mezi těmito hodnotami existuje statisticky významný rozdíl ($p < 0,001$).

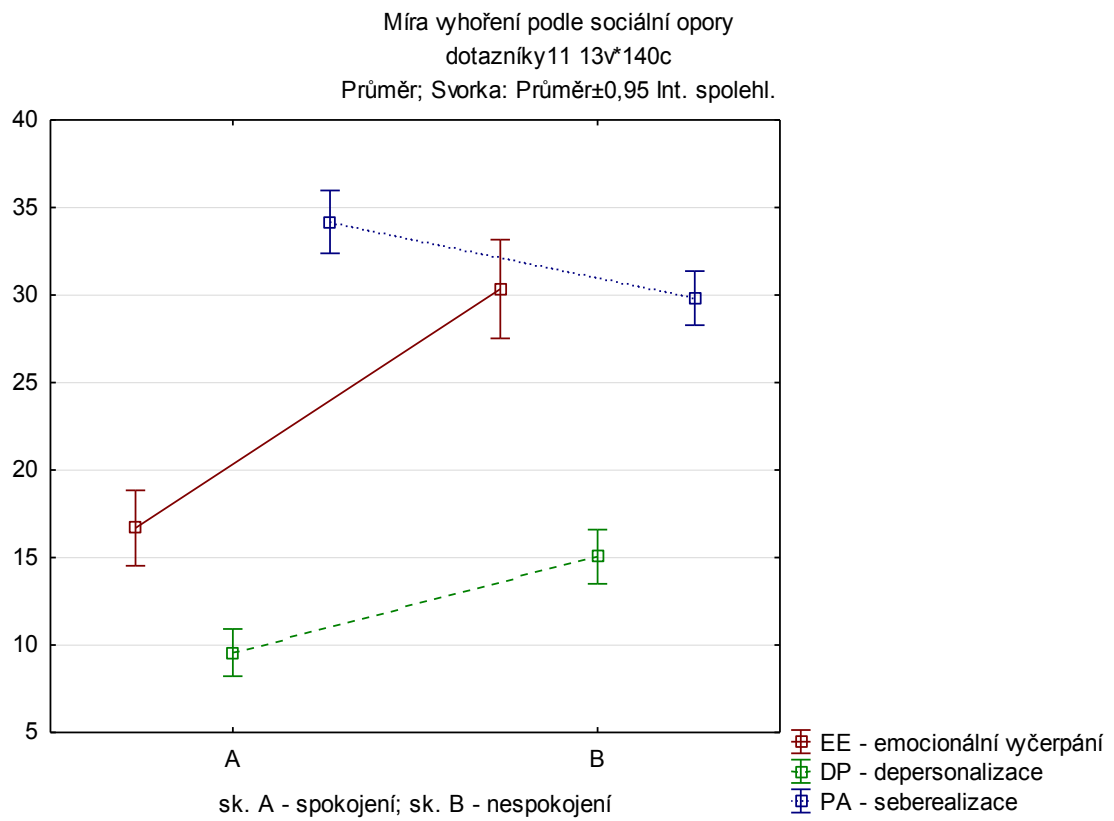
Hypotézu H12 přijímáme, neboť výzkum zdůvodnil její přijatelnost.

Odpověď na výzkumnou otázku č. 5.3 zní:

Provedeným výzkumem bylo potvrzeno, že mezi stavem sociální opory na pracovišti a mírou seberealizace policistů existuje souvislost.

Dílčí závěr:

Výsledky výzkumu potvrdili teoretická východiska o souvislosti stavu sociální opory se vznikem a rozvojem syndromu vyhoření. Ve všech třech zkoumaných oblastech existoval v míře vyhoření významný rozdíl mezi policisty, kteří sociální vztahy na pracovišti hodnotili spíše negativně a mezi těmi, kteří jsou s touto oblastí svého pracovního života spokojeni. Je však obecně známo, že mezi těmito zkoumanými jevy existuje zpětná vazba, respektive vzájemná, oboustranná souvislost. Pokud jedinec pociťuje negativní klima na pracovišti a nedostává se mu zde potřebné sociální opory, pak se v takovém případě zcela jistě jedná o rizikové prostředí ve vztahu ke vzniku a rozvoji syndromu vyhoření. Zkoumáme-li názory či pocity jedince, který se již ocitá v některé z fází procesu vyhoření (např. i v důsledku této nedostatečnosti v sociální opoře na pracovišti), pak takový vyhořívající či již vyhořelý pracovník s největší pravděpodobností nebude své pracovní prostředí a vztahy na pracovišti hodnotit kladně. Negativní pocity ve vztahu k pracovnímu prostředí a k pracovní činnosti jsou jedním z příznaků vyhoření. Výzkumem jsme tedy potvrdili nejen poznatky zjištěné studiem teorie, ale také validitu dat, které byly u zkoumaných jedinců zjištěny metodou MBI. Neboť se potvrdilo, že průměrná hodnota míry vyhoření ve sledovaných oblastech je výrazně vyšší u skupiny respondentů, kteří jsou se vztahy na pracovišti nespokojeni.



Graf č. 17: Míra vyhoření ve vztahu k sociální opoře

9 DISKUSE

Výzkum provedený v rámci této diplomové práce, formou dotazníkového šetření, zkoumal míru vyhoření policistů ve Zlínském kraji. Výběrový soubor, čítající 140 policistů, dobře charakterizuje základní soubor, jehož prvky jsou policisté v přímém výkonu služby se zařazením u Policie ČR ve Zlínském kraji. Stěžejní pro nás bylo srovnání dat mezi dvěma složkami policie (OOPČR a SKPV), neboť mezi nimi jsou podstatné a zřejmé rozdíly jak v charakteru služby, obsahu pracovní náplně, tak v pracovních podmínkách i v přístupu nadřízených. Ač jsou obě tyto složky součástí jedné velké organizace, přesto jsme na základě obecně známých skutečností o rozdílnostech mezi nimi, předpokládali také rozdíly v míře vyhoření a tento předpoklad byl výzkumem bezesporu potvrzen. Statisticky významné rozdíly mezi oběma skupinami byly zjištěny ve všech třech zkoumaných oblastech (EE, DP i PA), přičemž výsledky zkoumání jsou alarmující.

Vzhledem k velkému množství získaných dat bylo nutné před vyhodnocováním stanovit hodnotu, která by naměřená data dobře reprezentovala. Za tímto účelem byly, ke každé z dvanácti ověřovaných hypotéz, určeny míry ústřední tendence a to výpočtem aritmetického průměru. Následně byl využit statistický test významnosti Studentův T-test, který mezi sebou průměrné hodnoty porovnával a jehož výpočty vypovídaly o tom, zda jsou zjištěné rozdíly mezi hodnotami statisticky významné. Pro účely srovnávání velkého množství dat a hledání souvislostí či vztahů mezi jevy, bylo nezbytné volit cestu průměrných hodnot. Nicméně, jak bylo zjištěno, reálný obraz o aktuálním stavu vyhoření tyto průměrné hodnoty nepřinesly. V momentě, kdy jsme z jednotlivých souhrnných hodnot, získaných v dotazníku MBI a charakterizujících míru vyhoření respondentů v oblasti emocionálního vyčerpání, depersonalizace a seberealizace, vytvořili tabulky četnosti hodnot, a to zejména tabulky s intervaly stanovenými podle kategorizace Maslach a Jackson, odkryli jsme skutečný obraz stavu vyhoření mezi policisty Zlínského kraje.

Ve vysokém stupni vyhoření se nachází 46% policistů OOPČR, kteří se zúčastnili výzkumu a 27% policistů SKPV, kteří se zúčastnili výzkumu. Takový výsledek byl zjištěn v rovině emocionálního vyčerpání, přičemž ve zbývajících dvou oblastech jsou výsledky ještě hrozivější. Vysokého stupně vyhoření v oblasti depersonalizace dosáhlo 54% respondentů z OOPČR a 42% respondentů SKPV. V oblasti seberealizace se ve vysokém stupni vyhoření nachází 59% respondentů z OOPČR a 34% respondentů SKPV.

Skutečnosti, zjištěné na základě výsledků výzkumu, poskytly možnost vyslovit dílčí závěry, vztahující se ke zvoleným výzkumným otázkám a stanoveným hypotézám. Přijali jsme šest z dvanácti stanovených hypotéz, neboť výzkum zdůvodnil jejich přijatelnost. Hypotézy předpokládaly vztahy mezi mírou vyhoření v oblastech EE, DP a PA a služebním zařazením; délkou praxe; pracovním prostředím a stavem sociální opory na pracovišti. Potvrzena byla souvislost mezi vyhořením a služebním zařazením na OOPČR nebo SKPV. Výzkum nepotvrdil vztah mezi mírou vyhoření a délkou praxe. Rovněž nebyla zjištěna souvislost mezi mírou vyhoření a pracovním prostředím „kancelář - terén“. Výzkum potvrdil, že existuje souvislost mezi stavem sociální opory na pracovišti a mírou vyhoření pracovníků. Ovšem v případě tohoto prokázaného vztahu jsou závěry diskutabilní, neboť se pouze potvrdil předpoklad, že respondenti, kteří v dotazníku MBI vykazovali hodnoty odpovídající vyhoření, ve druhé části dotazníku vyjadřovali nespokojenost se sociálními vztahy na pracovišti. Otázkou však zůstává, zda prostředí a podmínky na jejich pracovišti jsou skutečně nevyhovující, a ve svém důsledku přispívají značnou měrou k vyhoření, anebo se v negativismu těchto respondentů odráží jejich aktuální psychický stav, způsobený právě tímto syndromem.

ZÁVĚR

Diplomová práce na téma **syndrom vyhoření** přináší teoretické poznatky o jednom z mnoha negativních jevů současnosti a výzkumnou část, zkoumající tento fenomén ve vybrané profesní skupině.

Syndrom vyhoření se vyskytuje v širokém spektru profesí. S jistotou přitom můžeme tvrdit, že práce a kariéra všeobecně zaujímají v životě člověka podstatné místo. Práce, jako prostředek k obživě a kariéra jako sociální status, prestiž, růst, náplň a pro mnohé lidi také smysl života. Zvyšování. Další výraz, který lze s jednotlivými složkami dnešního pracovního procesu úspěšně skloňovat. Zvyšují se nároky, požadavky, efektivita, produktivita, flexibilita, výkon a také rychlost, se kterou se všechny tyto prvky neustále mění.

V kapitolách teorie byly představeny různé úhly pohledu na definování pojmu syndrom vyhoření. Byla provedena analýza některých definic autorů, kteří se tímto jevem zabývají ve svých publikacích. Výsledky rozboru definic ukázaly, které atributy jsou těmto definováním společné. Následoval popis procesu vyhoření, v němž jsme pojmenovali jednotlivé fáze tohoto procesu a jejich znaky. Představili jsme smyšlený příběh o mladém muži, který názorně demonstuje postupné vyhořívání, zejména prožitky a pocity postiženého jedince v jednotlivých fázích procesu. Označili jsme vnější a vnitřní rizika, která ohrožují pracující a mohou být příčinou vzniku a rozvoje syndromu vyhoření. Některým z vyjmenovaných rizikových faktorů jsme věnovali větší pozornost. Zaujímá mezi nimi své místo například příslušnost k některé z rizikových profesí, jejichž seznam předkládáme v jedné z kapitol. Teoretickému zkoumání byly podrobeny nevhodné pracovní podmínky; nevyhovující pracovní prostředí a psychosociální stres. Podkapitola k vnitřním rizikovým faktorům vysvětluje, jakých osobností se syndrom vyhoření týká především a z jakého důvodu. V kapitole o projevech syndromu vyhoření informujeme o příznacích vyhoření v psychické, tělesné i sociální oblasti. Zabývali jsme se také prevencí, možnostmi léčby a přínosem supervize. Závěr teoretické části patří stručnému vymezení úkolů policie, povinností policisty a informacím o policejním stresu, neboť této profesní skupiny se týká výzkumná část diplomové práce.

Výzkum, který se týkal syndromu vyhoření policistů ve Zlínském kraji, vycházel z teoretických východisek. Výsledky výzkumu, o kterých referuje předchozí kapitola, přinesly řešení zkoumaného problému, který se týkal existence vztahu mezi mírou vyhoření policistů ve Zlínském kraji a jejich služebním zařazením, délkou praxe, vykonávanou pracovní činností a stavem sociální opory na pracovišti. Získali jsme odpovědi na všechny zvolené výzkumné otázky a ověřili jsme platnost stanovených hypotéz.

Cílem výzkumu bylo zmapování situace mezi policisty ve Zlínském kraji ve vztahu k výskytu a míře syndromu vyhoření. Tento cíl došel svého naplnění, stejně jako dílčí cíle, kterými bylo zjištění míry emocionálního vyčerpání, míry depersonalizace a seberealizace zkoumaných policistů.

Na základě provedeného výzkumu můžeme zodpovědně učinit závěr o tom, že výsledky výzkumu poukazují na naléhavost potřeby vytvoření preventivního programu pro policisty ve vztahu k syndromu vyhoření a současně také na nezbytnost přijetí opatření k již existujícímu stavu, ve smyslu účinné psychosociální pomoci policistům, kteří se ocitají ve vysokém stupni vyhoření. Zde se nabízí několik významných otázek na stav policistů, který může nastat v případě neřešení stávající situace. Jak dlouho bude trvat, než se stav policistů odpovídající střední rovině vyhoření (tedy mírnému stupni vyhoření), zhorší a počty vyhořelých policistů tím budou navýšeny? Jak dlouho, bez účinné pomoci, mohou policisté, u kterých byl provedeným výzkumem diagnostikován syndrom vyhoření, kvalitně vykonávat svěřené úkoly a plnit si své služební povinnosti? Jak dlouho mohou vyhořelí policisté, kteří sami potřebují pomoc, pomáhat a chránit ostatní?

V rámci výzkumného projektu byl ve spolupráci s psychologickým pracovištěm Policie ČR ve Zlínském kraji proveden anketní průzkum mezi policejními psychology, zařazenými pod jednotlivými krajskými ředitelstvími policie. Výsledkem bylo zjištění, že preventivní program ve vztahu k syndromu vyhoření není v současné době v rámci Policie ČR nikde realizován. Pouze Krajská ředitelství policie Jihomoravského a Zlínského kraje využívají služeb externího supervizora k pravidelným supervizím setkáním členů Týmu pro posttraumatickou pomoc obětem trestných činů.

Multidimenzionální problém syndromu vyhoření všech ostatních policistů v přímém výkonu služby, který se dotýká také managementu Policie ČR a v neposlední řadě všech občanů, dosud zůstává neřešen.

Aplikační rozměr této diplomové práce spatřujeme v poskytnutí výsledků výzkumu psychologickému pracovišti a vedení Policie ČR ve Zlínském kraji, k přijetí opatření spočívající v řešení stávající situace. Na základě zjištěného stavu se také nabízí další výzkumné problémy a témata. Jako velmi významné se nám jeví zkoumání příčin stávající situace, které může poskytnout vodítko k jejímu řešení v podobě účinných změn a zamezení dalšího zhoršení situace.

Naším záměrem nebylo pouze informování o existenci jevu. Čtenáři jsme hodlali předložit vědecky podložené poznatky o syndromu vyhoření a zamyšlení se nad příčinami a důsledky tohoto jevu. Vedla nás snaha poučit čtenáře o možných rizicích v této oblasti života, o způsobech jak taková rizika úspěšně eliminovat a tím předcházet vzniku vyhoření s možností vyhnout se jeho negativním dopadům.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ABZ.cz: slovník cizích slov - on-line hledání [online]. 3.0 Česko, ©2005-2014 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://www.slovník-cizich-slov.abz.cz/>

BLUMENFELD, Larry, ed., 1996. *Velká kniha relaxace: kalifornské techniky, které pomáhají zvládat nadměrný stres v životě*. Přeložil Jan BRÁZDA. Praha: Pragma. ISBN 80-720-5062-1.

ČÍRTKOVÁ, Ludmila, 2004. *Policejní psychologie*. Vyd. 4., V nakl. Portál 2., rozš. Praha: Portál. ISBN 80-717-8931-3.

EDELWICH, Jerry a Archie BRODSKY, 1980 cit. podle Istifan MAROON, 2012. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky*. Překlad Kateřina Lepičová. Praha: Portál. ISBN 978-802-6201-809.

EDELWICH, Jerry a Archie BRODSKY, 1980 cit. podle STOCK, Christian, 2010. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3553-5.

EUWEMA, Martin C., Nicolien KOP a Arnold B. BAKKER. The behaviour of police officers in conflict situations: how burnout and reduced dominance contribute to better outcomes. In: Tylor & Francis Group. *Work & Stress* [online]. 2004, revised April 11, 2014, vol. 18, no. 1, s. 23-38 [cit. 2014-04-11]. Soubor ve formátu pdf. Dostupné z: doi: 10.1080/0267837042000209767

FARBER, Barry A., 2000 cit. podle Istifan MAROON, 2012. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky*. Překlad Kateřina Lepičová. Praha: Portál. ISBN 978-802-6201-809.

FREUDENBERGER, Herbert, 1974 cit. podle Istifan MAROON, 2012. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky*. Překlad Kateřina Lepičová. Praha: Portál. ISBN 978-802-6201-809.

FREUDENBERGER, Herbert, 1982 cit. podle Istifan MAROON, 2012. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky*. Překlad Kateřina Lepičová. Praha: Portál. ISBN 978-802-6201-809.

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ, 2000 cit. podle Dana ŠVINGALOVÁ, 2006. *Stres a "vyhoření" u profesionálů pracujících s lidmi*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 80-737-2105-8.

HAVRDOVÁ, Zuzana a Martin HAJNÝ, 2008. *Praktická supervize: průvodce supervizi pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén. ISBN 978-807-2625-321.

HONZÁK, Radkin, 1994 cit. podle Daniela VODÁČKOVÁ et al., 2002. *Krizová intervence*. Praha: Portál. ISBN 80-717-8696-9.

CHERNISS, Cary, 1980 cit. podle Istifan MAROON, 2012. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky*. Překlad Kateřina Lepičová. Praha: Portál. ISBN 978-802-6201-809.

KALLWASS, Angelika, 2007. *Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě*. Překlad Petr Babka. Praha: Portál. ISBN 978-807-3672-997.

KEBZA, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ, 2003 cit. podle Dana ŠVINGALOVÁ, 2006. *Stres a "vyhoření" u profesionálů pracujících s lidmi*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 80-737-2105-8.

KOPŘIVA, Karel, 1997. *Lidský vztah jako součást profese: psychoterapeutické kapitoly pro sociální, pedagogické a zdravotnické profese*. 2., rozšířené a přepracované vyd. Praha: Portál. ISBN 80-717-8150-9.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 2003. *Psychologie zdraví*. Vyd. 2. Praha: Portál. ISBN 80-717-8774-4.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 2012. *Hořet, ale nevyhořet*. 2., přeprac. vyd., V KNA 1. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství. Orientace (Karmelitánské nakladatelství). ISBN 978-807-1955-733.

LÄNGLE, Alfried, 1997 cit. podle KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 2012. *Hořet, ale nevyhořet*. 2., přeprac. vyd., V KNA 1. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství. Orientace (Karmelitánské nakladatelství). ISBN 978-807-1955-733.

LEYMANN, Heinz, [1990] cit. podle Angelika KALLWASS, 2007. *Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě*. Překlad Petr Babka. Praha: Portál. ISBN 978-807-3672-997.

MAROON, Istifan, 2012. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky*. Překlad Kateřina Lepičová. Praha: Portál. ISBN 978-802-6201-809.

MASLACH, Christina, 1982 cit. podle Istifan MAROON, 2012. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky*. Překlad Kateřina Lepičová. Praha: Portál. ISBN 978-802-6201-809.

MASLACH, Christina a Susan E. JACKSON, 1981 cit. podle Istifan MAROON, 2012. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky*. Překlad Kateřina Lepičová. Praha: Portál. ISBN 978-802-6201-809.

MASLACH, Chrisitna a Wilmar B. SCHAUFELI, 1993 cit. podle Istifan MAROON, 2012. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky*. Překlad Kateřina Lepičová. Praha: Portál. ISBN 978-802-6201-809.

MASLACH, Christina, Wilmar B. SCHAUFELI a Michael P. LEITER. Job Burnout. In: Annual Reviews A Nonprofit Scientific Publisher. *Annual review of psychology* [online]. Feb 2001, vol. 52(1), s. 397-422 [cit. 2014-04-05]. Soubor ve formátu pdf. Dostupné z: doi: 10.1146/annurev.psych.52.1.397

MATOUŠEK, Oldřich, 2008. *Slovník sociální práce*. Vyd. 2., přeprac. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-368-0.

MATOUŠEK, Oldřich, 2003 cit. podle Dana ŠVINGALOVÁ, 2006. *Stres a "vyhoření" u profesionálů pracujících s lidmi*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 80-737-2105-8.

MAYEROVÁ, Marie, 1997. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9425-8.

Mezinárodní statistická klasifikace nemocí, MKN-10: *Desátá revize aktualizovaná verze k 1.1.2013*. Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR [online]. 2013, ©ÚZIS ČR 2010-2014 [cit. 2014-04-05]. Soubor ve formátu Pdf. Dostupné z: <http://www.uzis.cz/zpravy/aktualizace-mkn-10-platnosti-od-1-ledna-2013>

MUSIL, Jiří V., 2010. *Stres, syndrom vyhoření a mentálně hygienická optima v dynamice lidského sociálního chování*. Olomouc: Jiří Musil - Psychologická a výchovná poradna. ISBN 978-80-903449-9-0.

NAKONEČNÝ, Milan, 1998. *Psychologie osobnosti*. Vyd. 2. Praha: Academia. ISBN 80-200-0628-1.

PINES, Ayala M. et al., 1980 cit. podle Istifan MAROON, 2012. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky*. Překlad Kateřina Lepičová. Praha: Portál. ISBN 978-802-6201-809.

PINES, Ayala M. a Elliot ARONSON, 1981 cit. podle Jaro KŘIVOHLAVÝ, 2012. *Hořet, ale nevyhořet*. 2., přeprac. vyd., V KNA 1. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství. Orientace (Karmelitánské nakladatelství). ISBN 978-807-1955-733.

Pracovní prostředí a zdraví: Faktory pracovního prostředí. In: Státní zdravotní ústav [online]. 3.0 Česko [cit. 2014-03-28]. Dostupné z: <http://www.szu.cz/tema/pracovni-prostredi/faktory-pracovniho-prostredi>

PRŮCHA, Jan et al., 1995. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál. ISBN 80-717-8029-4.

ROSENZWEIG, Michael, [1971] cit. podle MUSIL, Jiří V., 2010. *Stres, syndrom vyhoření a mentálně hygienická optima v dynamice lidského sociálního chování*. Olomouc: Jiří Musil - Psychologická a výchovná poradna. ISBN 978-80-903449-9-0.

SCHMIDBAUER, Werner, 1992 cit. podle Karel KOPŘIVA, 1997. *Lidský vztah jako součást profese: psychoterapeutické kapitoly pro sociální, pedagogické a zdravotnické profese*. 2., rozšířené a přepracované vyd. Praha: Portál. ISBN 80-717-8150-9.

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

ŠVINGALOVÁ, Dana, 2006. *Stres a "vyhoření" u profesionálů pracujících s lidmi*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 80-737-2105-8.

VALIŠOVÁ, Alena, 2008. *Jak získat, udržet a neztrácet autoritu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2282-5.

VENGLÁŘOVÁ, Martina, 2011 cit. podle Pavlína DIBLÍKOVÁ, 2013. *Syndrom vyhoření u policistů*. Brno. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií, Institut mezioborových studií Brno. Vedoucí diplomové práce Alena Plšková.

VENINGA, Robert L. a James P. SPRADLEY, 1982 cit. podle Istifan MAROON, 2012. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky*. Překlad Kateřina Lepičová. Praha: Portál. ISBN 978-802-6201-809.

VODÁČKOVÁ, Daniela et al., 2002. *Krizová intervence*. Praha: Portál. ISBN 80-717-8696-9.

VOKUŠ, Jiří, 2010. *Policie České republiky: Police of the Czech Republic : pomáhat a chránit*. Praha: Policejní prezidium České republiky. ISBN 978-80-254-6099-3.

ZÁKONY

ČESKO. Zákon č. 361 ze dne 23. září 2003 o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2008, částka 121/2003, s. 5850-5928. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2003-361>

ČESKO. Zákon č. 262 ze dne 7. června 2006 zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 84/2006, s. 3146-3272. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

ČESKO. Vláda. Nařízení vlády České republiky ze dne 28.12.2007 č. 361, kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2007, částka 111/2007, s. 5086-5236. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2007-361>

ČESKO. Zákon č. 273 ze dne 17. července 2008 o Policii České republiky. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2008, částka 91/2008, s. 4086-4156. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2008-273>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

atp.	a tak podobně
cit.	citováno
DP	depersonalizace
EE	emotional exhaustion
kol.	kolektiv
mj.	mimo jiné
např.	například
OOPČR	Obvodní oddělení Policie České republiky
PA	personal accomplishment
pozn.	poznámka
pracov.	pracovního
r.	rok
s.	strana
Sb.	sbírka (zákonů)
sk.	skupina
SKPV	Služba kriminální policie a vyšetřování
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný
ust.	ustanovení (§)
viz	odkaz na jinou stránku; jmenovitě
z.č.	zákon číslo

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Rozložení výzkumného souboru podle služebního zařazení respondentů	63
Graf č. 2: Rozložení výzkumného souboru podle pohlaví respondentů	64
Graf č. 3: Rozložení výzkumného souboru podle délky praxe respondentů.....	64
Graf č. 4: Spokojenost respondentů se sociální oporou v zaměstnání.....	68
Graf č. 5: Rozložení hodnot míry EE u respondentů OOPČR.....	73
Graf č. 6: Rozložení hodnot míry EE u respondentů SKPV.....	74
Graf č. 7: Rozložení hodnot míry DP u respondentů OOPČR	75
Graf č. 8: Rozložení hodnot míry DP u respondentů SKPV.....	76
Graf č. 9: Rozložení hodnot míry PA u respondentů OOPČR	77
Graf č. 10: Rozložení hodnot míry PA u respondentů SKPV.....	78
Graf č. 11: OOPČR - počet respondentů v jednotlivých stupních vyhoření.....	81
Graf č. 12: SKPV - počet respondentů v jednotlivých stupních vyhoření	81
Graf č. 13: Míra vyhoření ve vztahu ke služebnímu zařazení	85
Graf č. 14: Míra vyhoření ve vztahu k délce praxe.....	89
Graf č. 15: Rozložení výzkumného souboru ve vztahu k pracovnímu prostředí.....	90
Graf č. 16: Míra vyhoření ve vztahu k pracovnímu prostředí.....	93
Graf č. 17: Míra vyhoření ve vztahu k sociální opoře	97

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Rozdělení výroků dotazníku MBI podle sledovaných faktorů.....	62
Tabulka č. 2: Odpovědi respondentů k položce č. 7.....	69
Tabulka č. 3: Odpovědi respondentů k položce č. 8.....	70
Tabulka č. 4: Odpovědi respondentů k položce č. 11.....	71
Tabulka č. 5: Stupně vyhoření podle součtu hodnot zjištěných metodou MBI.....	72
Tabulka č. 6: Výpočet hloubky intervalu pro tabulky četnosti.....	72
Tabulka č. 7: Četnost hodnot míry EE u respondentů OOPČR.....	73
Tabulka č. 8: Četnost hodnot míry EE u respondentů SKPV.....	74
Tabulka č. 9: Četnost hodnot míry DP u respondentů OOPČR.....	75
Tabulka č. 10: Četnost hodnot míry DP u respondentů SKPV.....	76
Tabulka č. 11: Četnost hodnot míry PA u respondentů OOPČR.....	77
Tabulka č. 12: Četnost hodnot míry PA u respondentů SKPV.....	78
Tabulka č. 13: OOPČR - četnost hodnot míry EE dle kategorií MBI.....	79
Tabulka č. 14: SKPV - četnost hodnot míry EE dle kategorií MBI.....	79
Tabulka č. 15: OOPČR - četnost hodnot míry DP dle kategorií MBI.....	80
Tabulka č. 16: SKPV - četnost hodnot míry DP dle kategorií MBI.....	80
Tabulka č. 17: OOPČR - četnost hodnot míry PA dle kategorií MBI.....	80
Tabulka č. 18: SKPV - četnost hodnot míry PA dle kategorií MBI.....	80
Tabulka č. 19: Srovnání měr ústřední tendence v EE u respondentů OOPČR a SKPV.....	82
Tabulka č. 20: Srovnání měr ústřední tendence v DP u respondentů OOPČR a SKPV.....	83
Tabulka č. 21: Srovnání měr ústřední tendence v PA u respondentů OOPČR a SKPV.....	84
Tabulka č. 22: Srovnání měr ústřední tendence v EE a délky praxe.....	86
Tabulka č. 23: Srovnání měr ústřední tendence v DP a délky praxe.....	87
Tabulka č. 24: Srovnání měr ústřední tendence v PA a délky praxe.....	87

Tabulka č. 25: Srovnání měr ústřední tendence v EE a pracovního prostředí	91
Tabulka č. 26: Srovnání měr ústřední tendence v DP a pracovního prostředí.....	91
Tabulka č. 27: Srovnání měr ústřední tendence v PA a pracovního prostředí.....	92
Tabulka č. 28: Srovnání měr ústřední tendence v EE a sociální opory.....	94
Tabulka č. 29: Srovnání měr ústřední tendence v DP a sociální opory	95
Tabulka č. 30: Srovnání měr ústřední tendence v PA a sociální opory	95

PŘÍLOHA: DOTAZNÍK

Vážená kolegyně / vážený kolego,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění anonymního dotazníku, jehož údaje poslouží jako podklad pro diplomovou práci na téma „*Syndrom vyhoření policistů*“. Cílem diplomového projektu je zjistit, zda se u policistů v našem kraji vyskytují příznaky *syndromu vyhoření* a případně v jaké míře. Vyplněním dotazníku můžete přispět k rozšíření preventivní psychické péče o policisty a tím zkvalitnění profesních podmínek u PČR.

Velmi Vám děkuji za spolupráci a Vaše upřímné odpovědi.

Vyberte jednu z nabízených možností a označte ji křížkem:

1) do práce chodím rád

- ano, vždy
- spíše ano
- spíše ne
- ne, do práce se netěším
- je mi to jedno, neřeším to

2) vztah mezi mnou a mým přímým nadřízeným mohu ohodnotit jako

- výborný
- dobrý
- průměrný
- špatný
- velmi špatný

3) vztahy mezi kolegy na pracovišti mohu ohodnotit jako

- výborné
- dobré
- průměrné
- špatné
- velmi špatné

4) v pracovním kolektivu se cítím

- výborně
- dobře
- průměrně
- špatně
- velmi špatně

5) na našem oddělení dochází k neshodám (nedorozuměním)

- téměř denně
- často
- občas
- minimálně
- nikdy

6) na našem oddělení pocít'uji negativní klima

- každou službu
- často
- občas
- minimálně
- nikdy

7) jako nejvíce zatěžující při své pracovní činnosti pocít'uji

- kontakt s občanem
- požadavky nadřízených
- množství administrativy
- nedostatky ve vybavení (výstroj, pomůcky apod.)
- dodržování předpisů a nařízení
- zákonná omezení
- problematický profesní postup
- jiné:

8) přístup mého přímého nadřízeného k většině podřízených je

- direktivní (příkazy, zákazy)
- citlivý a empatický
- lhostejný
- neutrální

9) pokud narazím na pracovní problém, obvykle požádám o radu

- nadřízeného
- kolegu na pracovišti
- zkušenějšího kolegu z jiného útvaru
- nemám se kam obrátit
- spoléhám se na svůj úsudek
- jiné:

Jsem: muž žena

služebně zařazen/-a: vnější služba SKPV

s délkou praxe u policie:

- do 5 let
- 5 - 10 let
- 11 - 15 let
- 16 - 20 let
- Více než 20 let

větší část mé pracovní činnosti se odehrává

- v kanceláři
- v terénu
- jinde:

Dotazník sestavila a za Vaši ochotu Vám děkuje por. Bc. Kateřina Černíčková, OHK Zlín.