

# Syndrom vyhoření u příslušníků Policie ČR

Bc. Josef Kovář

---

Diplomová práce  
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

  
INSTITUT  
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Institut mezioborových studií Brno  
akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Josef KOVÁŘ**  
Osobní číslo: **H128424**  
Studijní program: **N7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Syndrom vyhoření u příslušníků Policie ČR**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS "Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách." (IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím diplomové práce. S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena:

- na popis problematiky syndromu vyhoření, příčiny jeho vzniku a možnosti prevence;
- na popis struktury a náplně práce obvodních oddělení Policie ČR I. a IV. typu;
- na hledání odpovědí na otázku, zda jsou policisté zařazení na odděleních I. typu více náchylní k syndromu vyhoření, než policisté zařazení na odděleních IV. typu.

Součástí práce bude kvantitativní výzkum, ve kterém budou formou dotazníku získána data od policistů sloužících na oddělení I. typu (oddělení ve velkých městech s více než 60 policisty) a policistů sloužících na oddělení IV. typu (oddělení na vesnici s maximálně 15 policisty). Vyhodnocená a zpracovaná data budou sloužit jako podklad k zodpovězení otázky, zda má služební zařazení na obvodním oddělení I. nebo IV. typu vliv na výskyt syndromu vyhoření.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

**Zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky.**

Hartl, P.; Hartlová, H. **Psychologický slovník.** Praha: Portál, 2000.

Kallwass, A., **Syndrom vyhoření v práci a osobním životě.** Praha: Portál, 2007.

Rush, D. Myron. **Syndrom vyhoření.** Praha: Návrat domů, 2003.

Vágnerová, M. **Psychopatologie pro pomáhající profese.** Praha: Portál, 2004.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Halka Prášilová, Ph.D.**

Katedra psychologie

Datum zadání diplomové práce: **30. listopadu 2012**

Termín odevzdání diplomové práce: **31. března 2014**

V Brně dne 30. listopadu 2012

  
prof. PhDr. Pavel Mühlpachr, Ph.D.  
vedoucí ústavu



  
doc. PhDr. František Vízdal, CSc.  
vedoucí katedry

## 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 <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu 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 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> 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 <sup>3)</sup> 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 vynaloženy (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.

Josef Kovář

Jméno, příjmení studenta

V Brně 30. 3 2015



Podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydávající zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) 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, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu, k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) 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, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez věcného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce se zabývá problematikou syndromu vyhoření u příslušníků Policie České republiky. Je rozdělena na teoretickou a praktickou část. První část je teoretická a jsou v ní uvedeny obecné informace týkající se syndromu vyhoření, jeho vzniku, projevů a možností prevence. V závěru teoretické části jsou informace o Policii České republiky, náplni a specifikách její práce. Druhá část je praktická a je v ní rozebrán provedený kvantitativní výzkum, který porovnává výskyt syndromu vyhoření u policistů sloužících na oddělení I. a IV. typu.

Klíčová slova:

Syndrom vyhoření, stres, pomáhající profese, ohrožené profese, frustrace, diagnostika, prevence, Policie České republiky.

## **ABSTRACT**

This thesis deals with the issue of burnout members of the Police of the Czech Republic. It is divided into theoretical and practical part. The first part is theoretical and it provides general information related to burnout, its origin, symptoms and prevention. In the end of the information on the Police of the Czech Republic, the load and the specifics of her work. The second part is practical and has a decommissioned conducted quantitative research that compares the incidence of burnout among police officers serving in the department I. and IV. type.

Keywords:

Burnout syndrom, stress, helping profession, risk profession, frustration, diagnosis, prevention, Police of the Czech Republic.

## **Poděkování**

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucí práce paní Mg. Halce Prášilové Ph.D., za cenné rady, metodickou pomoc a zejména velkou trpělivost, kterou se mnou měla.

## **Prohlášení**

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

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>8</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>10</b>
<b>1 SYNDROM VYHOŘENÍ .....</b>	<b>11</b>
1.1    DEFINICE SYNDROMU VYHOŘENÍ.....	12
1.2    FÁZE SYNDROMU VYHOŘENÍ .....	14
1.3    SKUPINY OHROŽENÉ SYNDROMEM VYHOŘENÍ .....	16
<b>2 PŘÍČINY A PŘÍZNAKY SYNDROMU VYHOŘENÍ .....</b>	<b>19</b>
2.1    PŘÍČINY VZNIKU SYNDROMU VYHOŘENÍ.....	19
2.2    PŘÍZNAKY SYNDROMU VYHOŘENÍ .....	22
<b>3 JAK SE SYNDROMEM VYHOŘENÍ BOJOVAT.....</b>	<b>25</b>
3.1    DIAGNOSTIKA SYNDROMU VYHOŘENÍ .....	25
3.2    PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ.....	27
3.2.1    Individuální možnosti prevence vyhoření .....	27
3.2.2    Externí vlivy v prevenci vyhoření .....	31
3.3    LÉČBA SYNDROMU VYHOŘENÍ.....	40
<b>4 POLICISTÉ A SYNDROM VYHOŘENÍ.....</b>	<b>42</b>
4.1    POLICIE ČR .....	42
4.2    SPECIFIKA POLICEJNÍ PRÁCE .....	44
4.3    BOJ SE SYNDROMEM VYHOŘENÍ U POLICIE ČR.....	47
4.4    ZÁVĚR.....	48
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>50</b>
<b>5 METODOLOGIE.....</b>	<b>51</b>
5.1    CÍL VÝZKUMU .....	51
5.2    STANOVENÍ HYPOTÉZ .....	51
5.3    METODA VÝZKUMU.....	52
5.4    CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO VZORKU .....	54
<b>6 ZPRACOVÁNÍ A ANALÝZA VÝSLEDKŮ .....</b>	<b>55</b>
6.1    ZPRACOVÁNÍ ZÍSKANÝCH DAT.....	55
6.1    OVĚŘENÍ HYPOTÉZ .....	68
6.2    VYHODNOCENÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI .....	69
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>72</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>74</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>77</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>78</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>79</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>80</b>

## ÚVOD

V dnešní moderní době je na nás ze všech stran vyvíjen tlak k tomu, abychom byli ve všem dokonalí, bezchybní a abychom vše dělali na sto procent, či ještě lépe. Tohle všechno nás dostává do velkého stresu, se kterým musíme žít. Není tedy potom nic zvláštního, že když už je stresu příliš, tak mu člověk prostě podlehne. V ten okamžik začíná pochybovat nejen sám o sobě, ale začne přemýšlet o tom, proč se vlastně snaží a jakou to má cenu.

Já pracuji už téměř jedenáct let jako policista služby pořádkové policie, na jednom obvodním oddělení v Brně. Za tu dobu jsem se ve své profesi setkal se vším možným a zažil jsem takové věci, které by mi spousta lidí neuvěřila. Přes všechny ty zážitky a zkušenosti, mně však služba u policie přinesla také něco, o co jsem nestál. Tím myslím život v neustálém stresu. Z počátku jsem si stresu v podstatě nevšímal a vyrovnával se s ním, jak se říká „levou zadní“. Nevím, jestli se tlak na mě zvýšil, nebo jestli se snížila má odolnost, ale v poslední době mám pocit, že je toho na mě moc. A protože pozoruji, že většina mých stresů pramení z mého povolání, začal jsem se více zajímat o to, jak se stresem bojovat a jaké jsou jeho důsledky. Toto mě přivedlo k syndromu vyhoření.

S tímto pojmem jsem se poprvé setkal při svém nástupu do zaměstnání. Přečetl jsem si o něm krátký novinový článek, který někdo vyvěsil na nástěnkou. V tu dobu jsem tomu žádnou velkou pozornost nevěnoval, přece jenom jsem si říkal, že mi nic takového nehrozí. Byl jsem u policie krátce a plný ideálů, elánu a chutě do práce. U některých kolegů jsem si všiml, že vykazují příznaky vyhoření, ale já se na ně díval skrz prsty a nechápal, že je jejich práce nebaví.

Teprve nyní, s odstupem času a odpracovanými roky začínám chápat, jaké měli problémy a čím si procházeli. Současně si musím přiznat, že i já sám na sobě začínám pociťovat příznaky syndromu vyhoření. A nejen na sobě, ale i na kolezích, kteří nastoupili současně se mnou, se tyto příznaky začaly projevovat. V poslední době několik spolupracovníků řešilo své velké pracovní vytížení tak, že se nechali přeložit na malé obvodní oddělení na venkov. Jejich argument, že budou mít menší nápad trestné činnosti, tím pádem méně práce, méně stresu a hlavně větší klid a pohodu, se zdál poměrně rozumný. Nicméně já jsem zůstal k jejich řešení skeptický. Časem se mi ovšem naskytla příležitost si jejich tvrzení ověřit. A to je inspirace, která mě vedla k sepsání diplomové práce na toto téma.



Samotnou práci jsem se rozhodl rozdělit a praktickou a teoretickou část. V praktické části jsou uvedeny obecné informace týkající se syndromu vyhoření, toho jak vzniká, jaké jsou jeho příčiny, jeho projevy a jaká je možnost léčby, případně prevence. Současně sem v této části uvedl v krátkosti informace týkající se policejní práce, jejich specifik a možnosti policistů, jak s vyhořením bojovat.

Ve druhé části, která je praktická, jsem popsal samotný výzkum, metody, průběh, zjištěné údaje, atd. Formou dotazníku jsem provedl kvantitativní výzkum, který byl zaměřen na výskyt syndromu vyhoření u příslušníků Policie ČR. Část respondentů, kteří se výzkumu účastnili, slouží na obvodním oddělení I. typu. To znamená velké oddělení, na kterém pracuje 60 a více policistů. Druhá skupina respondentů slouží na oddělení IV. typu, což je naopak malé oddělení, na kterém slouží maximálně 15 policistů. Jejich porovnáním jsem si pak ověřil, u které skupiny je výskyt vyhoření častější a ve větší míře.

Doufám, že tato práce poslouží jako zdroj informací pro všechny, kdo se o syndrom vyhoření u policie zajímají.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 SYNDROM VYHOŘENÍ

Termín syndrom vyhoření, někdy též vyhasnutí, pochází z anglického „burnout syndrome“. Poprvé tento výraz použil Hendrich Freudenberger v sedmdesátých letech 20. století. Freudenberger tímto výrazem pojmenoval v té době již známé a zkoumané stavy celkového vyčerpání. Tento druh vyčerpání se u člověka neprojevuje pouze po fyzické stránce, ale v tomto případě jde především o psychické vyčerpání. To zasahuje zejména poznávací schopnosti člověka, jeho motivaci i emoce a ovlivňuje tím nejen jeho názory a postoje, ale zejména jeho výkonnost, chování a jednání. Toto psychické rozpoložení se pak nazývá syndromem vyhoření. Jde o metaforu, která přirovnává psychický stav k ohni. Na počátku je člověk plný energie a nadšení, má velice silnou motivaci a touhu něco dokázat, je pro věc zapálený. Postupem času však toto zapálení, jeho motivace, začíná slábnout a uhasínat. Důvody k tomuto jsou různé, výsledný efekt je však ten, že člověk ztratí motivaci, což je palivo pro jeho vnitřní oheň. Bez tohoto paliva poté oheň postupně slábne a uhasíná, až úplně vyhoří a zhasne.<sup>1</sup>

Původně se termínem burnout označovaly stavy, do kterých se dostali lidé poté, co propadli alkoholu a o vše ostatní následně ztratili zájem. Postupně se tento termín začal používat pro označování stavu narkomanů, kteří se soustředili pouze na svoji drogu a nic jiného je nezajímalo. Poté se tento termín rozšířil i do pracovní oblasti. Byly jím označovány stavy lidí, kteří naprosto propadli své práci a následně u nich vlivem překážek a neúspěchů začalo docházet k depresím, apatii a celkovému vyčerpání.

Od doby kdy byl poprvé pojem burnout zveřejněn, začal zájem o toto téma růst. To dokazuje obrovské množství prací, které byly na toto téma zpracovány. Dlouhodobé zkoumání tohoto jevu potvrdilo, že se nejedná o okrajovou záležitost, ale o poměrně vážný problém, který trápí velké množství lidí.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> KEBZA, V. , ŠOLCOVÁ, I. *Syndrom vyhoření*, Praha, 2003, s. 6.

<sup>2</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*, Praha 1998, s. 45 - 47.

## 1.1 Definice syndromu vyhoření

Jak je uvedeno výše, syndrom vyhoření je známý od sedmdesátých let 20. Století. Za tu dobu se stal objektem nespočtu výzkumů, článků, pojednání a knih, které tuto problematiku zkoumaly. I přes to všechno však do současné doby neexistuje jednotná oficiální definice pro tento jev. Autor pojmu burnout **Hendrich Freudenberg** definuje tento jev takto:

*„Burnout je konečným stádiem procesu, při němž lidé, kteří se hluboce emocionálně něčím zabývají, ztrácejí své původní nadšení (svůj entusiasmus) a svou motivaci (své vlastní hnací síly).“<sup>3</sup>*

**Myron D. Rush** definoval syndrom vyhoření následovně:

*„Stav vyhoření lze definovat jako druh stresu a emocionální únavy, frustrace a vyčerpání, k nimž dochází v důsledku toho, že sled (nebo souhrn) určitých událostí týkajících se vztahu, poslání, životního stylu nebo zaměstnání dotyčného jedince nepřinese očekávané výsledky.“<sup>4</sup>*

Autorská dvojice **Agnes Pines** a **Elliott Aronson**, je autorem dotazníku BM – Burnout Mesasure, který je použitý pro výzkum v praktické části této práce. Tito syndrom vyhoření definují následovně:

*„Burnout je formálně definován a subjektivně prožíván jako stav fyzického, emocionálního a mentálního vyčerpání, které je způsobeno dlouhodobým zabýváním se situacemi, které jsou emocionálně těžké (náročné). Tyto emocionální požadavky jsou nejčastěji způsobeny kombinací dvou věcí: velkým očekáváním a chronickými situačními stresy.“<sup>5</sup>*

Shora uvedené definice nejsou samozřejmě jediné, které se snaží tento jev popsat. Přes větší počet těchto definic se v nich odborníci snaží najít nějaké společné body. Například Kebza se Štolcovou spatřují shodu alespoň v následujících bodech:

1. Jde především o psychický stav, prožitek vyčerpání.
2. Vyskytuje se zvl. u profesí, obsahujících jako podstatnou složku pracovní náplně „práci s lidmi“.

---

<sup>3</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*, Praha: Grada, 1998; s. 49.

<sup>4</sup> RUSH, D.M *Syndrom vyhoření*, Praha: Návrat domů, 2003; s. 7.

<sup>5</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*, Praha: Grada, 1998; s. 49, 50.

3. Tvoří jej řada symptomů především v oblasti psychické, částečně však též v oblasti fyzické a sociální.

4. Klíčovou složkou syndromu je zřejmě emoční exhausce, kognitivní vyčerpání a „opotřebení“ a často i celková únava.

5. Všechny hlavní složky tohoto syndromu resultují z chronického stresu.<sup>6</sup>

Na druhou staru Křivohlavý uvádí jako společné znaky definic syndromu vyhoření následující:

1. Je uváděna řada negativních emocionálních příznaků – charakteristických např. pro stav emocionálního vyčerpání, únavy, deprese atp.

2. Důraz je kladen na příznaky a chování lidí, více než na fyzické (tělesné) příznaky burnout.

3. Burnout je uváděn vždy v souvislosti s výkonem určitého povolání.

4. Příznaky burnout se vyskytují u jinak psychicky zcela zdravých lidí, tj. nejde o psychologicky nenormální osobnosti (psychopaty).

5. Snížená výkonnost (nižší efektivita práce) při burnout souvisí úzce s negativními postoji a z nich vyplývajícím chováním a ne s nižší kompetencí či z nižších pracovních schopností a dovedností.<sup>7</sup>

Přes rozdílnost shora uvedených definic, se všechny snaží popsat stejný jev. Každá na to však jde svou vlastní cestou. Pro lepší pochopení tohoto jevu rozeberu v následujících kapitolách příčiny a příznaky syndromu vyhoření spolu s možností, jak se mu bránit. Díky tomuto snad každý čtenář získá o syndromu vyhoření alespoň základní povědomí a na základě toho si pak sám určí, která z definic se mu jeví jako nejužitečnější.

---

<sup>6</sup> KEBZA, V., ŠOLCOVÁ I. *Syndrom vyhoření*. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003. s. 7

<sup>7</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*, Praha: Grada, 1998; s. 50, 51

## 1.2 Fáze syndromu vyhoření

Vyhoření jedince je dlouhodobý proces, který má svůj začátek, průběh a vyvrcholení. Délka trvání syndromu vyhoření je u každého jedince různá a je ovlivněna mnoha faktory. Průběh tohoto jevu lze rozdělit na určité, po sobě jdoucí fáze. Počet těchto fází je různý. Nejjednodušší model tvoří tři fáze, nejsložitější pak dvanáct fází. Jako příklad tady uvedu čtyř fázový model podle Edelwiche a Brodského.

1. **Fáze idealistického nadšení** – jedinec je z počátku plný nadšení a ideálů, pracuje s velkým zápalem. Na sebe i své okolí klade přehnané nároky a naprosto propadá své práci.
2. **Fáze stagnace** – v této fázi začíná jedinec přicházet o své ideály. Po střetu s realitou, zažil různá zklamání. Práce pro něho přestává být tak zajímavá jako na počátku. Víc se soustředí na věci, které pro něj nebyly z počátku tak důležité, jako plat či kariérní růst.
3. **Fáze frustrace** – jedinec začíná zpochybňovat smysl své práce, uvědomuje si svoji bezmoc, pociťuje nedostatek uznání jak ze strany nadřízených, tak ze strany klientů. Vzrůstá jeho zklamání z nemožnosti pracovní seberealizace.
4. **Fáze apatie** – jedinec naprosto rezignuje. Bez vyhlídek na změnu dělá jen co je nezbytně nutné, vyhýbá se náročnějším úkolům i kontaktům s klienty. Zcela přišel o počáteční nadšení, pronásledují ho pocity zoufalství a rezignace.<sup>8</sup>

Naprostým opakem, co se týká počtu fází, je pak model John W. Jamese. Tento obsahuje celkem 12 po sobě následujících fází.

1. *Snaha osvědčit se kladně v pracovním procesu.*
2. *Snaha udělat vše sám (nedelegovat nikomu jinému formální pracovní autoritu).*
3. *Zapomínání na sebe a na vlastní osobní potřeby - opomíjení nutné péče o sebe.*

---

<sup>8</sup> STOCK, Ch. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada, 2010. s. 23 – 24.

4. *Práce, projekt, plán, návrh, úkol, cíl atp. se stávají tím jediným, oč danému člověku jde.*
5. *Zmatení v hodnotovém žebříčku - neví se, co je zbytné a co je nezbytné (co je podstatné a co je nepodstatné).*
6. *Kompulzivní (nutkavé) popírání všech příznaků rodičího se vnitřního napětí jako projev obrany tomu, co se děje.*
7. *Dezorientace, ztráta naděje, vymizení angažovanosti, zrod cynizmu. Útěk od všeho a hledání útěchy např. v alkoholu či drogách, v tabletkách na uklidnění, nadměrném jídle (přejídání), hromadění peněz atp.*
8. *Radikální, vně pozorovatelné změny v chování - nesnášení rad a kritiky, jakéhokoliv rozhovoru a společnosti druhých lidí (osamění a osamocení - sociální izolace).*
9. *Depersonalizace - ztráta kontaktu sama se sebou a s vlastními životními cíli a hodnotami (daný člověk přestává být člověkem v plném slova smyslu).*
10. *Prázdnota - pocity zoufalství ze selhání a dopadu „až na dno“. Neutuchající hlad po opravdovém, smysluplném životě (potřeba smysluplnosti života je zoufale neuspokojována (frustrována)).*
11. *Deprese - zoufalství z poznání, že nic nefunguje a člověk se ocitá ve smysluprázdném vakuu. Sebe-cenění, sebe-hodnocení a sebevážení (self-estem) je na nulovém bodě. Zážitek pocitu „nic nejsem“ a „všechno je marnost nad marností“.*
12. *Totální vyčerpání - fyzické, emocionální a mentální. Vyplenění všech zásob energie a zdrojů motivace. Pocit naprosté nesmyslnosti všeho - i marnosti dalšího žití.<sup>9</sup>*

S ohledem na osobnost postiženého, se může počet fází různě měnit. Současně na sebe také nemusí plynule navazovat a za určitých podmínek může být některá fáze přeskočena.

---

<sup>9</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*, Praha: Grada, 1998; s. 62

### 1.3 Skupiny ohrožené syndromem vyhoření

Vznik syndromu vyhoření je ovlivněn jak osobnostními rysy jedince, tak vnějšími faktory, které na něj působí. I když je většinou syndrom vyhoření spojován s prací a stresem v zaměstnání, v určitých případech se může objevit i v osobním životě, rodinných vztazích a v některých případech i u nezaměstnaných.<sup>10</sup>

Co se týká pracovního vyhoření, lze na základě výsledků prováděných výzkumů a studií v rámci této problematiky, sestavit žebříček zaměstnání, u kterých je riziko vyhoření vyšší. Kebza a Šolcová v této souvislosti uvádí následující profese:

- *lékaři (zvláště klinici, z nich zvl. lékaři v oborech onkologie, chirurgie, JIP, LDN, psychiatrie, gynekologie, rizikové obory pediatrie atd.)*
- *zdravotní sestry*
- *další zdravotničtí pracovníci (ošetřovatelky, laborantky, technici apod.)*
- *psychologové a psychoterapeuti*
- *sociální pracovníci a pracovnice ve všech oborech*
- *učitelé na všech stupních škol*
- *pracovníci pošt všeho druhu, zvl. pracovníci u přepážek a poštovní doručovatelé*
- *dispečeri a dispečerky (záchranné služby, dopravy atd.)*
- *policisté, především v přímém výkonu služby, kriminalisté a členové posádek motorizovaných hlídek*
- *právníci, zvl. pak advokáti*
- *pracovníci věznic (dozorci, ale i další zaměstnanci)*
- *profesionální funkcionáři (v oblasti státní správy, ale i v oblasti sportu či umění), politici, manažeři*
- *poradci a informátoři*
- *úředníci v bankách a úřadech, orgánech státní správy*
- *za určitých okolností (především podle celkové prestiže státu, jeho postavení z hlediska mezinárodního srovnání, prosperity, stavu ekonomiky) příslušníci ozbrojených sil (armáda, letectvo)*
- *duchovní a řádové sestry*

---

<sup>10</sup> STOCK, Ch. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada, 2010



- někdy se burnout syndrom projevuje i u nezaměstaneckých kategorií, vždy však u osob, které jsou v jakémkoliv kontaktu s druhými lidmi, jsou závislé na jejich hodnocení a mohou být vystaveny působení chronického stresu – např. u výkonných (špičkových) umělců, sportovců, ale také u osob samostatně výdělečně činných (dealeři, prodejci, pojišťováci a reklamní agenti atd.).<sup>11</sup>

I když je v těchto zaměstnáních riziko vyhoření vyšší, stále do velké míry záleží na konkrétním jednotlivci a na jeho schopnostech vyrovnat se s náročnými pracovními podmínkami a stresem. Co se týká osobnostních předpokladů pro vyhoření, podle Kebzy a Šolcové jsou ohroženější zejména osoby empatické, obětavé, idealistické, zaměřené na druhé, dále osoby trpící úzkostí, pedantstvím, entuziasmem, se sklony výrazně až přehnaně se identifikovat s druhými atp.<sup>12</sup>

Další autoři rozdělují osoby ohrožené vyhořením podle osobnostních typů. Dvojice kardiologů Meyer Friedman a Bay H. Roseman rozdělují osoby podle vzorců chování do dvou základních skupin.

**Typ chování A** – do této skupiny patří jedinci s vysokými ambicemi a silně vyvinutým smyslem pro povinnost. Vyznačují se soutěživostí, netrpělivostí, perfekcionismem a mají sklony k agresivitě. Typické pro ně jsou sklony ke vznětlivosti a podrážděnosti. Tito lidé jsou z počátku úspěšní a za své výkony sklízí značné uznání. Svou bojovností a netrpělivostí však vyvolávají množství konfliktů a postupně se dostávají do izolace. Nabývají dojmu, že se nemohou na nikoho spolehnout a vše musí udělat sami. Příznačné pro ně je, že se vystavují působením více stresorů současně. Plánují si více schůzek, více projektů a jsou nadměrně zatíženi. Takovéto chování způsobuje obrovskou zátěž a tlak na jedince, který může být postupem času příčinou vzniku vyhoření.

**Typ chování B** – dalo by se říct, že se jedná o pravý opak typu A. vyznačuje se nižší mírou nepřátelského chování, soutěživosti, agresivity atd. Je naopak trpělivější, klidnější a uvolněnější. S přehledem na tyto vlastnosti u něj vyhoření prakticky nehrozí. Tento typ je ohrožen trvale nízkou vyčízeností a uvolněným přístupem, který snižuje efektivitu a pro-

---

<sup>11</sup> KEBZA, V., ŠOLCOVÁ I. *Syndrom vyhoření*. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003. s. 8.

<sup>12</sup> KEBZA, V., ŠOLCOVÁ I. *Syndrom vyhoření*. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003. s. 18.

duktivitu práce. V extrémních případech tak může dojít až k permanentní nečinnosti a z dlouhodobého hlediska i k hluboké nespokojenosti se svým profesním i osobním životem.

Ideální pro prevenci vyhoření je proto dosáhnout rovnováhy, mezi typem chování A a typem chování B.<sup>13</sup>

Křivohlavý pak popisuje osoby, u kterých se objevují příznaky vyhoření následovně:

- člověk, který byl zprvu velice nadšen tím, co dělal, prožíval, tvořil, řídil, atp., avšak časem u něho toto vnitřní zanícení ochablo
- člověk, který na sebe neustále klade příliš vysoké požadavky, např. ve studiu, práci, tvorbě, sportu, organizování, atp.
- člověk, který pracuje nad úroveň své kapacity, kompetence, schopností, dovedností, atp.
- člověk původně nejvýkonnější a nejproduktivnější, mimořádně tvořivý atd.
- člověka původně nejodpovědnější a nejpečlivější
- původně vynikající perfekcionista, který se snažil vše dělat co nejpřesněji, nejlépe
- člověk, který by mohl být zařazen mezi tzv. workoholiky
- člověk, který neúspěch prožívá jako osobní porážku
- člověk, který není s to vymanit se ze spárů neustále se (plíživě) zvyšujících nároků na něho kladených
- člověk, který není s to přiměřeně si odpočinout, relaxovat, regenerovat svou energii atp.
- člověk, který žije v dlouhotrvajících mezilidských konfliktech
- člověka s nízkou úrovní zdravé asertivity (který nedovede říci „ne“ tam, kde by měl říci ne)
- člověk, který stále více dává, než-li přijímá (měřeno v psychologických jednotkách)<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> STOCK, Ch. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada, 2010 s. 42 – 44.

<sup>14</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*, Praha: Grada, 1998; s. 15

## 2 PŘÍČINY A PŘÍZNAKY SYNDROMU VYHOŘENÍ

### 2.1 Příčiny vzniku syndromu vyhoření

Jak je uvedeno v předchozí kapitole, vznik syndromu vyhoření je ovlivněn jak vnějšími podmínkami, které na jedince působí, tak jeho osobností. Každý člověk je jiný, má jinou povahu, jinak se chová, jinak vnímá svět kolem sebe. Jsou situace, které jednomu člověku mohou přijít naprosto banální a přejde je mávnutím ruky, zatím co na jiného člověka působí jako stresor a dostávají ho do velice nepříjemné situace. Vzhledem k rozdílnosti mezi lidmi a mezi situacemi, do kterých se dostávají, jsou příčiny vyhoření u různých lidí různé. Výzkumem vyhoření se u jednotlivých profesí podařilo přesně určit příčiny vzniku tohoto jevu. Jako nejčastější příčiny vedoucí ke vzniku a rozvoji vyhoření byly zjištěny následující faktory:

- dlouho trvající bezprostřední osobní kontakt s lidmi (pomáhající profese jako lékaři, zdravotní sestry, učitelé, policisté atd.)
- o příliš strohý pracovní režim, příliš přísná pravidla jednání či příliš tvrdě vyžadované dodržování „pravidel hry“, diktátorský režim na pracovišti, vedení zná jen kontroly a výtky
- přetěžování pracovníků, tj. situace, kdy je příliš velké množství úkolů (pacientů, zákazníků, klientů, atd.) v nepoměru ke kapacitě pracovníků, nedostatku personálu, času, prostředků atp. (např. v nemocnicích, obchodech, školách, atd.)
- absence kladného ocenění za odvedenou práci a to jak ze strany nadřízených, tak ze strany klientů
- devalvace v sociálním styku, např. ponižování, urážení, pomlouvání, atd.
- nedostatek příležitosti k odpočinku (relaxaci, rekreaci, spánku atp.)
- dlouho trvající nepříjemná situace (např. nemoc), která se dlouho vleče bez známek zlepšení
- zaměstnání, kde pracovní podmínky neumožňují pracovníkům tvořivé rozvinutí schopností a uplatnění dovedností
- příliš velký rozdíl mezi představami a realitou
- existence jen a jen soupeření (soutěžení, konkurence, boj na život a na smrt, atp.)

- nepříznivé pracovní (životní) podmínky, trvají až příliš dlouho
- kumulace více shora uvedených podmínek<sup>15</sup>

Toto je jen stručný výčet několika základních příčin pro vznik vyhoření. Ten je samozřejmě ovlivněn množstvím různých faktorů. Zobecněním těchto výsledků se však podařilo definovat základní faktory vedoucí ke vzniku syndromu vyhoření.

**Stres** - „*stresové faktory coby spouštěče hrají při vzniku burnout syndromu zásadní roli*“<sup>16</sup>. V současné době je stres velice diskutovaným problémem. Jeho negativní vliv na náš zdravotní stav, je obecně známá věc. Stres by se dal popsat jako vzájemný vztah mezi dvěma protikladně působícími silami. Pro lepší pochopení si ho lze popsat jako váhy, kdy na jedné straně vah jsou stresory, to jsou zatěžující faktory, na druhé straně jsou potom salutory, což jsou naše ochranné schopnosti zvládat zátěž. Pokud jsou tyto síly vyrovnané, nebo jsou v převaze salutory, je vše v pořádku. Pokud však převažují stresory, dochází ke stresu. Pokud převaha stresorů překoná určitou hranici, hovoříme pak o vzniku distresu (patologicky působící stres). Pokud je člověk pod vlivem stresu (zejména distresu), je u něj riziko vzniku syndromu vyhoření mnohem vyšší.

**Frustrace** – neuspokojení našich potřeb a očekávání. Člověk má ve svém životě různé potřeby. Pokud se mu podaří tyto potřeby naplnit, hovoříme o tzv. satiaci. Pokud se mu však uspokojení potřeb nedaří, hovoříme o tzv. frustraci. Potřeby lze rozdělit podle důležitosti od základních potřeb nutných pro přežití (příjem jídla a pití, dýchání, odpočinek, atd.), po potřeby individuální (např. pochvala za odvedenou práci). Potřeby se řadí do žebříčku potřeb, kdy na jeho vrcholu jsou základní a nezbytné potřeby, naopak na druhém konci jsou ne až tak důležité potřeby. Otázkou tak zůstává, které potřeby lze v souvislosti se syndromem vyhoření považovat za nezbytné a které lze považovat za zbytné. Prováděnými výzkumy bylo zjištěno, že k psychickému vyhoření vede zejména neuspokojení dvou potřeb:

- Potřeba povědomí smysluplnosti života (smysluplnosti vlastní činnosti, práce, žití atp.), tzv. existenciální potřeba. To znamená, že do stavu psychického vyhoření

---

<sup>15</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*, Praha: Grada, 1998; s. 18-19.

<sup>16</sup> STOCK, Ch. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada, 2010 s. 15.

upadají lidé, kteří cítí, že jejich práce (manželství, život, to, oč se snaží) přestává být smysluplná.

- **Potřeba společenského uznání (respektu).** Každý z nás potřebuje být ze strany druhých lidí kladně hodnocen. I když ne ode všech, ale zejména od jeho nejbližších, na kterých mu nejvíce záleží. Potřebuje od nich vědět, že si ho váží a mají k němu respekt. Nenaplnění této potřeb může opět vést ke vzniku syndromu vyhoření.

**Negativní vztahy mezi lidmi** – ve velkém množství případů, které skončili syndromem vyhoření, hovoří postižení o problémech s mezilidskými vztahy ve svém okolí (zaměstnání, rodina, zájmová skupina, atd.). Zejména je tím myšlena existence různých nedorozumění, sporů, rozporů, konfliktů, hádek, vzájemných urážek, atd. Tyto projevy dokazují malou míru mezilidského uznání v této skupině. Naopak zde dochází k ponižování, urážení a snižování lidské důstojnosti. To vše jsou faktory, které vedou ke zvýšenému tlaku na jedince a postupnému propadání syndromu vyhoření.

**Přílišná emocionální zátěž** – Jak je uvedeno výše, k vyhoření dochází zejména u pomáhajících profesí. Od těchto jsou očekávány kladné emocionální vztahy k ostatním lidem. To znamená, aby se například lékař choval klaně k pacientovi. Tyto nároky jsou samozřejmě kladeny i na další profese (sestra, učitel, policista, úředník, atd.). Problém však je, že většina vztahů, do kterých se s lidmi dostávají, je opačného charakteru. To znamená, že například pacienta něco bolí a je na lékaře hrubý, nepříjemný a třeba i vulgární. To samé si prožívá například policista, pokud někomu ukládá pokutu, nebo úředník vyřizující dlouhou dobu nějakou žádost. Ve všech těchto případech je po pracovnících stále požadovaný kladný emocionální přístup a tím je na ně vytvářen velký tlak.

**Vliv prostředí a pracovních podmínek** – syndrom vyhoření není jen o kontaktu s lidmi v rámci nějakého zaměstnání. Nezanedbatelný vliv na tento jev mají také pracovní podmínky, které vzniku vyhoření pomáhají.

- **Míra svobody a kontroly:** podstatné je najít rovnováhu mezi tím, na kolik ponechat pracovníkovi svobodu a samostatnost a do jaké míry ho kontrolovat. Pro pracovníka není dobré, pokud je extrémně kontrolován a nemá téměř žádnou možnost svobodného rozhodování. Současně také není dobré, pokud má svobody příliš a neví co s ní.

- **Nesmýslnost požadavků:** mezi nejvýraznější příčiny vzniku vyhoření patří nesmyslnost toho, co je nám přikázáno dělat. Jako příklad lze uvést nařízení vedoucího, který chce po svém zaměstnanci něco, v čem ze svého pohledu spatřuje smysl. Naopak zaměstnanec vidí věc ze svého pohledu naprosto opačně, jako úplnou zbytečnost. Přesto však je nucen nařízení vedoucího plnit.
- **Autorita:** problémy s autoritou jsou dalším významným prvkem přispívajícím ke vzniku vyhoření. Jedná se například o problémy s uznáním autority dosazeného nezkušeného vedoucího.
- **Odpovědnost:** velký tlak na jedince a z něj pramenící riziko vzniku vyhoření, je způsobeno také nadměrnou mírou odpovědnosti za svěřený úkol. Zejména v situaci, kdy pracovník nemá dostatek zdrojů k jeho odpovědnému splnění.
- **Neplnění plánu:** velký vliv na psychiku má také dlouhodobé neplnění pracovního plánu a následný nátlak k nápravě této situace.
- **Očekávání:** další tlak na pracovníka vzniká zejména z důvodu naprosto nereálných očekávání na výkon jeho práce
- **Sociální komunikace:** velmi stresujícím faktorem je i problém v komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným, ale také ve špatné informovanosti jak nadřízených, tak podřízených.
- **Požadavky kladené na lidi:** jsou dalším faktorem ovlivňujícím vznik vyhoření. Zejména v případech, kdy jsou tyto požadavky přehnané, nebo se od nich očekává nesplnitelné.<sup>17</sup>

## 2.2 Příznaky syndromu vyhoření

Příznaky syndromu vyhoření, si stejně jako například definice a fáze, vykládá každý autor po svém a poněkud odlišně. Například Stock, dělí symptomy vyhoření do tří základních skupin.

1. **Vyčerpání** – jedná se o stav emočního i fyzického vyčerpání. Projevy fyzického vyčerpání zná každý, jedná se o nedostatek energie, slabost, svalovou bolest, únavu, atd. Co se týká emočního vyčerpání, jedná se o pocity, které jsou spíše spojované s depresí, např. sklíčenost, bezmoc, beznaděj, pocity strachu, atd.

---

<sup>17</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*, Praha: Grada, 1998.

2. **Odcizení** – tímto pojmem rozumíme postupnou ztrátu ideálů, cílevědomosti a zájmu. Vlivem odeznívajícího počátečního nadšení nastupuje cynismus, klienti začínají být na obtíž. Pracovní nasazení jedince postupně klesá na minimum, což je dáno pocitem zklamání a frustrací. Na druhou stranu už je tak vyčerpaný, že skutečně nemůže dál. Mezi další projevy odcizení patří negativní postoj k sobě samému, ke své práci, k životu, ztráta sebeúcty, atd.
3. **Pokles výkonnosti** – jedná se o třetí a důležitý příznak syndromu vyhoření. Jedinec postupně ztratil víru v sebe sama a ve své pracovní schopnosti. K provedení úkolů, které dříve bez problémů zvládal, teď potřebuje mnohem více času a stojí ho i mnohem víc energie. Současně se i prodlužuje doba potřebná na odpočinek a regeneraci organismu. Mezi další projevy poklesu výkonnosti patří nespokojenost s vlastním výkonem, nižší produktivita, vyšší spotřeba času a energie, ztráta nadšení, atd.<sup>18</sup>

Kebza se Štolcovou rozdělují příznaky syndromu vyhoření do tří kategorií, podle toho jak se projevují.

#### **Na psychické úrovni**

Výrazný je pocit celkového, především pak duševního vyčerpání, v duševní oblasti je pak prožíváno především vyčerpání emocionální, dále pak vyčerpání v oblasti kognitivní spolu s výrazným poklesem až ztrátou motivace. Dochází k utlumení celkové aktivity, ale zvláště k redukci spontaneity, kreativity, iniciativy a invence. Převažuje depresivní ladění, pocity smutku, frustrace, bezvýchodnosti, beznaděje, atd. Objevují se projevy negativismu, cynismu a hostility ve vztahu k osobám, jež jsou součástí profesionální práce s lidmi (pacientům, klientům, zákazníkům).

#### **Na úrovni fyzické**

Jde především o stav celkové únavy organismu, apatie, ochablost, rychlá unavitelnost. Objevují se vegetativní obtíže: bolesti u srdce, změny srdeční frekvence, zažívací obtíže, dýchací obtíže a poruchy (nemožnost se dostatečně nadechnout, „lapání po dechu“, atd.). Dále jsou to bolesti hlavy, poruchy krevního tlaku, poruchy spánku, bolesti ve sva-  
lech, atd.

---

<sup>18</sup> STOCK, Ch. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada, 2010 s. 19 – 23.

### Na úrovni sociálních vztahů

Jedná se zejména o celkový útlum sociability, nezáměr o hodnocení ze strany druhých osob. Objevuje se výrazná tendence redukovat kontakt s klienty, často i s kolegy a všemi osobami majícími vztah k profesi. Zjevná nechť k vykonávané profesi a všemu, co s ní souvisí. Dochází k postupnému narůstání konfliktů (většinou však nikoli v důsledku jejich aktivního vyvolávání, ale spíše v důsledku nezáměru, lhostejnosti a „sociální apatie“ ve vztahu k okolí).<sup>19</sup>

Křivohlavý pak rozděluje příznaky vyhoření do dvou skupin.

**I. Subjektivní příznaky** - mimořádně velká únava, snížené sebecenění a sebehodnocení (*self-esteem*), vyplývající z pocitů snížené profesionální kompetence (*schopnosti a dovednosti něco dělat a udělat*). Patří sem i problémy špatného soustředění, pozornosti (*koncentrace*), snadného podráždění (*iritability*) a negativismu (*vidění všeho v černých barvách*). Patří sem i celá řada příznaků stresového stavu při absenci organického onemocnění.

**II. Objektivní příznaky** - zahrnují po řadu měsíců trvající sníženou výkonnost. Tato okolnost je zjistitelná i spolupracovníky (*kolegy*), příjemateli služeb (*zákazníky, pacienty, klienty, stranami, žáky, studenty atp.*)<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> KEBZA, V., ŠOLCOVÁ I. *Syndrom vyhoření*. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003. s. 9 – 10.

<sup>20</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*, Praha: Grada, 1998 s. 50.



### 3 JAK SE SYNDROMEM VYHOŘENÍ BOJOVAT

#### 3.1 Diagnostika syndromu vyhoření

Diagnostika syndromu vyhoření se provádí obdobným způsobem, jako diagnostika nemocí. Pátráme po určitých příznacích, které syndrom vyhoření tvoří a jsou pro něj typické. K tomuto účelu používáme speciálních psychologických metod, jež byly k diagnostice tohoto syndromu zkonstruovány. Nejužívanějšími metodami jsou dotazníky, založené na posuzovacích škálách.<sup>21</sup> Těchto dotazníků je velké množství, poroto si zde pro příklad uvedeme dva, které patří mezi jedny z nejpoužívanějších.

**MBI** (metoda Maslach Burnout Inventory) – patří mezi nejčastěji používané dotazníkové metody, ke zjištění syndromu vyhoření. Tuto metodiku publikovala v r. 1981 autorská dvojice Christina Maslach a Jackson. Jejich dotazník je zaměřen na tři faktory.

1. **EE** (emotional exhaustion) - emocionální vyčerpání, ztráta chuti k životu, nedostatek sil k jakékoliv činnosti, nulová motivace k nějaké činnosti atp. jsou považována za základní příznaky syndromu vyhoření. EE je nejspolehlivějším ukazatelem přítomnosti vyhoření.
2. **DP** (depersonalizace) - ztráta úcty k druhým lidem jako k lidským bytostem. Tento projev psychického vyčerpání je zřetelně vyjádřen u lidí, kteří mají velikou potřebu kladné odezvy od lidí, kterým se věnují (např. ve službách, pečovatelské a učitelské činnosti, vedení pracovního týmu atd.). Když se jim této kladné odezvy nedostává, zahořknou a staví se k druhým lidem cynicky. Přestávají v nich vidět lidské osobnosti, ztrácí k nim povinný respekt a bezpodmínečnou úctu. V extrémním případě s nimi jednají jako s neživými předměty.
3. **PA** (personal accomplishment) - snížený pracovní výkon. S touto charakteristikou syndromu psychického vyhoření se setkáváme zvláště u lidí s nízkou mírou zdravého sebe-cenění, sebe-hodnocení, sebe-důvěry (tzv. self-esteem). Tím, že si

---

<sup>21</sup> KEBZA, V., ŠOLCOVÁ I. *Syndrom vyhoření*. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003.

sami sebe moc necení, nemají též dostatek energie ke zvládnání stresových situací, konfliktů a životních těžkostí.<sup>22</sup>

**Dotazník BM** (Burnout Measure) – autory tohoto dotazníku jsou Ayala Pinesová a Elliott Aronson. Tento dotazník zde uvádím jako příklad zejména proto, že jsem ho použil pro výzkum vyhoření v praktické části této diplomové práce. Dotazník je zaměřen na tři aspekty jediného psychického jevu a to celkového vyčerpání. Jedná se o tyto aspekty:

1. Pocity fyzického (tělesného) vyčerpání – jde o pocity únavy, celkové slabosti, oslabení, ztráty sil, atd.
2. Pocity emocionálního (citového) vyčerpání - pocity tísně (deprese), beznaděje, bezvýchodnosti, pocity jakoby chycení do pasti atd.
3. Pocity duševního (psychického) vyčerpání – jde o pocity naprosté bezcennosti, ztráty lidské hodnoty, ztráty iluzí (kladných představ o sobě a o světě), pocity marnosti vlastní existence atd.<sup>23</sup>

Bližší popis tohoto dotazníku spolu s důvody, proč jsem si ho zvolil pro výzkum, jsou uvedeny v praktické části této práce.

Dotazníková metoda však není jediná, která se dá pro výzkum vyhoření použít. Křivohlavý uvádí jako příklad jiné metody využití tzv. sémantického diferenciálu (odlišení jemných odstínů ve významu slov).

*Tato metoda pracuje s tzv. bipolárními (v obou směrech extrémními) adjektivy- např.:*

- *Cítím se na jedné straně zcela bezcenný a na druhé straně plně hodnotný.*
- *K druhým lidem se chovám nepřátelsky – přátelsky.*
- *K druhým lidem zachovávám značnou distanci (velké oddálení) nebo naopak mám k nim intimní vztah.*

*Mezi těmito extrémy je škála (stupnice, čára např. o rozsahu 5 nebo 7 stupňů) a odpovéd' se uvádí ležatým křížkem podle toho, kde se odpovídající domnívá, že se nachází.<sup>24</sup>*

---

<sup>22</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*, Praha: Grada, 1998 s. 40

<sup>23</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*, Praha: Grada, 1998 s. 38

### 3.2 Prevence syndromu vyhoření

*V počáteční fázi syndromu vyhoření je možné podniknout řadu preventivních opatření. Ta začínají důkladným rozbořem situace: analýzou rozvržení sil, nároků vůči sobě (možná přehnaných), iluzí o vztazích a o zaměstnání. Následuje potřebná korektura a zahájení péče o sebe cestou některé z mnoha možností psychohygieny.<sup>25</sup>*

V předchozích kapitolách jsme si popsali co je syndrom vyhoření, jaké jsou jeho příčiny a projevy. Nyní je čas zamyslet se nad tím, jak s vyhořením bojovat. I když syndrom vyhoření není klasifikován jako nemoc,<sup>26</sup> v boji proti němu je nejlepší postupovat stejně jako v boji proti nemoci. Než samotná léčba vyhoření, je mnohem lepší mu předcházet. Prvním krokem v rámci prevence vyhoření je bezesporu seznámit se s tímto jevem. Zejména s tím jak vzniká, jaký je jeho průběh, jaké jsou jeho příznaky. To vše jsou informace, které jsou při boji s vyhořením nepostradatelné. Současně pomohou při vhodném výběru preventivních opatření, případně při boji proti vyhoření, pokud už propuklo.

S prevencí vyhoření je to obdobné, jako u předcházejících kapitol. Každý z autorů vidí základy prevence poněkud odlišněji a zaměřuje se při tom na jiné příčiny. I přes tyto rozdíly je však možné rozdělit prevenci syndromu vyhoření do dvou základních oblastí. První z nich je oblast individuální. Tato se týká jednotlivých lidí, kteří se mohou stát či se stali obětí psychického vyhoření. Druhá oblast je soubor negativních vlivů prostředí (externí vlivy), v němž tito potenciálně či akutně postižení žijí a pracují, např. vliv okolností, životních a pracovních podmínek atd.

#### 3.2.1 Individuální možnosti prevence vyhoření

**1. Smysluplnost žití** – je tzv. základní existencionální potřebou a současně jedním z hlavních faktorů jak při vzniku, tak při zvládnání syndromu vyhoření. Základní existencionální potřebou se rozumí prožívání smysluplnosti existence. Jedná se o subjektivní jev, který se vztahuje jak k pocitu (představě) smysluplnosti práce, tak k pocitu smysluplnosti života

---

<sup>24</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*, Praha: Grada, 1998 s. 41.

<sup>25</sup> KALLWASS, A. *Syndrom vyhoření v práci a osobním životě*, Praha: Portál, 2007, s. 10.

<sup>26</sup>Podle ICD (Mezinárodní klasifikace nemocí Světové zdravotnické organizace – WHO) je vyhoření zařazeno do doplňkové kategorie diagnóz a není tedy klasifikováno jako nemoc.

Zdroj: STOCK, Ch. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada, 2010 s. 14.

jako celku. Zážitek smysluplnosti práce je přitom dílčím úsekem celkové životní spokojenosti a jednou z nejdůležitějších složek smysluplnosti bytí. Smysluplnost úzce souvisí s problematikou hodnot. Otázka co pro nás má a co nemá hodnotu. Které hodnoty stojí za to, abychom o ně stáli? Které hodnoty jsou tak cenné, aby dodávaly smysluplnost našemu životu? Bez nadějného řešení otázek hodnot a priorit se snadno může stát, že se náš život stane málo smysluplným, případně, že se nám naše vlastní existence bude zdát smysluprázdnou až nesmyslnou.

**2. Stresory a salutory** – stresory jsou faktory zatěžující a stresující člověka, zatím co salutory jsou možnosti a schopnosti člověka tuto těžkou situaci řešit. Pokud jsou v rovnováze, případně převládají salutory, je vše v pořádku. V opačném případě vzniká stres. Ten pak může vlivem dlouhodobého působení přejít v distres. V rámci prevence pak nastávají dvě možnosti, jak situaci řešit.

- a) ubrat na straně stresorů – to znamená vzdát se některých aktivit, které děláme, zbavit se stresujících faktorů. Může sem patřit i delegace autority či pravomoci, to znamená nechat část toho, za co neseme odpovědnost, dělat někomu jinému.
- b) přidat na straně salutorů – to znamená posílit se v boji se stresory. Může se jednat o preventivní aktivity, např. zájem o relaxaci a relaxační cvičení, (relaxační tréninky), seznámení se s problematikou duševního zdraví a možnostmi jeho posilování, atd.

**3. Osobnostní charakteristiky** – jak je v této práci stále omíláno dokola, každý člověk je jiný a se stresem a tlakem se vyrovnává jinak. Pokud postavíme dva lidi před stejnou překážku, každý ji bude vnímat jinak, pro každého bude tento problém jinak závažný, proto také přistoupí k jeho řešení rozdílně. Každý člověk má tedy jiné osobnostní charakteristiky, které mu slouží v boji proti stresu. Posilováním těchto charakteristik pak můžeme nebezpečí vyhoření významně snížit. Tam, kde se člověk již blíží stavu vyčerpání všech sil, tam mu tyto osobnostní charakteristiky nezdolnosti mohou být pomocí před úplným zhroucením. Typy osobností a jejich charakteristiky definuje každý autor jinak a po svém. Např. lékaři Meyer Friedman a Bay H. Roseman rozdělují lidi podle chování do dvou skupin, na typ chování A a typ chování B. Tyto jsou blíže popsány v kapitole 1.3 skupiny ohrožené syndromem vyhoření.

C. G. Jung také rozděluje lidi na dvě skupiny. První skupina jsou lidé emocionálního typu, u těchto převládají emoce nad myšlením. Druhá skupina jsou lidé myšlenkového (kognitivního) typu, u těchto převládá myšlení nad emocemi.

**a) Lidé emocionálního typu** - tito vynikají velikou citlivostí ke společenskému dění i k emocionálnímu stavu druhých lidí a sami při tom vše hluboce emocionálně prožívají. Mají výraznou potřebu úzkého citového vztahu (lásky) i schopnost vřelého emocionálního vztahu k druhým lidem. Typická je pro ně vysoká míra sociální interakce a schopnost s druhými lidmi spolupracovat a poskytovat jim sociální oporu. Lidé emocionálního typu mají snahu více pracovat s druhými lidmi (volit tzv. humanitní profese). V těchto se dostávají do situací, které jsou jim blízké. Riziko však nastává v případě, že se práci věnují „totálně“, nic jiného neznají a začnou se zanedbávat. Tento přístup je pro ně kritický a stává se, že snadno vyhoří. Ohrožení jsou zejména ti nejlepší z nich a to poměrně často.

**b) Lidé myšlenkového typu** jsou vybaveni výbornou schopností rozumové analýzy a syntézy, logického myšlení, uvažování, souzení a usuzování. Jsou rození kritici a hodnotitelé toho, co a jak se děje. Mají jasné představy o tom, jak by se co dít mělo. Ve vztazích k druhým lidem jsou však znát jejich nedostatky tzv. snížená sociální inteligence. Jejich chování k druhým lidem je dosti emocionálně chudé a strohé, jiné lidi jakoby nepotřebovali. Tato skupina lidí je vyhořením ohrožena zejména v případech, kdy se jim nedaří naplnit jejich ambice tak, jak by si přáli, nedaří se jim vyniknout podle jejich představ atd. Pak vyprchává jejich nadšení, místo pozitivního myšlení jsou plni negativních úvah, upadají do deprese a cítí se odstrčeni. Když jim bylo dobře, tak druhé lidi nepotřebovali, teď když je jim zle, tak vyhledávají intenzivně sociální oporu. Hledají člověka, který by je vyslechl a poskytl jim sociální oporu.

Profesor Aaron Antonovský přistoupil ke studiu nemocí opačně. Místo toho aby zkoumal, proč dochází k určité nemoci, rozhodl se zkoumat, proč někteří určitou nemoc nedostanou. Toto zaměření studia nazval studiem „salutogeneze“, tj. zjišťováním toho, jak se rodí zdraví. Při výzkumu si lidi rozdělil do dvou skupin. První skupina zvládala životní problémy „na jedničku“. Druhá jen „živořila“. Ve druhé skupině se lidé moc intenzivně o nic nezajímali. Před překážkou zůstali stát a snadno se vzdávali tváří v tvář obtížím. Výsledky své práce shrnul do pojetí nezdolnosti. Toto pracuje s následujícími třemi dimenzemi, ve kterých se obě skupiny liší.

1. Smysluplnost v protikladu k nesmyslnosti činnosti, kterou člověk dělá.
2. Srozumitelnost situací v protikladu k nesrozumitelnosti situace, v níž člověk žije.
3. Představa zvládnutelnosti problémů v protikladu k pocitu nezvládnutelnosti problémů, které před daným člověkem stojí.

Pro měření těchto dimenzí postavil navrhl nástroj, dotazník zvaný SOC. Ukázalo se, že lidé, přiklánějící se ke kladnému pólu výše uvedených dimenzí nezdolnosti, zvládají životní těžkosti podstatně lépe a tak snadno nevyhoří. Pokud se přikloníme ke kladnému pólu, domníváme se, že to co děláme má smysl a má pro nás hodnotu. To je pak úzce spojeno s radostí z práce i s radostí ze života. Pokud se přikloníme k zápornému pólu, může se stát, že děláme něco, co v našich očích žádnou cenu nemá. V takových případech dochází k odcizení. Děláme to, co dělat máme, ryze mechanicky, bez nadšení a radosti. V tomto případě roste riziko vzniku vyhoření. Momentální stav leží obvykle někde mezi těmito póly.

Psycholog David C. McClelland, se zabýval výkonovou motivací. Při tomto se snažil zjistit, proč a jak jde lidem o to, aby něco pořádného udělali. Zajímal se též o osobnostní charakteristiky člověka s ohledem na výkonnost. Toto studoval např. u lidí, kteří v životě něčeho „pořádného“ dosáhli. Při svém zkoumání došel k závěru, že lidé, kteří berou úspěch jako vedlejší produkt své činnosti a ne jako hlavní cíl svého snažení, jsou poměrně odolnější k psychickému vyhoření.

Mihaly Csikszentmihalyi upozornil na pozoruhodnou osobnostní charakteristiku, kterou nazval „flow“. Popisuje jí psychický stav člověka, který je mimořádně zaujat pro určitou věc (cíl) a plně se tomu oddává. Dalo by se říct, že tento člověk propadl určitému zájmu. Takové zaujetí můžeme vidět prakticky u kohokoliv, např. u podnikatelů, sportovců, vědců, umělců atd. Tento typ zaujetí by se dal považovat za protipól k psychickému vyhoření. Zásadní zlom však nastane, když se toto zaujetí ztratí. V tomto okamžiku je totiž riziko vyhoření mimořádně vysoké.

Ayala Pines si při svých výzkumech všimla tohoto, že existují lidé, kteří milují monotónnost a nesnáší změny. Oproti nim je skupina, která naopak změny vyhledává a monotónnost nesnáší. Následnými studii těchto skupin zjistila, že lidé, kteří mají rádi monotónnost, propadají syndromu vyhoření častěji, než lidé kteří mají rádi změny.

V této kapitole jsme si popsali rozdíly v povahových a osobnostních rysech lidí. Současně jsme se dozvěděli, že je vlivem některých povahových vlastností mnohem jednodušší vyhoření propadnout. Každý se však může dostat do situace tak těžké, že vyhoření

propadne i přes své vlastnosti, které ho činí mimořádně odolným. Proto je důležité věnovat v rámci prevence pozornost nejen osobnostním charakteristikám, ale i životním a pracovním podmínkám, které nás zatěžují a vedou do psychického vyhoření.<sup>27</sup>

### 3.2.2 Externí vlivy v prevenci vyhoření

**1. Sociální opora** – většina autorů se shoduje na tom, že tento prvek je nedílnou a důležitou součástí jak prevence, tak samotné léčby syndromu vyhoření.

*Lidé, kteří mají pevné zázemí u svých partnerů, příbuzných a přátel a jimž se od jejich nejbližších dostává citové podpory, bývají méně náchylní k chorobám a zvyšuje se jejich průměrná délka života. Kromě toho existují nejrůznější studie, které zjistily sníženou obranyschopnost imunitního systému u ovdovělých osob a naopak nižší nemocnost u fungujících párů. Lze tedy říct, že kvalitní sociální vazby mohou chránit před chronickým stresem, a tím snižovat nebezpečí vzniku syndromu vyhoření.*<sup>28</sup>

I když se člověk rodí a umírá sám, je prakticky po celou dobu života členem sociální skupiny. Ta nejzákladnější je samozřejmě rodina, kdy nemusí jít jen o dítě a rodiče, ale může obsahovat i širší okruh příbuzných (sourozence, prarodiče, tety, strýce, atd.). Člověk je po zbytek života členem i dalších sociálních skupin, jako jsou kamarádi, spolužáci, spolupracovníci atd. Tyto skupiny druhých lidí, kteří jsou spolu nějakým způsobem spjatí, potom vytváří tzv. sociální síť. Tato sociální síť je v životě člověka velice důležitá. Mimo jiné mu totiž slouží jako významná pomoc jak v boji proti stresu, tak i proti vyhoření. Termín síť je v tomto případě chápán jako záchranná síť. Stejně jako záchranná síť chrání provozochodce před pádem a zraněním, tak chrání sociální síť jedince před stresovými situacemi a vyhořením a tím mu poskytuje sociální oporu.<sup>29</sup> Termín „sociální opora“ definuje Gerald Caplan, jako:

*„trvajících mezilidských spojení a vztahy daného člověka ve skupině lidí, na které se tento člověk může spolehnout a které mu mohou poskytnout emocionální podporu, asistenci a*

---

<sup>27</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*, Praha: Grada, 1998, s.75 – 88.

<sup>28</sup> STOCK, Ch. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada, 2010 s. 85.

<sup>29</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*, Praha: Grada, 1998, s.89 – 90.

*potřebné zdroje ve chvílích, kdy je potřebuje. Tito lidé mu poskytují i zpětnou vazbu. Spolu s ním sdílají i určité stejné hodnoty a společenské normy.*<sup>30</sup>

Sociální oporu lze vyjádřit i konkrétněji. Sociální oporu, kterou supina jedinci poskytuje ve chvílích jeho těžkostí a životních krizí, lze spatřovat zejména v sociálním kontaktu, neopuštění postiženého v jeho těžké situaci, ochoty mu naslouchat a vyslechnout jeho nářky, stížnosti a problémy. Dále ve sdílení jeho rozbouřených emocí, neodsuzování ho, i když si těžkou situaci určitým dílem způsobil sám. Lze sem zařadit i materiální a finanční pomoc v případě potřeby atd. Tímto však skupina do určité míry pomáhá i sobě. Seznamuje se s možnými životními problémy, mobilizuje své síly, učí se řešit těžké životní situace a připravuje se tak na řešení obdobných problémů ve vlastním životě.

I když se složení sociální sítě v průběhu života mění, dobrá sociální síť si po celou dobu udržuje ochranný a záchranný charakter. Člověk může být v určitých chvílích členem několika různých, na sobě nezávislých sociálních skupin, které mu v případě těžké životní situace mohou na sobě nezávisle (nebo i v souhře) poskytovat sociální oporu. Řada studií ukázala, že sociální opora je mimořádně důležitým faktorem, jak při prevenci stresů, distresů a psychického vyhoření, tak při zvládnání těchto negativních jevů.

Autorská dvojice Ayala Pinesová a Elliot Aronson se pokusila o podrobnější rozčlenění toho, jakou funkci má sociální opora v rámci procesu psychického vyhoření.

1. **Naslouchání** - Člověk má potřebu se někomu svěřit se svým trápením, se svými problémy a starostmi. Postěžovat si někomu na něco, co nikomu jinému říci nemůže. Při důvěrném hovoru však nejde jen o to sdělovat informace, ale jde i o sdílení emocí. Potřeba naslouchajícího je důležitá nejen v případech, kdy má člověk velké obtíže, ale i tam, kde se jedná o běžné každodenní starosti, které člověka zahlcují.
2. **Potřeba sociálního zrcadla** – V životě, v práci i doma se věnujeme různým činnostem. Abychom získali zpětnou vazbu o tom, jak okolí vnímá, co děláme a jak nás vidí druzí lidé, potřebujeme někoho, kdo by nám (obrazně řečeno) „nastavil sociální zrcadlo". Pokud tuto zpětnou vazbu nemáme, pak se může stát, že buď začneme pochybovat o tom co děláme, budeme se podceňovat, a

---

<sup>30</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*, Praha: Grada, 1998, s.90 – 91.



v extrémním případě to může skončit i komplexem méněcennosti. Na druhou stranu si můžeme myslet, že to, co děláme, je něco mimořádně velikého a úžasného, i když to ve skutečnosti není pravda. K tomu abychom se oběma těmto extrémům vyhnuli, nám pomáhá sociální opora lidí, kteří nás mají rádi a doveďou vyjádřit pravdivě a tvořivě svou kritiku.

3. **Uznání** – Nadšení lidé, kteří jsou opravdu pro něco zapálení a doslova hoří, před sebou mají velké cíle a ideály. Často však sledují, že potup při plnění jejich cílů je příliš pomalý, nebo se jim nedaří, jak by chtěli. Proto se jim stává, že klesají na mysli a jsou zklamání. V těchto chvílích potřebují někoho, kdo by je upozorňoval na hodnotu toho, co již vykonali, na cenu toho, čeho se jim již podařilo dosáhnout. Aby je někdo povzbudil a dočkali se uznání za to, co dělají.
4. **Povzbuzování** – Jestli něco potřebujeme od lidí, kteří jsou nám blízcí a patří do souboru naší sociální sítě, pak to je podněcování k neustálému růstu a zdokonaňování, k růstu kompetence a profesionální kvalifikace, atd. Hlavně však jde o podněty k neustálému sociálnímu a morálnímu zrání osobnosti. V případě že se nám tohoto nedostává, hrozí nám stagnace, ustrnutí růstu. K tomu, abychom byli, kým být máme, potřebujeme neustálého povzbuzování, někoho, kdo by nám v tomto směru byl vzorem, kdo by byl zralejším člověkem jak emocionálně, tak sociálně, ba i morálně.
5. **Soucítění (empatie)** – V těžkých okamžicích, kdy člověku není dobře, potřebuje druhého člověka, aby s ním nesl jeho bol a žal. Naopak pokud je na vrcholu a daří se mu, potřebuje někoho, s kým by se mohl rozdělit o svou radost. Zkrátka potřebuje s někým emocionálně sdílet dobré i zlé. Ukázalo se, že lidé, kteří někoho takového mají, mají i daleko k vyhoření.
6. **Emocionální vzpruha** – Mimo jiné kolem sebe potřebujeme i takové lidi, kteří by nás obrazně řečeno „emocionálně jistili“. Podobně jako se navzájem jistí hořolezci a nedovolí jeden druhému spadnout až na dno. Tak obdobně i my potřebujeme druhé lidi, kteří by nás jistili a nedovolili nám propadat se do depresí a citové skleslosti. Potřebujeme jejich sociální oporu ve chvílích, kdy nás napadají těžké myšlenky, kdy se začínáme nadměrně trápit, kdy si myslíme, že vše je marné a že nám nikdo nemůže již pomoci.
7. **Prověřování stavu světa** – nikdo neví všechno, ale je pravda, že víc lidí toho více ví. A to, co ví oproti nám navíc, to nám může být v životě pomoci. Při hle-

dání informací, které nutně potřebujeme a které získáváme od druhých lidí při prověřování, testování stavu světa, nám druzí lidé jsou oporou a pomocí. Podstatnější však je, že jsou schopni nám pomoci při prověřování sociálního světa, při poznávání druhých lidí a vzájemných vztahů mezi nimi. V tomto nám nejvíce pomáhají lidé, kteří jsou nám duševně, emocionálně a duchovně blízcí na které je spolehnoutí. Jejich postřeh, jejich poznatky a zkušenosti, které jsou ochotni nám sdělit, mají pro nás někdy cenu zlata.

8. **Dělbá práce** – Je spousta věcí, které sami dělat nemůžeme, protože na to nestačíme. V takových situacích je pro nás velkou pomocí najít někoho, kdo je ochoten nám pomoci. Jak moc by nám pomohlo si s někým práci rozdělit, obvykle poznáme až tehdy, když toho je na nás moc a my nemáme nikoho, kdo by vzal na sebe část naší práce, a musíme vše udělat sami.
9. **Spolupráce** – V některých situacích potřebujeme druhého, nejen z důvodu rozdělení činnosti, ale bez něj ji prostě není možné udělat „sólo“ (např. pracovní týmy, skupinové sporty, at.). V takových situacích potřebujeme člověka ke spolupráci. A najít člověka, s nímž si rozumíme, spolupráce s ním je jedna radost, můžeme mu důvěřovat a můžeme se na něj spolehnout, je opravdu obtížné. Ovšem pokud ho najdeme, tak je nám skutečnou sociální oporou.
10. **Přejný prosociální postoj a nezištná pomoc** - Přejný prosociální postoj se může projevit různým způsobem. Například v oblasti sociální komunikace, v tom, jak spolu lidé mluví, jak se na sebe tváří, zda se na sebe usmívají, když se potkají atd. Případně se může projevit i nezištnou pomocí v nouzi. Tato pomoc může mít různou podobu, může být malá nebo velká, může mít i materiální či finanční podobu. Podstatné však je, že nejde o jednání ziskové nebo o pouhou sociální výměnu typu „něco za něco“. Pokud kolem sebe v životě máme někoho, kdo je nám takto přívětivě nakloněn, život je hned radostnější a nadějnější.

Autorská dvojice Ayala Pines a Elliot Aronson řešili odpověď na otázku, která z těchto funkcí sociální opory je považována za nejdůležitější? Výsledky provedené studie ukázaly, že jako nejvýše hodnocená byla funkce č. 1, tj. naslouchání a na druhém místě byla funkce emocionální opory (empatie). Součástí této studie bylo i zjištění vztahu jednotlivých funkcí k jevu vyhoření. Všechny funkce sociální opory byly hodnoceny kladně a považovány tak za důležité v rámci prevence emocionálního vyhoření. Současně bylo zjištěno, že hodnocení jednotlivých funkcí bylo tím vyšší, čím vyšší míru příznaků vyhoření

účastníci výzkumu měli. To znamená, že si všech funkcí sociální opory váží lidé tím více, čím více jsou ohroženi emocionálním vyhořením.

## 2. Dobré mezilidské vztahy

Z toho jak jsme syndrom vyhoření popsali v předcházejících kapitolách a z toho co o něm víme lze říci, že má velice blízko k nespokojenosti. Co se týká pracovní nespokojenosti, tak prováděné výzkumy ukazují na skutečnost, že její příčinou jsou špatné vzájemné mezilidské vztahy. To je důvod toho, proč dobré mezilidské vztahy jak doma, tak i na pracovišti, působí velice pozitivně při prevenci vyhoření. Otázkou pak zůstává, co rozumíme dobrými vztahy, jak je definovat a jak je zajišťovat.

S ohledem na výše uvedenou sociální oporu, lze definovat dobré i špatné vztahy mezi lidmi v malé skupině podle toho, do jaké míry plní nebo neplní výše uvedených 10 různých funkcí sociální opory. Například jeden druhému naslouchá – nenaslouchá, jeden druhému je dobrým sociálním zrcadlem - není dobrým sociálním zrcadlem, jeden druhému projevuje uznání – neprojevuje uznání, atd.

Dalším způsobem je možnost pozorovat výskyt určitých příznaků v sociální interakci (jednání člověka s člověkem). Takovými příznaky mezilidských vztahů mohou být např. nepřátelské a agresivní projevy, ponižování na rozdíl od projevů uznání, projevy zneužití moci, násilnosti, urážky, nefér jednání, nespravedlnost v jednání, povýšenost v chování, projevy důvěry a nedůvěry, hádky, konflikty, krize, katastrofy, atd.

Z pohledu vyhoření je v rámci mezilidských vztahů velice důležité, jaký vztah má nadřízený ke svým podřízeným. Studie zaměřené na poznání faktorů ovlivňujících zrod a rozvoj vyhoření objevily řadu důležitých charakteristik chování, které může vedoucí použít při jednání s podřízenými a působit díky nim preventivně s ohledem na vznik vyhoření. Jedná se následující:

- když je styk mezi vedoucím a jeho podřízeným, pravidelný a nejen v případě, když se děje něco neobvyklého (když „hoří“),
- když vedoucí sděluje podřízeným, oč mu opravdu jde a nepřístupuje k nim s určitým podezřením,
- když se vedoucí pokouší vzájemné vztahy mezi svými podřízenými vždy spíše sladit (harmonizovat), než je dostává do vzájemných sporů,

- když vedoucí sděluje svým podřízeným nejen krátkodobé úkoly, ale seznamuje je i s dlouhodobými perspektivními záměry a plány vedení,
- když s podřízenými mluví nejen o ryze technických věcech, ale hovoří s nimi zasvěceně i o věcech ekonomických a podnikové filozofii (cílech, záměrech a smyslu existence podniku),
- když má vedoucí smysl nejen pro technické věci, ale i pro věci morální (etické) a sám je v tomto smyslu podřízeným vzorem,
- když vedoucí dává podřízeným zřetelně najevo, že si jejich práce váží, a to jak on osobně, tak i jeho nadřízení.

### 3. Kladné hodnocení druhých lidí

Jedná se o další důležitou součást prevence syndromu vyhoření. Ve finanční oblasti znamená termín devalvace snížení hodnoty peněz. S tímto termínem se však setkáváme nejen ve finanční oblasti, ale taky například v mezilidských vztazích. I tady dochází ke snižování úcty a respektu k druhým lidem, k jejich znevažování, znehodnocování toho, co dělají, k ponižování, pomlouvání, urážení, atd. opakem tohoto je evalvace. Tento termín vyjadřuje projevy úcty, vážnosti, respektu, kladného hodnocení druhých osob a toho, co dělají, jak vypadají, atd. Dalo by se říci, že po projevu devalvace se člověk cítí ochuzen, ošizen až okraden a zraněn. Po projevu evalvace se naopak cítí poctěn, obohacen a má více důvodů k tomu, aby měl o sobě lepší smýšlení. To je důvod, proč jsou projevy evalvace tak důležité všude tam, kde je důležité posílit lidi, kteří propadají vyhoření. Kladné hodnocení v sociální interakci může mít různé projevy. Například někdo si mě všimne (neprojde kolem mne bez povšimnutí). Někdo mě pozdraví (neprojde kolem mne bez pozdravení). Někdo mi odpoví na pozdrav. Někdo mě povzbudí, když to potřebuji. Někdo mi projeví uznání, když si to zasloužím (nepřejde to), atd. Pro někoho se může jednat o naprosté banality, případně to může vnímat jako běžné chování. Ovšem jedinci ohroženému vyhořením může toto jednání ostatních dodat energii a zvednout náladu.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*, Praha: Grada, 1998, s.89 – 106.

#### 4. Pracovní podmínky

*Jestliže je vyhoření důsledkem nerovnováhy mezi profesním očekáváním a profesní realitou, je možné tuto diskrepanci zmenšit jednak na straně jedince osvojením si základních postupů hodnocení stresogenních situací a strategií zvládnání stresu, jednak na straně zaměstnavatele (podniku) změnou jeho organizace a kultury.<sup>32</sup>*

Jak je patrné z předchozích kapitol, tak vyhoření zasahuje významnou měrou do pracovní činnosti, na kterou pak má negativní vliv. Přes absenci v zaměstnání, snížené pracovní úsilí, sníženou pracovní spokojenost, může mít i ekonomické důsledky. Proto je i v zájmu zaměstnavatele, aby se na prevenci vyhoření podílel. Následně si uvedeme několik možností prevence vyhoření ze strany zaměstnavatele.

**Výchova a výcvik** – v tomto případě je myšlena výchova a výcvik v rámci organizace, která je zaměřena na minimalizování psychického vyčerpání. K základním prvkům prevence samozřejmě patří seznámit podřízené s problematikou stresu a vyhoření. Pracovníci by se měli dozvědět, co to stres a vyhoření je, jak tento proces startuje a čím je ovlivňován. Měli by se naučit rozeznávat příznaky a seznámit se s možnostmi prevence. Měli by se seznámit s možnostmi, které podnik (organizace atp.) má pro zlepšování pracovních podmínek s ohledem na prevenci stresu a vyhoření. Měli by poznat, jak je možno podporovat a rozvíjet struktury sociální opory v rámci podniku, a jaké k tomu mají možnosti např. pracovní porady, konference, odborné školení atd. Měli by se seznámit s charakteristikami sociální komunikace. Měli by se učit jednat evalvačně a odnaučovat se jednat devalvačně, atd..

**Organizace práce** - Informovanost o problematice vyhoření je sice důležitá věc, ale sama o sobě nestačí. V rámci prevence je potřeba podniknout konkrétní kroky a tyto poznatky následně uvést do praxe. Tady je několik příkladů:

1. Co nejpřesněji ujasnit, co se od koho očekává, co má kdo dělat, co je čí povinností a co je právem jednotlivých. Přesně stanovené povinnosti a práva jednotlivých zaměstnanců snižují možnost vzniku stresů a jevů typu psychického vyhoření.
2. Stanovit pracovní úkoly s ohledem na možnosti realizace tak, aby nedocházelo k nerovnováze mezi zátěží a možnostmi daného pracoviště, či pracovníka. Jde přede-

---

<sup>32</sup> KEBZA, V., ŠOLCOVÁ I. *Syndrom vyhoření*. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003 s. 19.

vším o to, aby nedocházelo k nepřiměřenému přetěžování zaměstnance. Při nadměrné zátěži (s ohledem na možnost realizace), dochází k přetěžování lidí a tím i ke vzniku stresu a vyhoření.

3. Důsledná zpětná vazba. Nestačí jen přesně stanovit to, co kdo má dělat. Důležité je následně zkontrolovat jakým způsobem se nastavená pravidla dodržují a zda bylo vše uděláno podle požadavků.
4. Flexibilita. Česky lze tento termín přeložit jako pružnost, poddajnost, ohebnost. Flexibilita se může projevovat různě, ať je to při umísťování pracovníků podle jejich schopností, nebo při respektování jejich specifických potřeb, tak třeba i v pracovních postupech, např. možnost aby si pracovník dělal určitou činnost jiným způsobem (jinak – podle vlastního uvážení). Flexibilita se projevuje i tam, kde je umožněna rotace pracovníků v rámci podniku i tam, kde je možno někoho přeložit na jinou práci, když mu hrozí distres či vyhoření. Flexibilita se projevuje běžně v ochotě naslouchat a ve schopnosti změnit něco podle toho, co je takto vyposlechnuto, a to tak, aby míra spokojenosti podřízených byla co nejvyšší.
5. Kompletizace. Ukazuje na problém pásové výroby, kdy každý zaměstnanec udělá jen dílčí úkon a nedostane se ke kompletizaci výrobku. Člověk je do značné míry nespokojen, když dělá jen „dílčí“ práci, tj. když nevidí celý výrobek – konečný výsledek své práce. Z toho důvodu je třeba dělat vše pro to, aby tomu, kdo něco dělá, bylo umožněno udělat „celou“ práci - komplet.
6. Uznání. Míra spokojenosti s naší prací je do značné míry přímoúměrná uznání, kterého se nám za odvedenou práci dostane. Z tohoto důvodu je důležité dbát na to, aby docházelo k vyjadřování přiměřeného uznání všemi možnými prostředky (nejen penězi, ale i slovním vyjádřením, zvláštními odměnami, pracovním postupem a projevy uznání).

**Úprava pracovních podmínek** - Patří sem následující opatření k prevenci a potlačení vyhoření.

- Uvolnění z centra napětí. Aby nedošlo k nadlimitnímu vyčerpání a psychickému vyhoření pracovníků, kteří jsou charakterem práce fyzicky, citově i duševně příliš zatíženi, je potřeba aby se občas uvolnili a odpočinuli si. Dostali se z centra napětí a našli si chvilku odpočinku. Toto může mít různou formu. Na pracovišti může být například zřízena zvláštní místnost, kam se může pracovník uchýlit, když cítí,

že ho zátěž začíná příliš zmáhat. Jindy může jít třeba o mimořádnou dovolenou na zotavenou atd.

- Oproštění od administrativního a byrokratického balastu a papírování, které zaměstnance nadměrným způsobem zatěžuje.
- Zjednodušení příliš složitých pracovních postupů.
- Obohacení práce. Termín „job enrichment“ patří k moderním termínům managementu. Rozumí se jím zpestření jednotvárné práce, umožnění větší míry společenského soužití, začlenění humoru a veselí do jinak monotónní práce. Ukazuje se, že toto obohacení práce má kladný vliv na nepodléhání stresu a psychickému vyhoření.
- Spolupráce (kooperace). Dobrá spolupráce charakterizuje dobré vzájemné vztahy a jednání. Je důležitá pro klidné, protistresové pracovní podmínky a tím i pro účinnou prevenci stresu a psychického vyhoření. Proto je třeba kooperaci rozvíjet a naopak eliminovat soupeření.

**Úprava pracoviště** – Dalším důležitým faktorem při zrodu stresu a psychického vyčerpání je samotné pracoviště z pohledu prostor v jakých se nachází, jak je velké, jak je členěno, atd.

- Privátnost prostředí. Jsou činnosti, které je možno realizovat před zraky druhých lidí, na veřejnosti, před kolegy atd. Jsou však činnosti, které vyžadují nejen klid, ale doslova individuální uzavřenost. Jedná se například o tvořivou činnost, uvažování, projektování, promýšlení postupů atd. Když se pro tyto činnosti nepodaří vytvořit privátní prostředí, není divu, že se zde po určité době setkáváme se stresem a poklesem pracovního nadšení.
- Hluk. Je prokázáno, že hluk, který dělám já sám, nevnímám tak rušivě, jako relativně stejný hluk, který dělá někdo jiný. Rušivý hluk může mít přitom různě vysokou intenzitu, výšku, frekvenci, kvalitu a časovou charakteristiku. Nepřiměřený rušivý hluk působí na nás a naše výkony negativně.
- Světlo. Stejně jako zvuk, může i světlo při práci působit rušivě. A stejně jako u zvuku, je i u světla více druhů, které nás mohou při práci vyrušovat. V prvé řadě se jedná o tzv. oslňující zdroj světla (např. holá žárovka, lesklý předmět či okno v zorném poli), co neustále vyrušuje a unavuje. Dále je to množství světla (vysoká či příliš nízká intenzita osvětlení), přechody mezi velice intenzivně osvětlenými místy a prostory s nízkou intenzitou osvětlení atd.

- Tepelná pohoda. Podobně jako světlo a hluk, má i teplo vliv na to, jak nám při práci je. V tomto případě nemyslíme teplotu naměřenou teploměrem, ale mluvíme o tzv. tepelné pohodě. Ta je závislá na vlhkosti, tepelném záření a proudění vzduchu. Je také závislá na konkrétním jedinci, jak teplo vnímá (někdo má radši chladno, někdo je zimomřivý, atd.), ale je také závislá na druhu práce, kterou člověk vykonává, např. při fyzické práci se člověk zahřeje.
- Klid. Je důležitým faktorem spokojenosti. Vyrušovat nás při práci může mnohé, např. telefony (zvláště druhých pracovníků), návštěvy (zvláště druhých spolupracovníků), ale i rozdrobená pracovní doba, či neustálé přerušování a vyrušování.
- Individuální úprava pracoviště – Člověk se cítí lépe, pokud si svůj pracovní prostor může zařídit a upravit podle svého. Může si ho upravit například květinami, obrazy, či jiným doplňkovým zařízením. Pokud se člověk na pracovišti cítí dobře a příjemně, tak to má i pozitivní vliv na jeho výkony.

### 3.3 Léčba syndromu vyhoření

V předchozí kapitole jsme si popsali preventivní opatření, která by nám měla před vznikem syndromu vyhoření bránit. Co ale dělat, pokud jsme prevenci zanedbali a vyhoření u nás propuklo? V první řadě je důležité zjistit, jak moc se u nás vyhoření projevuje a v jaké jsme fázi. Léčba vyhoření se totiž odvíjí od stádia, ve kterém se ohrožená osoba nachází. Léčba syndromu vyhoření by se dala rozdělit na dvě skupiny.

Pokud na sobě začne osoba příznaky vyhoření pozorovat a zachytí tento problém hned v prvních fázích, má šanci si pomoci sama, či za asistence rodiny a blízkého okolí. V těchto případech jsou léčebné metody prakticky shodné s metodami prevence, jak je uvedeno v předchozí kapitole. V první řadě je důležité zaměřit se na duševní hygienu, začít relaxovat, udělat si čas na odpočinek, atd. Důležité je samozřejmě i fyzické cvičení atd. Všechny tyto metody jsou popsány v kapitole o prevenci.

Může však nastat situace, kdy dojde k většímu rozvoji syndromu vyhoření a jedinec už není schopný si laicky pomoci. V tento okamžik nastává chvíle pro vyhledání odborné pomoci. V psychoterapii syndromu vyhoření jsou uplatňovány různé metody. Jde například o existenciální psychoterapii. Tato metoda se soustřeďuje především na vnitřní svět prožit-



ků, umožňuje pacientům vyrovnat se s otázkami podstaty lidské existence, smyslu života, svobody a odpovědnosti člověka.

Další metodou je Daseinsanalýza. Tato metoda vychází z filozofického díla Martina Heideggera. Ten vysvětluje pojem „Dasein“ jako „pobyt, bytí, jsoucno“ a „daseinsanalýza“ je pak analýza tohoto pobytu. Tato metoda je založena na snaze pomoci pacientovi nalézt cestu k pochopení jeho existence. To je z hlediska vyhoření velmi důležité. Důraz je kladen na individualitu pacienta a jeho jedinečnost. Cílem je, aby pacient pochopil vlastní existenci a zvládnul být sám sebou. Terapeut je při této metodě v roli konzultanta. Udílí pacientovi pouze doporučení, nikoli pokyny ani příkazy.

K dalším metodám patří logoterapie. Ta má za cíl pomoci pacientovi nalézt řešení v situacích existenciální frustrace, pomoci mu v jeho úsilí nalézt vlastní životní smysl v souladu s jeho životem a osobností. Toho dosahuje zejména tak, že se snaží pacientovi pomáhat objevovat a přejímat nové hodnoty, nalézat nové důvody proč žít. Pro pacienty ve finálním stadiu vyhoření je tato pomoc velice důležitá, protože jejich svět se právě zhroutil a život jim přestal dávat smysl.

V psychoterapii syndromu vyhoření jsou i další postupy. Tyto vycházející např. z behaviorální, či kognitivně-behaviorální terapie. Jejich účinek je však zaměřen spíše na dílčí problémy než na samotnou podstatu syndromu vyhoření.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> KEBZA, Vladimír. *Psychosociální determinanty zdraví*. Praha: Academia 2005

## 4 POLICISTÉ A SYNDROM VYHOŘENÍ

Tato práce je zaměřena na zkoumání výskytu syndromu vyhoření u příslušníků Policie ČR. Z tohoto důvodu v následujících kapitolách provedu stručný popis této organizace a to jak z hlediska jejího fungování, tak v souvislostech se syndromem vyhoření.

### 4.1 Policie ČR

*Policie České republiky je jednotný ozbrojený bezpečnostní sbor zřízený zákonem České národní rady ze dne 21. června 1991. Slouží veřejnosti. Jejím úkolem je chránit bezpečnost osob a majetku, chránit veřejný pořádek a předcházet trestné činnosti. Plní rovněž úkoly podle trestního řádu a další úkoly na úseku vnitřního pořádku a bezpečnosti svěřené jí zákony, předpisy Evropských společenství a mezinárodními smlouvami, které jsou součástí právního řádu České republiky.*

*Policie České republiky je podřízena ministerstvu vnitra. Tvoří ji policejní prezidium, útvary s celostátní působností, krajská ředitelství policie a útvary zřízené v rámci krajských ředitelství. Zákon zřizuje 14 krajských ředitelství policie. Jejich územní obvody se shodují s územními obvody 14 krajů České republiky.<sup>34</sup>*

Policie je složena z řady útvarů, kdy každý má v její hierarchii svoje místo a náplň své činnosti. Bylo by velice náročné a pro účely této práce i naprosto zbytečné, popisovat tady celou strukturu policie a pracovní náplň jednotlivých útvarů.

Vzhledem k tomu, že sám pracuji na základním článku policie, což je obvodní oddělení, tak jsem se rozhodl zkoumat syndrom vyhoření právě na této úrovni. Současně také proto, že i já jsem ohrožená osoba a poznatky získané touto prací mi pomohou lépe se syndromu vyhoření bránit. V této práci jsem se rozhodl porovnat, jak jsou syndromem vyhoření ohroženi policisté pracující na různých typech obvodních oddělení. Polovina respondentů slouží na obvodním oddělení I. typu a druhá polovina na oddělení IV. typu. Níže si popíšeme, co vůbec obvodní oddělení je, jaké má funkce a jaké jsou rozdíly mezi jednotlivými typy.

---

<sup>34</sup> Ministerstvo vnitra České republiky [online]. © 2015 Policie ČR [cit. 2015-2-20]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/o-nas-policie-ceske-republiky-policie-ceske-republiky.aspx>

Obvodní oddělení spadají pod službu pořádkové policie, která představuje základní pilíř Policie České republiky. Co do počtu policistů je službou nejpočetnější a co do obsahu činnosti, službou nejuniverzálnější. V jejich řadách slouží zhruba 19 000 policistů pořádkové služby ve městech i na venkově. Chrání bezpečnost osob i majetku, veřejný pořádek, plní úkoly v trestním, přestupkovém i správním řízení, dohlíží na bezpečnost a plynulost silničního provozu, a také na bezpečnou dopravu osob a přepravu zásilek po železnici.

Obvodní oddělení slouží k přímému kontaktu pořádkové policie s veřejností. Síť obvodních oddělení je rozprostřena na celém území České republiky. Policisté vykonávají na těchto odděleních nepřetržitou službu a zajišťují tak jejich trvalou akceschopnost. Nejviditelnější činností na obvodních odděleních je hlídková a obchůzková služba. Policisté ji vykonávají ve svěřených okrscích, nebo na určených úsecích a stanovištích. Při výkonu služby předcházejí a zabraňují přestupkům a trestným činům, odhalují je a zakročují proti jejich pachatelům, atd. Další náplní práce policistů sloužících na obvodních odděleních je přijímání, dokumentace a prošetřování oznámení od občanů, provádění úkonů v přestupkovém a trestním řízení, pátrání po hledaných a pohřešovaných osobách i věcech, dohled nad bezpečností a plynulostí silničního provozu, veřejným pořádkem, atd. Současně s tímto vykonávají také preventivní činnost, která spočívá především ve spolupráci s obcemi a jejich obyvateli. Toto je jen velice stručný výčet základních činností, které policisté na obvodních odděleních vykonávají.<sup>35</sup>

**Obvodní oddělení I. typu.** Hlavní rozdíl mezi jednotlivými typy oddělení je především v počtu policistů, kteří na nich slouží. Od toho se pak odvíjí i struktura oddělení. Největší, co do počtu lidí je oddělení I. typu. Na tomto oddělení pracuje 60 a více policistů. Ti jsou v rámci oddělení rozčleněni podle náplně jejich práce. Nejnižším článkem jsou policisté sloužící hlídkovou službu. Ti vykonávají svou činnost na teritoriu oddělení, kdy dohlíží na veřejný pořádek a dopravu, plní úkoly od operačního důstojníka, prověřují oznámení atd. Po celou dobu služby jsou v terénu jako motorizovaná, případně pěší hlídka. Nad těmito jsou v hierarchii policisté s územní odpovědností. Tito mají na teritoriu oddělení vyčleněn svůj okrsek, kam chodí na obchůzky, řeší nápad přestupků z dané lokality, atd. Navíc mají za úkol ve svém okrsku působit i preventivně, spolupracovat s městem i obča-

---

<sup>35</sup> Ministerstvo vnitra České republiky [online]. © 2015 Policie ČR [cit. 2015-2-20]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/o-nas-policie-ceske-republiky-policie-ceske-republiky.aspx>

ny, prohlubovat místní a osobní znalost atd. Další součástí oddělení jsou tzv. dokumentaristé. Tito do terénu příliš nechodí, jejich úkolem je přijímat oznámení od občanů, dokumentovat je a provádět šetření v rámci trestního řízení. Na oddělení je též dozorčí služba, která organizuje veškerou činnost hlídkové a obchůzkové služby a dokumentaristů. Na odděleních tohoto typu zpravidla sídlí i služba kriminální policie a vyšetřování. Všechny tyto složky oddělení musí zajistit svou činnost nepřetržitě, to znamená i o víkendech a nočních službách. Samozřejmě, že součástí všech oddělení je pozice vedoucího a jeho zástupců. Tato struktura oddělení není pevně daná a v určitých lokalitách se podle potřeb může různě lišit.

**Obvodní oddělení IV. typu.** Jak je uvedeno výše, hlavní rozdíl mezi jednotlivými typy oddělení je v počtu policistů, kteří na oddělení slouží. Oddělení IV. typu je co do počtu policistů, nejmenší, kdy na něm slouží maximálně 15 policistů. Jak je z tohoto rozdílu patrné, tyto oddělení jsou zpravidla na malých městech, kde je i menší nápad trestné činnosti. I přes to však musí zajistit vše, co větší obvodní oddělení. Počet policistů je také promítnut ve struktuře obvodu. Hlídková služba na tomto oddělení není, její úkoly plní spolu se svými, územně odpovědní policisté. S tímto jim pomáhají i dokumentaristé. S trochou nadsázky by se dalo říci, že na tomto typu oddělení dělají „všichni všechno“.

## 4.2 Specifika policejní práce

Policejní práce je zdrojem mnoha stresujících situací, které působí na policisty a zvyšují tím riziko vzniku syndromu vyhoření. Mezi velké stresory patří velké množství konfliktů, do kterých se policisté dostávají. Zdroj těchto konfliktů může vycházet z profesionální role policisty, z jeho osobnosti a jednání, nebo také z osobnosti a jednání občana. Někteří policisté tvrdí, že problémy ze styku s občany jsou průvodním znakem policejní profese a vyskytují se nezávisle na jednání zakročujících policistů.

Za konfliktogenní prvky vyplývající z profese policisty jsou považovány:

- **Moment výkonné moci:** policisté jsou oprávněni z titulu své funkce kontrolovat, usměrňovat a omezovat chování ostatních lidí. Tímto se však často dostávají do různých konfliktů s občany, kteří se tímto jednáním cítí omezováni.
- **Sociální stereotyp o policii jako zdroji nepříjemností:** role policisty může na občany působit mimo jiné i jako vzbuzování obav či strachu. To je často využíváno i jako možnost prevence. Přítomnost uniformovaných policistů může

v lidech tlumit pohnutky k páčání protiprávního jednání. Přítomnost policisty ovšem také může vyvolávat pocit úzkosti a strachu i v momentech, kdy takové působení není záměrem. Rovněž se stává, že takto vyvolané pocity strachu působí na občana přesně opačně a vyvolávají v něm agresi.

- **Moment frustrace vyvolaný policejním jednáním:** na policistu lze v určitých situacích pohlížet jako na zdroj frustrace, protože svým jednáním zabraňují občanovi v dosažení jeho cílů. Například spěchající řidič je zastaven hlídkou, hosté jsou proti své vůli nuceni opustit restauraci atd.
- **Psychologický efekt ozbrojení policisty:** mnohé výzkumy naznačují, že nápadné a vyzývavé nošení zbraně může za určitých okolností vyvolat u vnímajícího jedince agresivní pocity.

Toto bylo několik prvků způsobujících konflikty z hlediska profese policisty. Nesmíme však zapomenout ani na samotnou osobu policisty. I on může být zdrojem případných konfliktů. Může se jednat o jeho věk, kdy při jednání s výrazně staršími osobami nemá potřebnou autoritu a situace se tím vyhrocuje. Může se jednat o příliš úřední vystupování a jednání, agresivní vystupování, nezdvořilost atd.<sup>36</sup>

Stresorů, které však na policisty v jejich práci působí je mnohem víc. Velice často se policista dostává do kontaktu se smrtí. A je jedno jestli se jedná o oběti dopravních nehod, náhlá úmrtí, sebevraždy, či oběti trestných činů. Všechno jsou to velice nepříjemné zážitky. Stejně tak jako kontakt s oběťmi trestných činů, ať jsou to staré osoby, kterým byly odcizeny celoživotní úspory, nebo ženy napadené a zbité partnerem, děti týrané rodiči, atd. Policista se denně dostává do styku s lidskou nenávistí a bezohledností.

Když policisté dopadnou pachatele, kterého následně soud po několikáté propustí na podmínku, vyvolává to v nich pochybnosti o smyslu jejich práce a značnou frustraci.

Další stresorem jsou média. Valná většina policistů totiž jejich přístup vnímá pouze jako kritický. Nezávisle na tom, jak policista zákrok zvládl, téměř vždy se na něj ze strany médií snese kritika. A ne jen ze strany televize či rádia, ale stačí nahlédnout na internetu do komentářů k nějakému článku a hned vidí, jak o něm lidé smýšlejí. Bez toho, aby byly na místě a znali podrobnosti, tak jeho zákrok kritizují a nezdvořilost ho i uráží.

---

<sup>36</sup> ČÍRTKOVÁ, L. *Policejní psychologie*, Praha: Portál, 2000.

Tlak na policistu však není vytvářen pouze z venčí, ale i ze strany jeho nadřízených. Ti místo, aby mu byli oporou a v práci ho podrželi, tak na něj tlačí, aby dával co nejvíce pokut. Současně po něm chtějí, aby působil preventivně. V případě nějakého banálního problému potom policistu exemplárně potrestají, místo toho, aby se ho zastali.

V policejní práci je samozřejmě ještě spousta dalších okolností, se kterými se musí policista vyrovnávat a které mu ztěžují práci. Já se ale dále zaměřím na specifika oddělení I. a IV. typu, jejichž policisté se účastnili praktické části mé diplomové práce.

**Specifika oddělení I. a IV. typu.** Kromě počtu policistů, je asi nejvýznamnější rozdíl v nápadu trestné činnosti. To znamená v počtu přijatých a následně prošetřovaných událostí. Samozřejmě, že oddělení I. typu má nápad mnohem větší.<sup>37</sup> S tím souvisí i množství administrativy, která je na velkém oddělení výrazně větší. Výhodu však mají v tom, že v případě potřeby jim může nějaký kolega pomoci. Na malém oddělení slouží v některé dny třeba jen dva policisté, kde jim nemá často, kdo jiný pomoci.

Dalším rozdílem je rozloha území, které má dané oddělení na starost. Vzhledem k tomu, že oddělení I. typu jsou většinou ve velkých městech, je jejich teritorium výrazně menší. Počet obyvatel je však vyšší, než na teritoriu malého oddělení. Rozloha má pak samozřejmě vliv i na dojezdové časy, v čemž jsou policisté z malého oddělení v nevýhodě. Současně i fakt, že mají pouze jednu hlídku, je pro ně další komplikace. V případě potřeby jim pomoc přijede až po velice dlouhé době.

Specifikem jsou i vztahy na pracovišti. Malý kolektiv, který je na oddělení IV. typu, působí více rodinným dojem. Policisté k sobě mají blíž a jejich vztahy jsou na úplně jiné úrovni. Samozřejmě, že to neplatí všude, ale na většině mnou oslovených obvodech, to takto bylo. Naopak velké oddělení působí odlišným dojemem. Vzhledem k různým směnám, slouží policista každou chvíli s někým jiným a vztahy tady většinou nejsou tak osobní.

---

<sup>37</sup> Jen pro dokreslení rozdílu v nápadu, mezi jednotlivými obvody, uvádím moje osobní zjištění. Obvodní oddělení, na kterém sloužím (I. typu), mělo za měsíc leden větší nápad trestných činů, než mělo za celý uplynulý rok jedno nejmenované oddělení II. typu na menším městě. Nejedná se však o žádnou oficiální informaci, tento údaj byl zjištěn z evidencí, ve kterých policisté oznámení zpracovávají.

### 4.3 Boj se syndromem vyhoření u Policie ČR

U policistů platí stejně jako u všech ostatních, že nejlepší metoda v rámci boje se syndromem vyhoření je prevence. Techniky prevence jsou samozřejmě stejné, jak pro všechny ostatní a podrobně jsou popsány v přechozích kapitolách. Kromě těchto však Den-ský uvádí následující čtyři body, jako prevenci syndromu vyhoření u policistů:

- *zvýšenou snahou získat zpátky důvěru občanů přátelským přístupem a efektivní službou. Právě slabá úroveň recipročního vztahu mezi občany a policií a permanentní pocit policisty, že dává víc, než dostává, je jednou z příčin vzniku syndromu vyhoření,*
- *kvalitní práci policejních personálních oddělení, včetně policejních psychologů, kteří se zabývají kvalitou sociální atmosféry jednotlivých policejních oddělení,*
- *zvýšením úlohy policejních psychologů nejen při vstupní diagnostice a psychologické přípravě, ale především při různých formách poradenství, psychoterapii a krizové intervenci,*
- *zvyšováním sebeúcty podřízených, cestou udělování pochval nejen za extrémní hrdinské činy, ale i za zodpovědně vykonávanou rutinní a stereotypní každodenní práci, která svou podstatou představuje významný stresor.*<sup>38</sup>

Systém psychologické péče u policie je možné rozdělit do tří základních skupin.

**Anonymní telefonní linka pomoci v krizi (974 834 688).** Tato linka je určena k nepřetržité telefonické psychické podpoře příslušníkům a zaměstnancům Policie České republiky, Hasičského záchranného sboru České republiky, Celní správy České republiky, Vězeňské služby České republiky, Generální inspekce bezpečnostních sborů a Armády České republiky, kteří se ocitli v situaci akutního či chronického stavu psychické nouze, v obtížně řešitelné životní situaci, nebo potřebují poskytnout kontakty a informace na odborníky, kteří by jim mohli poskytnout přímou psychologickou, sociální či právní pomoc. Linka je v provozu nonstop. Její provoz zajišťují pracovníci skupiny krizové intervence oddělení vedoucího psychologa Policejního prezidia ČR. Klientům je zaručena absolutní anonymita, hovory se nenahrávají a pracovníci skupiny krizové intervence zachovávají

---

<sup>38</sup> ŠVINGALOVÁ, D. *Stres a „vyhoření“ u profesionálů pracujících s lidmi*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2006 s. 72.

povinnou mlčenlivost. Při své práci se řídí etickým kodexem linky důvěry a etickým kodexem internetové poradny.<sup>39</sup>

**Posttraumatická intervenční péče.** Žadatelé o službu u policie musí před svým nástupem absolvovat kromě zdravotních a fyzických testů i testy psychologické. Důvod k tomu je ten, aby byl policista psychicky dostatečně odolný a službu u policie zvládl. I přesto se však může stát, že se v práci setká s událostí, která je vysoce traumatizující a otřese s ním. V ten okamžik má možnost využít posttraumatické intervenční péče (dále jen PIP). Členové PIP jsou interventi z řad policistů, občanských zaměstnanců MV a PČR, policejních psychologů a duchovních. Všichni si prošli speciálním akreditovaným výcvikem a psychologickou podporu a pomoc poskytují zcela dobrovolně. Velice důležité je, že pracovníci PIP jsou schopni poskytnout policistům specifické informace, potřebnou podporu, pomoc či zprostředkovat další odbornou péči, i mimo resort. Základem je samozřejmě zachování maximální diskrétnosti, anonymity a mají rovněž povinnost mlčenlivosti. Policisté si přitom mohou vybrat jak konkrétního interventa, tak si zvolit možnost volby kontaktu, např. osobní či telefonický kontakt.

**Psychologické poradenství.** V případě potřeby má policista možnost využít služeb policejního psychologa. Tento mu může poskytnout pomoc ve formě odborných konzultací, psychologického poradenství, krizové intervence, popř. psychoterapie.<sup>40</sup>

#### 4.4 Závěr

Z výše uvedeného vyplývá, že policie si uvědomuje, pod jaký tlakem policisté jsou a připravila pro ně několik možností jak bojovat nejen s vyhořením, ale i s dalšími problémy, které je v jejich práci potkají. Volba, zda odborné pomoci využije, případně jakou formu zvolí, už je pouze na samotném policistovi.

Při tvorbě této práce jsem mimo jiné spolupracoval s psychology Krajského ředitelství policie Jihomoravského kraje. Kromě různé literatury a teoretických poznatků se se

---

<sup>39</sup> Ministerstvo vnitra České republiky [online]. © 2015 Policie ČR [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/anonymni-linka-pomoci-v-krizi.aspx>

<sup>40</sup> VYMĚTAL, Š. a kolektiv. Možnosti psychologické podpory v Policii ČR. Praha: THEMIS, nakladatelství Tiskárny MV, p.o., 2010.



mnou podělili i o zkušenosti z praxe. Co se týká syndromu vyhoření, neprováděli žádný výzkum, který by monitoroval tento jev u policistů v rámci Jihomoravského kraje. K tomu dále uvedli, že počet policistů, kteří je s problematikou vyhoření navštíví je velice malý. Jedná se o několik jedinců do roka. Ve většině případů jde o policisty, u kterých je vyhoření spíše v počátku a není ještě tak rozvinuté. Žádné statistiky v tomto ohledu však nevedou a nemají k dispozici.

Při konzultaci této problematiky mě policejní psychologové svým jednáním a přístupem přesvědčili o tom, že jsou ochotni a připraveni pomoci všem policistům, kteří jejich pomoc vyhledají, ať už v souvislosti s vyhořením, tak i s jakýmkoliv jiným problémem.

## II. PRAKTICKÁ ČÁST

## 5 METODOLOGIE

Praktická část této práce se zaměřuje na výzkum syndromu vyhoření mezi příslušníky Policie České republiky. V následujících kapitolách bude popsána metodika provedeního výzkumu. Bude zde popsáno, jaký byl cíl výzkumu, jaké byly zvoleny hypotézy, jaká byla zvolena metoda výzkumu a popsán výzkumný vzorek respondentů. Následně bude proveden rozbor získaných dat a jejich vyhodnocení.

S ohledem na zachování anonymity, která byla účastníkům výzkumu přislíbena, nebude v této práci uvedeno, na kterých Obvodních oddělení Policie ČR byl výzkum proveden a nebudou zveřejněny ani žádné jiné informace, které by vedly k porušení anonymity účastníků.

### 5.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu této diplomové práce bylo zjistit, do jaké míry jsou syndromem vyhoření ohroženi policisté sloužící na dvou rozdílných typech obvodních oddělení a tyto výsledky následně porovnat. Jedná se o obvodní oddělení I. typu, kde slouží více než 60 policistů a obvodní oddělení IV. typu, kde slouží maximálně 15 policistů. Dále chci obě skupiny porovnat i v dalších oblastech, které mají na vznik syndromu vyhoření vliv, jako je délka služby u policie, vnímání celkové atmosféry na pracovišti, vnímání vztahů s kolegy a nadřízenými.

### 5.2 Stanovení hypotéz

Pro praktickou část své diplomové práce jsem sestavil tři hypotézy, které se provedeným výzkumem pokusím potvrdit, nebo vyvrátit. Jedná se následující hypotézy:

**H1:** U policistů sloužících na odděleních I. typu se syndrom vyhoření vyskytuje více, než u policistů sloužících na odděleních IV. typu.

**H2:** U policistů sloužících déle než 15 let, se syndrom vyhoření vyskytuje více, než u policistů sloužících kratší dobu.

**H3:** U policistů, kteří vnímají celkovou atmosféru na pracovišti pozitivně, se syndrom vyhoření vyskytuje méně, než u policistů, kteří vnímají atmosféru na pracovišti negativně.

### 5.3 Metoda výzkumu

V praktické části této diplomové práce jsem použil metodu kvantitativního výzkumu a to zejména z toho důvodu, že díky ní lze oslovit velké množství respondentů. Tuto výzkumnou metodu jsem následně realizoval formou dotazníku.

*Dotazníkové šetření patří k jedné ze základních sociologických technik sběru informací. Je postavené na získávání empirických údajů prostřednictvím dotazníku (hovoří se proto také o technice dotazníku. Tento výzkumný nástroj je v podstatě předtíštěným souborem otázek, na něž jsou vyžadovány písemné odpovědi od respondentů.<sup>41</sup>*

Mnou použitý dotazník má dvě části. V první části dotazníku jsem v úvodu oslovil respondenty, stručně jim vysvětlil, čeho se dotazník týká a co po nich požaduji. Následuje osm otázek, které slouží k rozlišení jednotlivých respondentů. Tyto jsou zaměřeny zejména na typ obvodního oddělení, na kterém slouží, dále na pohlaví, věk, délku praxe u policie, vztahy na pracovišti, mezilidské vztahy, atd.

Druhou část tvoří standardizovaný dotazník **Burnout Measure (BM)** autorů Ayaly Pinesové a Elliotta Aronsona, 1980). Tento dotazník byl vybrán z důvodu své dobré vnitřní konzistence a vysoké míry shody při opakování. Současně má i vysokou míru shody mezi údaji, kdy se člověk měří sám a kdy ho měří ten, kdo ho dobře zná, např. spolupracovník, člen rodiny atp. Dotazník je zaměřen na tři různá hlediska celkového vyčerpání (exhausce). Jde o následující tři aspekty:

1. Pocity fyzického (tělesného) vyčerpání - viz pocity únavy, celkové slabosti, atd.
2. Pocity emocionálního (citového) vyčerpání - pocity tísně (deprese), beznaděje, atd.
3. Pocity (psychického) duševního vyčerpání - viz pocity naprosté bezcennosti, ztráty lidské hodnoty, ztráty iluzí, pocity marnosti, atd.

---

<sup>41</sup> ŘEHOŘ, A. *Metodologie I*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009. s. 67.

Dotazník BM se skládá z 21 otázek a na každou je možnost jedné odpovědi ze sedmi bodové škály. 1 - nikdy, 2 - jednou za čas, 3 - zřídka kdy, 4 – někdy, 5 – často, 6 - obvykle, 7 – vždy. Jeho vyhodnocení se provede tak, že se nejprve sečtou hodnoty uvedené u otázek číslo: 1,2,4,5,7,8,9,10, 11,12,13,14,15, 16,17,18 a 21. Tímto způsobem vypočítáme položku A. Potom vypočítáme položku B a to tak, že sečteme hodnoty uvedené u otázek číslo: 3,6, 19 a 20. Poté vypočítáme položku C tím způsobem, že od hodnoty 32 odečteme položku B ( $C = 32 - B$ ). Následně vypočítáme položku D a to tak, že sečteme hodnoty A a C ( $D = A+C$ ). Celkové skóre (BQ) se pak vypočítá tím, že D dělíme číslem 21 ( $BQ = D : 21$ ). Toto je hodnota psychického vyhoření změřená metodou BM.

Pokud je výsledná hodnota  $BM = 2$  a nižší - můžeme celkový výsledek z hlediska psychologie zdraví hodnotit jako dobrý.

Pokud je výsledná hodnota BM v rozmezí 2,01 až 3,0 - je výsledek z hlediska psychologie zdraví možno hodnotit jako uspokojivý.

Pokud je výsledná hodnota BM v rozmezí 3,0 a 4,0, pak je doporučeno zamyslet se nad stylem a smysluplností vlastního života a práce a ujasnit si žebříček hodnot.

Pokud je výsledná hodnota BM v rozmezí 4,0 až 5,0 - je možno považovat přítomnost syndromu psychického vyčerpání za prokázanou. V tuto chvíli už je nezbytné podniknout kroky k řešení této situace. Je dobré obrátit se v tomto případě na psychoterapeutické středisko či na určitého psychoterapeuta, zvláště pak na toho, který má kvalifikaci pro logoterapii a existenciální psychoterapii.

Pokud je výsledná hodnota BM větší než 5,0 - je to třeba považovat za havarijní signál a je nezbytné okamžitě se obrátit na nejbližšího klinického psychologa či psychoterapeuta.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*, Praha: Grada, 1998, s.36 – 37.

#### 5.4 Charakteristika zkoumaného vzorku

S ohledem na cíl výzkumu byl soubor respondentů složen ze dvou skupin. V první skupině byli policisté služebně zařazení na obvodních odděleních I. typu. Druhou skupinu tvořili policisté sloužící na obvodních odděleních IV. typu.

Do každé skupiny bylo rozdáno 60 dotazníků. Od policistů z oddělení I. typu se vrátilo vyplněno celkem 52 dotazníků, kdy jeden z nich musel být z důvodu neúplného vyplnění vyřazen. Touto skupinou bylo tedy řádně vyplněno 51 dotazníků. Od druhé skupiny se vrátilo 43 vyplněných dotazníků, kdy všechny byly vyplněny řádně. Celkem se tedy výzkumu účastnilo 94 policistů.

## 6 ZPRACOVÁNÍ A ANALÝZA VÝSLEDKŮ

V první kapitole této části budou zpracována data z dotazníků. U každé z odpovědí bude tabulka se zapsanou četností získaných odpovědí. Pro lepší orientaci bude u tabulky i graf a komentář ke zjištěným naměřeným hodnotám.

V další kapitole budou zjištěné informace porovnány s předem stanovenými hypotézami a dojde k jejich verifikaci, či falzifikaci.

Poslední bude závěr této kapitoly, ve kterém budou shrnuty získané výsledky.

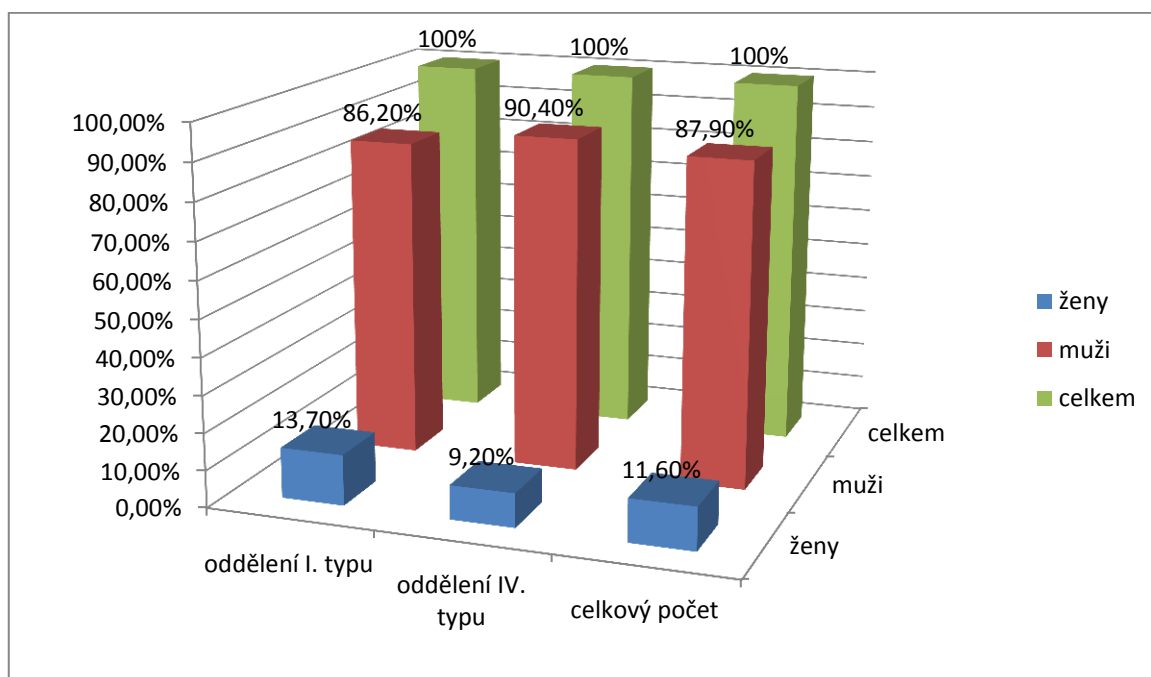
### 6.1 Zpracování získaných dat

#### 1) Pohlaví

Tabulka č. 1. Pohlaví

Pohlaví	Oddělení I. typu		Oddělení IV. typu		Celkem	Celkem %
MUŽ	44	86,2 %	39	90,4 %	83	87,9 %
ŽENA	7	13,7 %	4	9,2 %	11	11,6 %

Graf č. 1. pohlaví



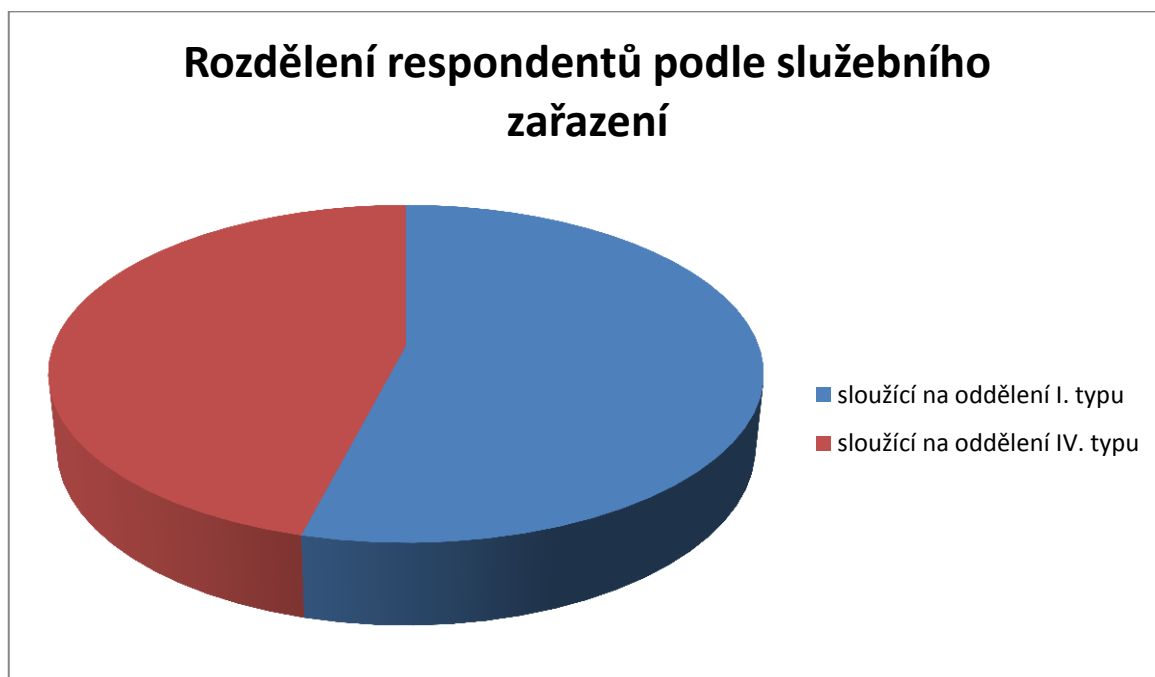
Vzhledem k personálnímu zastoupení jednotlivých pohlaví v rámci služby u policie, není žádným překvapením, že z celkového počtu 94 respondentů, bylo pouze 11 žen, což je asi 12 %. Z toho 7 žen slouží na oddělení I. typu a 4 ženy na oddělení IV. typu. Procentuální zastoupení poměru mužů a žen účastnících se dotazníků, je na obou typech oddělení prakticky shodné.

## 2) Služební zařazení

Tabulka č. 2. služební zařazení

	Oddělení I. typu	Oddělení IV. typu	Celkem
Počet policistů	51	43	94
Počet v %	54 %	46 %	100 %

Graf č. 2. Služební zařazení





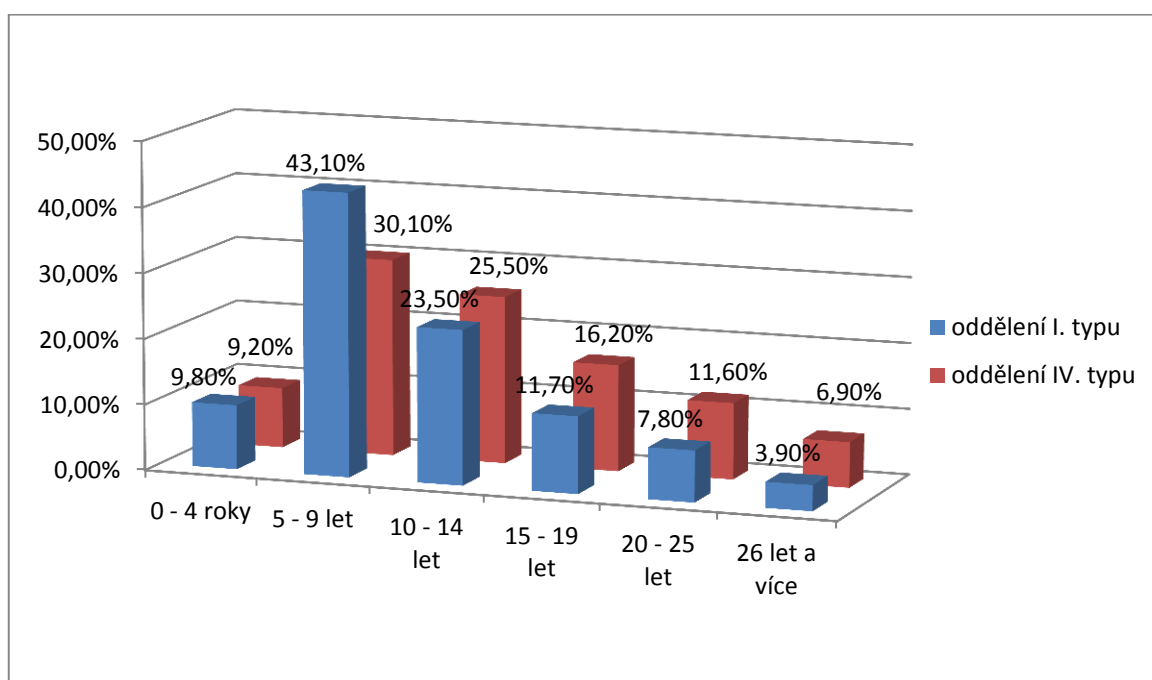
Z celkového počtu 94 respondentů, kteří se dotazníku účastnili, byli policisté sloužící na oddělení I. typu zastoupení 51 respondenty, což je 54 %. Policisté sloužící na oddělení IV. typu byli zastoupení 43 respondenty, což je 46 %.

### 3) Délka služby u policie

Tabulka. 3. Délka služby u policie

Délka služby v letech	Oddělení I. typu		Oddělení IV. typu		Celkem	Celkem v %
	počet	procento	počet	procento		
0 – 4	5	9,8 %	4	9,2 %	9	9,5 %
5 - 9	22	43,1%	13	30,1%	35	37,1 %
10 - 14	12	23,5%	11	25,5%	23	24,4 %
15 – 19	6	11,7%	7	16,2%	13	13,7 %
20 – 25	4	7,8 %	5	11,6%	9	9,5 %
26 a více	2	3,9 %	3	6,9 %	5	5,3 %

Graf č. 3. Délka služby u policie



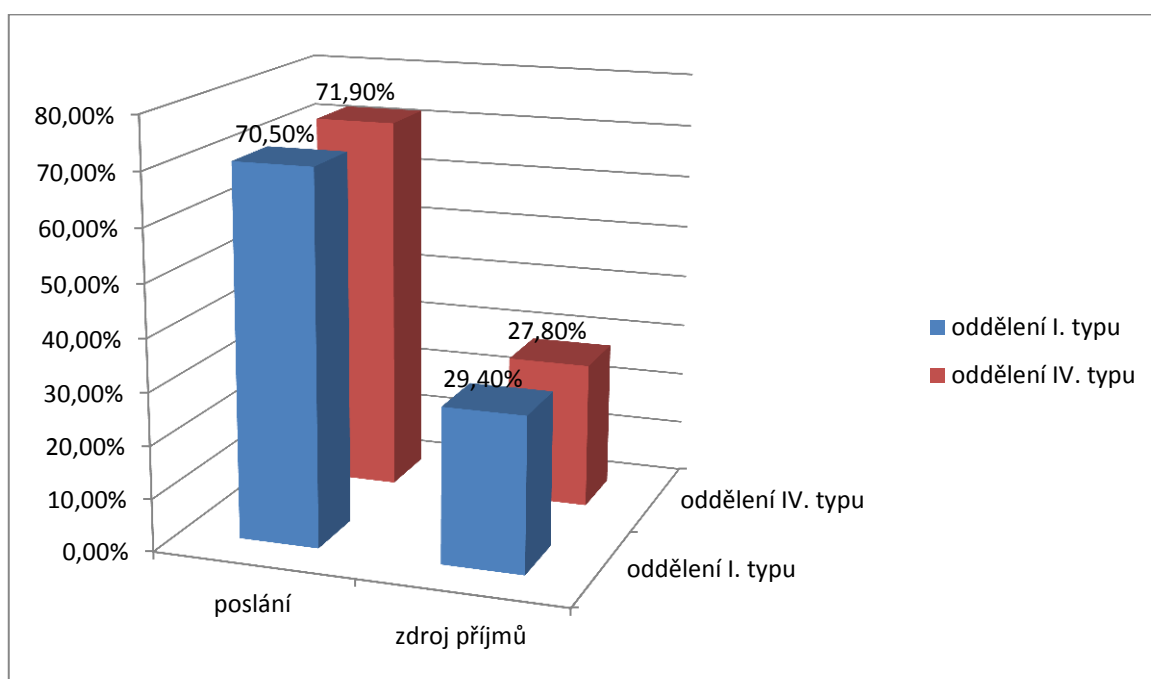
Mezi respondenty byly podle délky služby zastoupeny všechny skupiny. Nejpočetnější je skupina policistů sloužících v rozmezí 5 – 9 let, těchto bylo 35, což je asi 37 % ze všech respondentů. Velikost výzkumného vzorku je příliš malá na to, aby se z těchto výsledků mohly dělat závěry o celkovém personálním stavu policie. Ale myslím si, že co se týká délky služby, ve výsledcích se promítla velká náborová kampaň, která u policie byla za dob ministra Langra. V tomto období k policii nastoupilo velké množství nových policistů a současně odešlo spousta děle sloužících policistů.

#### 4) Vnímání práce jako poslání, nebo zdroje příjmů

Tabulka č. 4. Vnímání policejní práce

Vnímání práce	Oddělení I. typu		Oddělení IV. typu		celkem	Celkem v %
	počet	procento	počet	procento		
Jako poslání	36	70,5%	31	71,9%	67	71 %
Pouze zdroj příjmů	15	29,4%	12	27,8%	27	29 %

Graf č. 4. Vnímání policejní práce



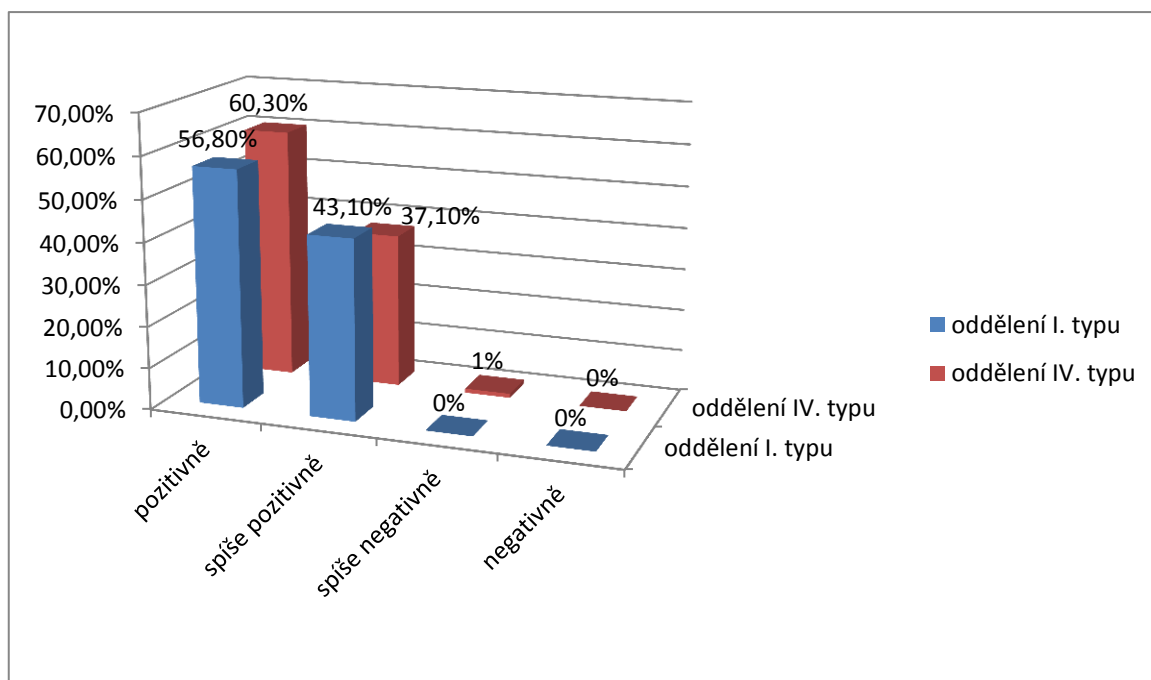
Podle údajů z dotazníků vnímá většina respondentů svoji práci jako poslání. Rozdíl ve vnímání mezi oběma typy oddělení prakticky není. Jediné co měli respondenti vnímající práci jako zdroj příjmů společné je to, že to byli muži sloužící méně než 26 let. Ani jedna z žen, nebo policista sloužící déle než 26 let, kteří byli do tohoto dotazníku zapojeni, nevnímá práci pouze jako zdroj příjmů. Ti co uvedli, že práci vnímají pouze jako zdroj příjmů, odpověděli na všechny ostatní otázky v celé škále možností. Současně mezi nimi byli jedinci s různou mírou vyhoření, ale i naprosto bez příznaků. Jeden z respondentů dopsal do dotazníku před kolonku pouze zdroj příjmů slovíčko už. V kontextu s hodnotou BQ 3,87, která mu byla naměřena, to potvrzuje skutečnost, že i když bral své povolání původně jako poslání, dlouhodobé působení stresu naprosto změnilo to, jak svoji práci v současné době vnímá. Nedá se však přesně říct, zda tito policisté do služby nastupovali pouze z finančních důvodů, nebo má na vnímání jejich práce vliv stres, jehož působení jsou dlouhodobě vystaveni.

### 5) Vnímání vztahů s kolegy na pracovišti

Tabulka č. 5. Vztahy s kolegy na pracovišti

Vnímání vztahů s kolegy	Oddělení I. typu		Oddělení IV. typu		Celkem	Celkem %
Pozitivně	29	56,8%	26	60,3%	55	58,3 %
Spíše pozitivně	22	43,1%	16	37,1%	38	40,2 %
Spíše negativně	0	0%	1	2,3%	1	1 %
Negativně	0	0%	0	0%	0	0 %

Graf č. 5. Vztahy s kolegy na pracovišti



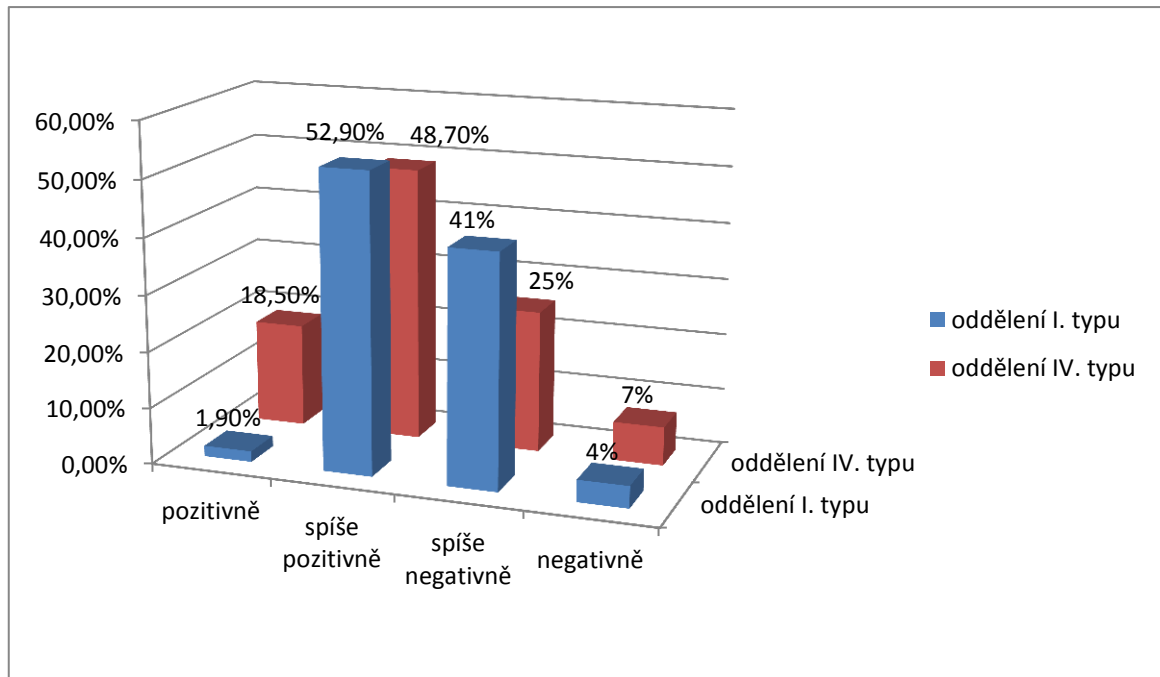
Z naměřených hodnot vyplývá, že pozitivně vnímá vztahy s kolegy na pracovišti nadpoloviční většina všech dotázaných. Zbylá část vnímá vztahy spíše pozitivně. Pouze jeden z dotazovaných vnímá vztahy s kolegy spíše negativně. Rozdíl mezi jednotlivými typy oddělení je opět minimální.

## 6) Vnímání vztahu s nadřízenými

Tabulka č. 6. Vnímání vztahu s nadřízenými

Vnímání vztahu s nadřízenými	Oddělení I. typu		Oddělení IV. typu		Celkem	Celkem %
	1	1,9%	8	18,5%		
Pozitivně	1	1,9%	8	18,5%	9	9,5 %
Spíše pozitivně	27	52,9%	21	48,7%	48	50,8 %
Spíše negativně	21	41,1%	11	25,2%	32	33,9%
Negativně	2	3,9%	3	6,9%	5	5,3%

Graf č. 6. Vnímání vztahu s nadřízenými



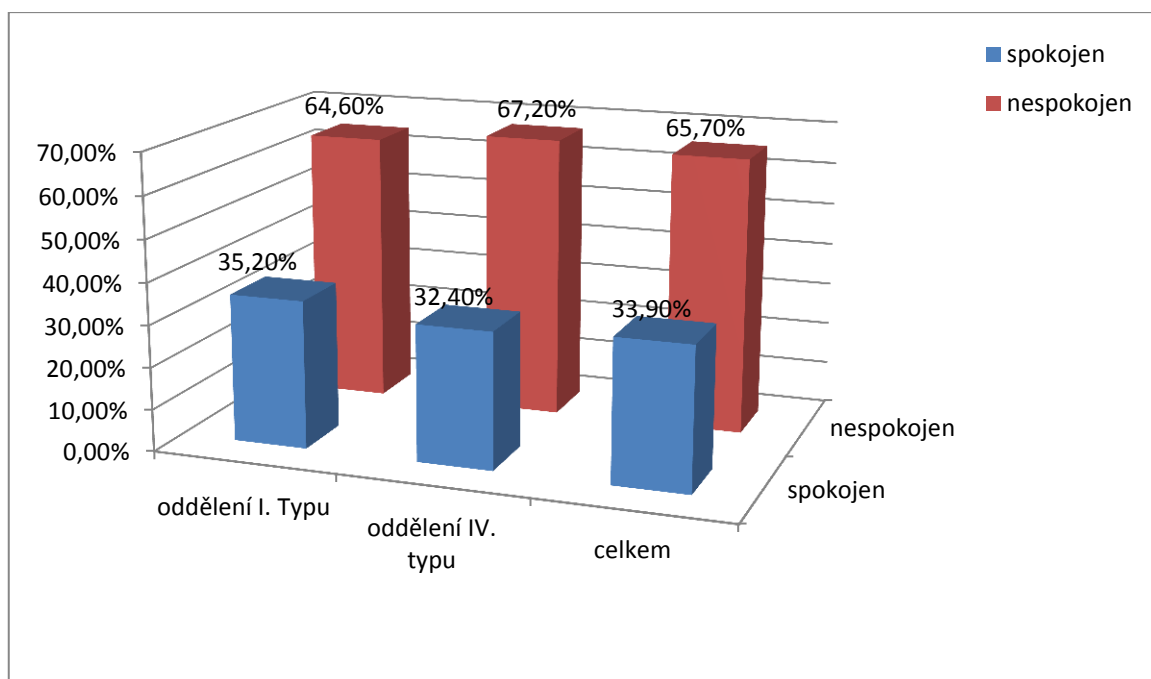
U této otázky není odpověď tak jednoznačná, jak tomu bylo v otázce týkající se vztahů s kolegy. Přesto, že víc než 50 % dotázaných vnímá vztahy s nadřízenými spíše pozitivně, přes 33 % je vnímá spíše negativně a přes 5 % je vnímá negativně. U této otázky je vidět rozdíl mezi jednotlivými typy oddělení. Policisté sloužící na oddělení IV. typu vnímají vztahy s nadřízenými pozitivněji, než policisté z oddělení I. typu. Můj názor je, že kromě samotné osoby vedoucího, je toto ovlivněno doslova domácí atmosférou, která na malých obvodech panuje. Vzhledem k malému počtu policistů je mezi nimi mnohem osobnější vztah.

## 7) Spokojenost s finančním ohodnocením

Tabulka č. 7. Spokojenost s finančním ohodnocením

Spokojenost s finančním ohodnocením	Oddělení I. typu		Oddělení IV. typu		Celkem	Celkem %
	absolutní počet	procento	absolutní počet	procento		
spokojen	18	35,2%	14	32,4%	32	33,9 %
nespokojen	33	64,6%	29	67,2%	62	65,7 %

Graf č. 7. Spokojenost s finančním ohodnocením



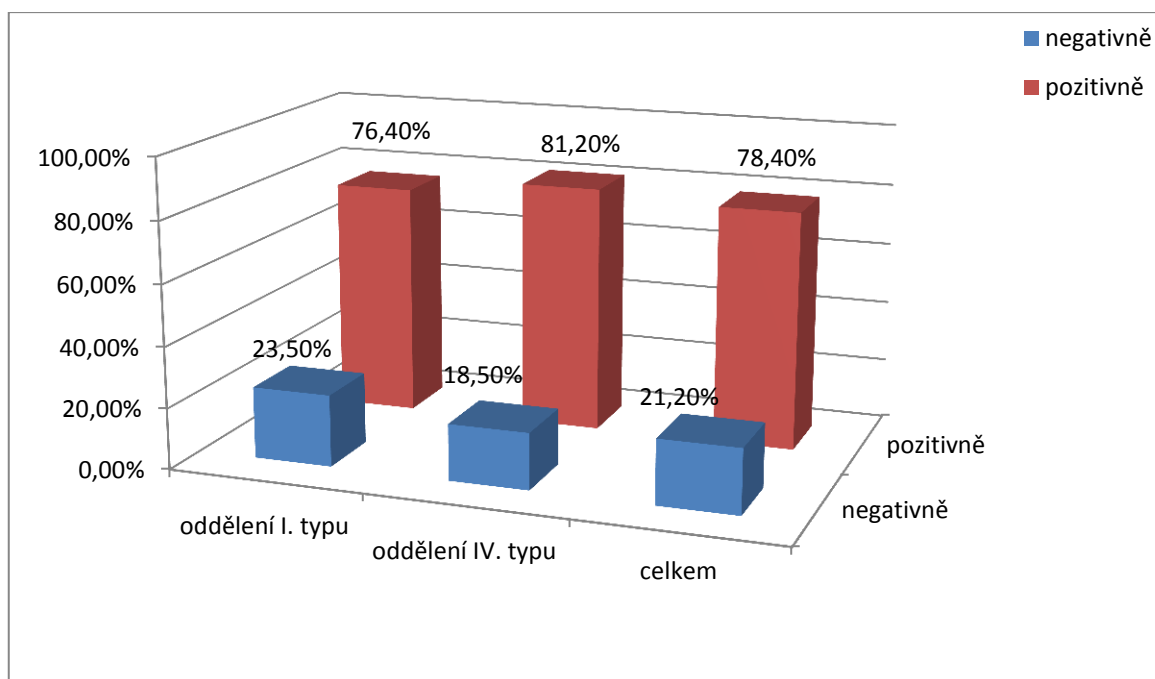
Z naměřených hodnot je patrné, že pře 65 % policistů není spokojeno se svým platem. Rozdíly mezi tím, na kterém oddělení policista slouží, v této otázce nehrají roli. Naměřené hodnoty jsou opět téměř totožné. Vliv neměla ani délka služby u policie, nebo pohlaví. Na nedostatečné finanční ohodnocení si stěžovali policisté nezávisle na odsloužených letech, či pohlaví.

## 8) Vnímání celkové atmosféry na pracovišti.

Tabulka č. 8. Celková atmosféra na pracovišti

Vnímání atmosféry na pracovišti	Oddělení I. typu		Oddělení IV. typu		Celkem	Celkem %
	počet	procento	počet	procento		
Pozitivně	39	76,4%	35	81,2%	74	78,4 %
negativně	12	23,5%	8	18,5%	20	21,2 %

Graf č. 8. Celková atmosféra na pracovišti



Vnímání celkové atmosféry na pracovišti je velice subjektivní. Do tohoto pocitu je promítnuta spousta různých vlivů. Přesto v celkovém součtu, vnímá pozitivně atmosféru na pracovišti přes 78 % policistů. Tento fakt se projevil i v následném vyhodnocení dotazníku BM.

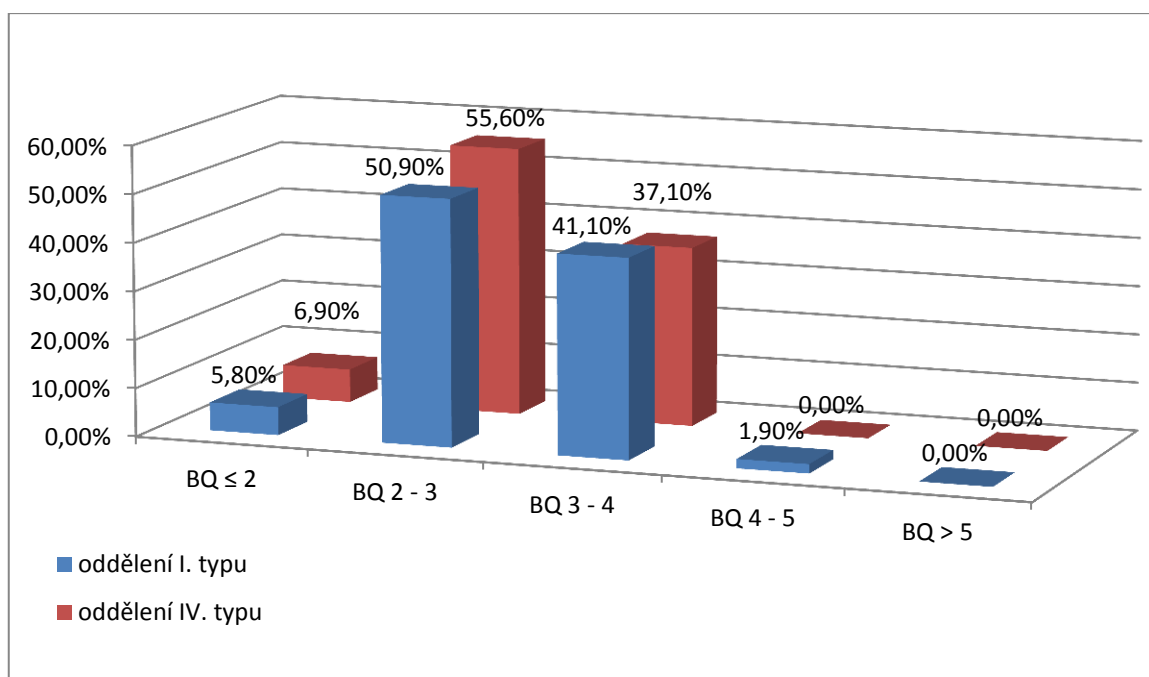
V předchozí části byly vyhodnoceny výsledky naměřené v první části dotazníku, který sloužil k rozlišení jednotlivých respondentů. Nyní bude následovat vyhodnocení dotazníku BM.

### 9) Hodnoty naměřené dotazníkem Burnout Measure.

Tabulka č. 9. Hodnoty naměřené dotazníkem BM

Hodnota BQ	Oddělení I. typu		Oddělení IV. typu		celkem	
$BQ \leq 2$	3	5,8 %	3	6,9 %	6	6,3 %
2 - 3	26	50,9 %	24	55,6 %	51	54 %
3 - 4	21	41,1 %	16	37,1 %	37	39,2 %
4 - 5	1	1,9 %	0	0 %	0	0 %
$BQ > 5$	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Průměrná hodnota BQ	2,95		2,47		-	

Graf č. 9. Hodnoty naměřené dotazníkem BM





Pouze u jednoho z respondentů byla dotazníkem BM naměřena hodnota BQ 4 a vyšší. To jsou hodnoty, při kterých je možné považovat přítomnost syndromu psychického vyčerpání za prokázanou. Tato hodnota byla 4,21 a byla naměřena u policisty sloužícího na oddělení I. typu, s délkou služby 15 – 19 let. Nejnižší hodnota BQ (1,71) byla naměřena rovněž u policisty sloužícího na oddělení I. typu, s délkou služby do 4 let.

Při hodnotě BQ v rozmezí 3 – 4 je doporučeno zamyslet se nad stylem a smysluplností vlastního života a práce a ujasnit si žebříček hodnot. Tato hodnota byla naměřena asi u 41 % policistů sloužících na oddělení I. typu. U policistů sloužících na oddělení IV. typu byla tato hodnota naměřena asi u 37 %.

Při hodnotě BQ v rozmezí 2 až 3 - je výsledek z hlediska psychologie zdraví možno hodnotit jako uspokojivý. Tato hodnota byla naměřena asi u 50 % policistů sloužících na oddělení I. typu. U policistů sloužících na oddělení IV. typu byla tato hodnota naměřena asi u 56 %.

Při hodnotě BQ = 2 a nižší - můžeme celkový výsledek z hlediska psychologie zdraví hodnotit jako dobrý. Tato hodnota byla naměřena jen asi u 6 % policistů sloužících na oddělení I. typu. U policistů sloužících na oddělení IV. typu byla tato hodnota naměřena asi u 7 %.

Průměrná hodnota BQ u policistů sloužících na Oddělení I. typu byla 2,95.

Průměrná hodnota BQ u policistů sloužících na Oddělení IV. typu byla 2,47.

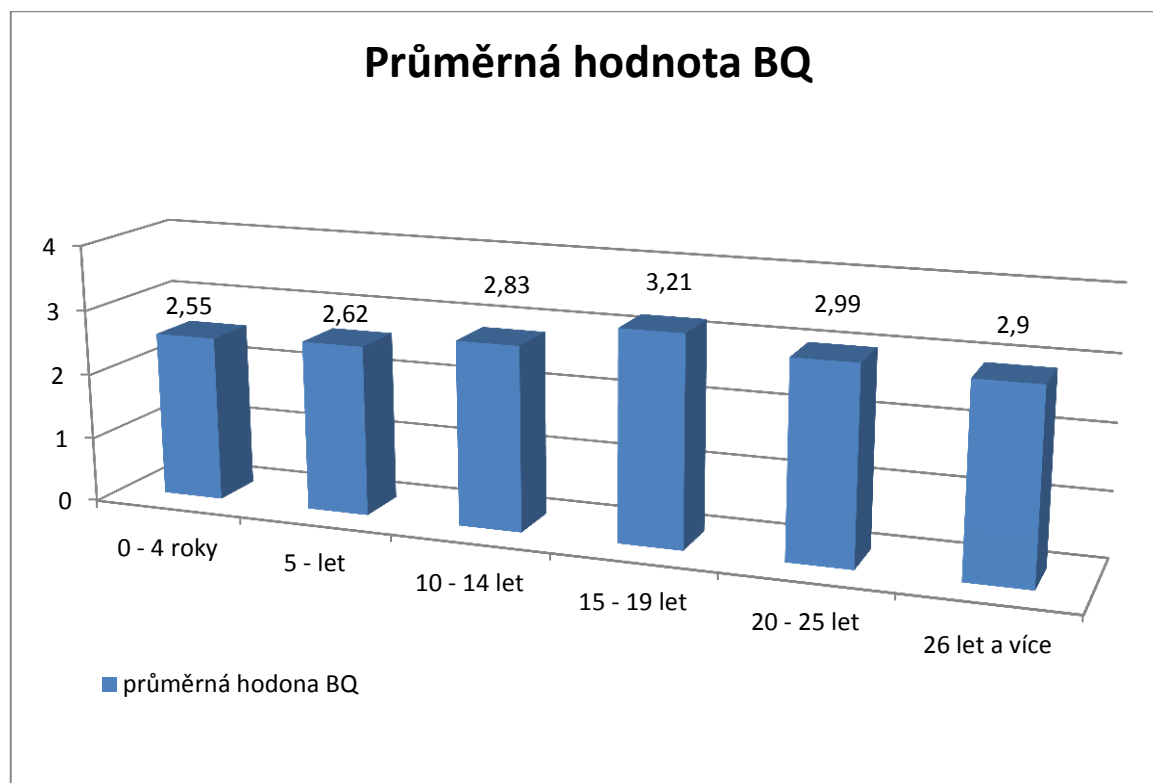
Tyto hodnoty ukazují na větší míru vyhoření u policistů pracujících na oddělení I. typu, což je zahrnuto v hypotéze č. 1.

### 10) Míra vyhoření podle délky služby

Tabulka č. 10. Míra vyhoření podle délky služby

Délka služby u policie	Průměr BQ
0 – 4 roky	2,55
5 – 9 let	2,62
10 – 14 let	2,83
15 – 19 let	3,21
20 – 25 let	2,99
26 let a více	2,90

Graf č. 10. Míra vyhoření podle délky služby



Z naměřených výsledků byla ještě vypočítána průměrná hodnota BQ u policistů sloužících méně než 10 let. Tato hodnota byla 2,58. U policistů sloužících více než 10 let byla průměrná hodnota BQ 2,98. Tyto údaje jsou potřebné pro zodpovězení hypotézy č. 2.

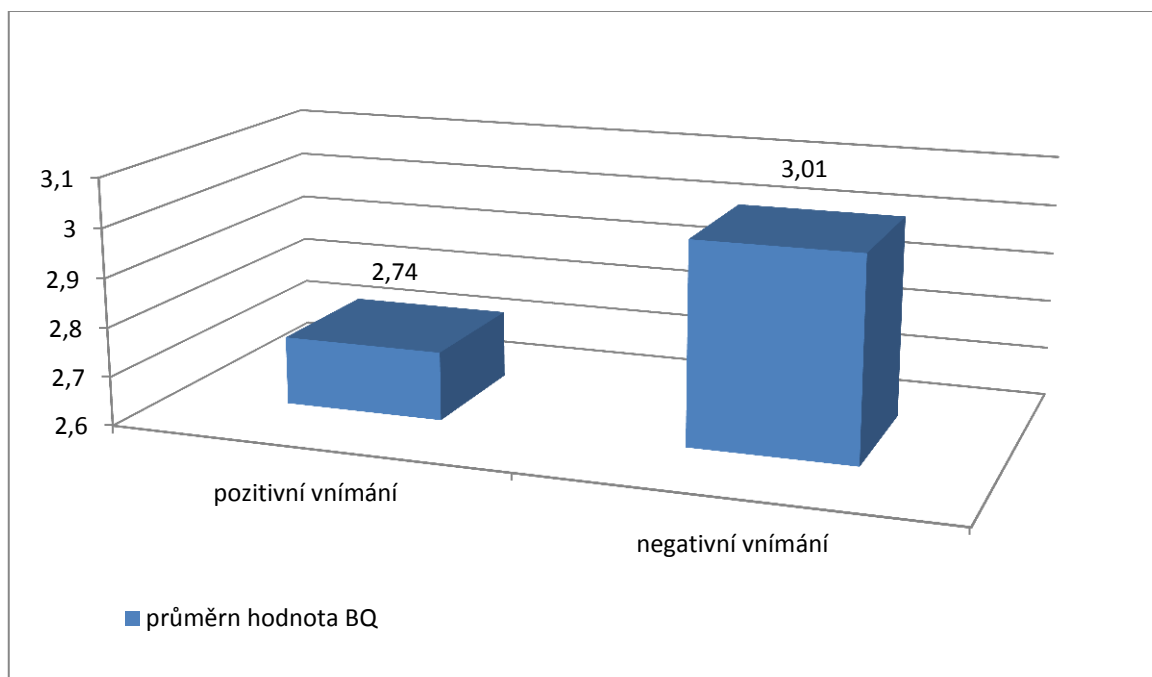
Z naměřených dat je patrné, že ze vzrůstající délkou služby u policie se rovněž zvyšuje i hodnota vyhoření. Vůbec nejvyšší průměrnou hodnotu měli policisté sloužící od 15 do 19 let. Následný pokles hodnot u déle sloužících policistů si lze vysvětlit tak, že díky výsluhovým příspěvkům začínají v těchto letech nespokojení policisté odcházet do civilu. Díky tomuto pak klesá průměrná hodnota BQ.

### 11) Míra vyhoření v souvislosti s vnímáním atmosféry na pracovišti

Tabulka č. 11. Míra vyhoření v souvislosti s vnímáním atmosféry na pracovišti

Vnímání celkové atmosféry na pracovišti	Průměr BQ
pozitivní	2,74
negativní	3,01

Graf č. 11. Míra vyhoření v souvislosti s vnímáním atmosféry na pracovišti



Z naměřených hodnot jasně vyplývá, že u policistů, kteří vnímají celkovou atmosféru na pracovišti pozitivně, je míra vyhoření menší, než u policistů, kteří vnímají atmosféru na pracovišti negativně.

V této kapitole jsme provedli vyhodnocení naměřených údajů. Pro větší přehlednost byly tyto informace zaneseny do tabulek a grafů. V následující kapitole mezi sebou porovnáme zjištěné údaje a zvolené hypotézy. Tímto potvrdíme, nebo vyvrátíme jejich pravdivost.

## 6.1 Ověření hypotéz

Před započatím výzkumu jsme si stanovili několik hypotéz. Cílem praktické části této práce bylo stanovené hypotézy buď potvrdit (verifikovat), případně vyvrátit (falzifikovat).

***H1:** U policistů sloužících na odděleních I. typu je míra vyhoření vyšší, než u policistů sloužících na odděleních IV. typu.*

Vyhodnocením získaných dat bylo zjištěno, že průměrná hodnota BQ u policistů sloužících na obvodním oddělení I. typu je 2,95. Průměrná hodnota BQ u policistů sloužících na obvodním oddělení IV. typu je 2,47.

Tyto hodnoty ukazují, že průměrná míra vyhoření je vyšší u policistů sloužících na oddělení I. typu, čímž byla první hypotéza **VERIFIKOVÁNA**.

***H2:** U policistů sloužících déle než 10 let, je míra vyhoření vyšší, než u policistů sloužících kratší dobu.*

U policistů sloužících méně než 10 let, byla naměřena průměrná hodnota BQ 2,58. U policistů sloužících více než 10 let byla průměrná hodnota BQ 2,98. Z tohoto výsledku je patrné, že průměrná míra vyhoření je vyšší u policistů sloužících více než 10 let, čímž byla druhá hypotéza **VERIFIKOVÁNA**.

*H3: U policistů, kteří vnímají celkovou atmosféru na pracovišti pozitivně, je míra vyhoření menší, než u policistů, kteří vnímají atmosféru na pracovišti negativně.*

U policistů, kteří v dotazníku uvedli, že celkovou atmosféru na pracovišti vnímají pozitivně, byla naměřena průměrná hodnota BQ 2,74. U policistů, kteří v dotazníku uvedli, že celkovou atmosféru na pracovišti vnímají negativně, byla naměřena průměrná hodnota BQ 3,01.

Z těchto výsledků jasně vyplývá, že u policistů, kteří vnímají celkovou atmosféru na pracovišti pozitivně, je míra vyhoření menší, než u policistů, kteří vnímají celkovou atmosféru na pracovišti negativně, čímž byla třetí hypotéza **VERIFIKOVÁNA**.

## 6.2 Vyhodnocení praktické části

Provedeným výzkumem byly potvrzeny všechny tři hypotézy. U první hypotézy bylo zjištěno, že průměrná míra vyhoření je vyšší u policistů sloužících na oddělení I. typu. Touto skutečností samozřejmě ovlivňuje spousta faktorů. Rozdíly mezi jednotlivými typy oddělení jsou popsány v teoretické části této práce. Přesto, že byla hypotéza provedeným výzkumem potvrzena, je nutno zmínit, že rozdíl mezi policisty sloužícími na oddělení I a IV. typu nebyl příliš velký. V tomto ohledu je nutné připomenout, že výzkumný vzorek čítal pouze 51 policistů a policistek sloužících na oddělení I. typu a 43 policistů a policistek sloužících na oddělení IV. typu. Velikost výzkumného vzorku rozeberu níže. U takto malého vzorku stačí i jeden špatně či neupřímně vyplněný dotazník a už je tím ovlivněna výsledná hodnota.

U druhé hypotézy byly zjištěny celkem zajímavé výsledky. Zejména při pozorování vztahu vyhoření k odslouženým roků u policie. Z tabulky a grafu č. 10 je vidět, že hodnota vyhoření s odslouženými roky postupně roste. Nejvyšší hodnoty byly naměřeny u policistů sloužících 15 – 19 let. U těchto byla průměrná hodnota BQ 3,21. U déle sloužících policistů však tyto hodnoty začaly zase mírně klesat. Já osobně si to vysvětluji tak, že v období kolem dvacátého roku služby, už pro policisty začíná být odchod do civilu zajímavý. Důvodem k tomu je zejména výsluha. Na tu mají sice policisté nárok už po patnácti letech služby, ale s odslouženými roky tato výsluha roste. Kolem dvacátého roku služby už je tato částka poměrně zajímavá. Navíc je to v době, kdy policisté nejsou ještě tak staří a mají šanci si lépe najít novou práci. Pokud je tedy policista nespokojený, má jedinečnou

příležitost odejít. Z vlastní zkušenosti vím, že policisté, kteří už mají služby u policie dost, tuto možnost využívají. Naopak ti, co jsou alespoň částečně spokojeni, zůstávají u policie dál. To je důvod, proč si myslím, že se průměrná míra vyhoření po 20 roce služby snižuje. Vyhořelí policisté prostě odejdou do civilu.

U hypotézy č. 3 se zkoumalo, do jaké míry je vyhoření ovlivněno vnímáním pracovního prostředí. Provedeným dotazníkem bylo zjištěno, že pozitivně vnímá atmosféru na pracovišti přes 78 % dotázaných policistů. Myslím si, že tohle je jedna ze skutečností, která se podepsala nad vesměs dobrými výsledky míry vyhoření u většiny respondentů výzkumu. Tímto bylo potvrzeno, že lidé, kteří jsou v práci spokojeni, jsou syndromem vyhoření ohroženi méně. Musím však zmínit jeden z dotazníků, který mi utkvěl v paměti. Účastník výzkumu tady na všechny otázky odpověděl pozitivně. Svoji práci vnímá jako poslání, jak vztahy s kolegy, tak i komunikaci s nadřízenými vnímá pozitivně. Je spokojený s finančním ohodnocením své práce a celkovou atmosféru na pracovišti vnímá pozitivně. Následně mu byla dotazníkem BM naměřena poměrně vysoká hodnota vyhoření BQ 3,97. To pro mě bylo poněkud zajímavé zjištění a opět to ve mně vyvolalo otázku, do jaké míry vyplňovali účastníci dotazníky pravdivě. Nezbyvá než věřit, že jedinec odpověděl pravdivě a zdroj vyhoření je u něj někde jinde než v zaměstnání.

Musím však uvést, že jsem byl velice překvapený z vesměs dobrých výsledků, které byly u policistů naměřeny. Vždyť hodnota BQ vyšší než 4, byla naměřena pouze u jednoho policisty. Tento výsledek mě velice překvapil, přece jenom jsem čekal, že na tom budou policisté hůř. Osobně připisuji takto dobré výsledky tomu, že 58 % respondentů vnímá vztahy s kolegy na pracovišti pozitivně, 40 % je vnímá spíše pozitivně a pouze 1 % je vnímá spíše negativně. Myslím, že toto jasně dokazuje pozitivní působení dobrých mezilidských vztahů na prevenci syndromu vyhoření. O tomto je blíže pojednáno v kapitole 3.2.2.

Dále považuji za důležité zdůvodnit malý počet respondentů. Ten byl ovlivněn zejména tím, že policie nevede žádnou volně přístupnou evidenci, ve které by byly vypsány jednotlivé oddělení podle velikosti a počtu policistů, kteří na nich slouží. Přes veškeré mé snahy se mi podařilo dohledat pouze 6 obvodních oddělení IV. typu, které jsou v rozumné vzdálenosti. S ohledem na určitou míru neochoty, bylo dále spolupracováno pouze se čtyřmi obvody IV. typu. S ohledem na jejich početní stavy, poté mezi ně bylo distribuováno 60 dotazníků.

Přes všechny tyto obtíže, které praktickou část provázely, si však myslím, že výsledky, které byly touto cestou zjištěny, mají určitou vypovídající hodnotu o současné situaci na odděleních, na kterých byl výzkum prováděn. Podstatné také je, že výsledky zjištěné v praktické části této práce jsou v souladu s teoretickými poznatky k syndromu vyhoření.

## ZÁVĚR

Tato diplomová práce je členěna tak, jak jsem si vytyčil již v úvodu. První část práce je teoretická. V té jsem se pokusil shrnout základní poznatky o syndromu vyhoření. O tom, jak vzniká, jaké jsou jeho příčiny, fáze a projevy. Pokusil jsem se též blíže specifikovat skupiny, které jsou tímto jevem ohroženy nejvíce. Samozřejmě jsem nemohl vynechat prevenci a léčbu. Tady si opět dovoluji vyzvednout důležitost prevence. To je také důvod, proč jsem se snažil této kapitole věnovat trochu podrobněji. Myslím, že čtenář, který má s vyhořením problémy to ocení více, než detailní rozbor příznaků, které sám prožívá. Vzhledem k tomu, že práce je zaměřena na výzkum syndromu vyhoření u příslušníků Policie ČR, pokusil jsem se v závěru teoretické části přiblížit policii i běžným lidem. Tím samozřejmě nemyslím žádnou formu propagace. Chtěl jsem čtenáři spíše přiblížit, jakým způsobem policie funguje, jaké jsou její úkoly a náplň práce. Vzhledem k tomu, že toto téma je tak obsáhlé, že by vydalo na samostatnou práci, rozhodl jsem se popsat pouze nejzákladnější článek v policejní hierarchii, což je obvodní oddělení. Současně jsem se pokusil nastínit zásadní rozdíly mezi odděleními I. a IV. typu, protože míra vyhoření policistů, sloužících na těchto odděleních je cílem výzkumu praktické části této práce. A samozřejmě jsem ještě uvedl možnosti boje s vyhořením, které má policista k dispozici.

Druhá část práce je praktická. V této jsem za pomoci dotazníku **Burnout Measure (BM)** autorů Ayaly Pinesové a Elliotta Aronsona, (1980) provedl kvantitativní výzkum u příslušníků Policie ČR, který byl zaměřen na zjištění míry jejich vyhoření. Jako respondenti byly vybrány dvě skupiny policistů, kdy jednu tvořili policisté sloužící na oddělení I. typu a druhou skupinu tvořili policisté sloužící na oddělení IV. typu. Tito následně vyplnili shora uvedený dotazník a několik doplňujících otázek. Tyto otázky měly za úkol policisty blíže rozčlenit a zejména sloužily k získání informací potřebných pro ověření hypotéz. Po sběru dat bylo provedeno vyhodnocení dotazníků a veškeré zjištěné informace byly pro větší přehlednost zapsány do tabulek a grafů. Na základě získaných údajů následně proběhlo ověření hypotéz. Provedeným výzkumem byly všechny hypotézy verifikovány. Vzhledem k tomu, že hypotézy byly sestaveny na základě předchozího studia teorie syndromu vyhoření, byly tím tyto teoretické poznatky potvrzeny. A naopak teoretické poznatky potvrdily správnost dat získaných výzkumem.

Je samozřejmě několik věcí, které bych příště udělal jinak, nebo se jim úplně vyhnul. K hlavním patří zejména velikost výzkumného vzorku. Při takto malé skupině re-



spondentů stačí několik špatně vyplněných dotazníků (ať už úmyslně, či omylem) a hned se to projeví na výsledných hodnotách. To mě hned vede k další věci a tou je větší zdůraznění potřeby pravdivého vyplnění dotazníku. Nebylo v mých silách, abych každému respondentovi předal dotazník osobně a požádal ho o pravdivé vyplnění. Tento požadavek jsem měl sice formulován v úvodu dotazníku, ale výsledky jednoho dotazníku na mě působily velice neupřímně. Tady nezbývá než doufat, že je to můj subjektivní pocit, který se nezakládá na pravdě. Oba tyto problémy by vyřešilo, kdyby se podařilo sehnat respondenty, kteří by měli o tento výzkum sami zájem. Tím by se vyřešil i problém, který jsem měl s návratností dotazníků. Někteří kolegové se řídili heslem „slibem nezarmoutíš“ a jejich dotazníky jsem už nikdy neviděl. Přes to si myslím, že návratnost dotazníků nebyla až tak špatná.

Tvorba této práce mi přinesla skutečně hodně. Jak jsem uvedl již v úvodu, v poslední době mám pocit, že už je toho na mě v práci moc, a proto jsem se o toto téma začal zajímat. V teoretické části této práce jsem byl překvapený a trochu i zaskočen z toho, jak se v některých definicích vidím. O to víc jsem se pak soustředil na část o prevenci, ze které jsem si vzal spoustu zajímavých myšlenek a inspirací. Přínosem pro mě byla i praktická část, zejména zjištěné informace. Tato mi navíc pomohla utřídit si poznatky získané při psaní teoretické části. Rovněž výsledky z praktické části jsou poměrně zajímaví ukazatele toho, do jaké míry je rozšířen syndrom vyhoření na několika obvodních odděleních Policie ČR. Doufám, že tato práce pomůže nejen osobám postiženým syndromem vyhoření, ale také těm, kdo se o tento jev zajímají.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] BARTOŠÍKOVÁ, I. *O syndromu vyhoření pro zdravotní sestry*. 1. vyd. Brno: NCO NZO, 2006. ISBN 80-7013-439-9.
- [2] ČÍRTKOVÁ, Ludmila. *Policejní psychologie*. 1. vydání. Praha: SUPPORT, 1996. ISBN 80-902164-0-4.
- [3] DRMOLA, Karel. *Pořádková služba*. 2. vydání. Praha: MV ČR, Sekce personální práce a vzdělávání, 1995.
- [4] HARTL, Pavel. *Psychologický slovník*. 2. vyd. Praha: Edice Budka, 1993. ISBN 80-901-5490-5.
- [5] HÁJEK, Karel. *Práce s emocemi pro pomáhající profese*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-107-7.
- [6] JEKLOVÁ, Marta., REITMANOVÁ, Eva. *Syndrom vyhoření*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. ISBN 80-86991-74-1.
- [7] KALLWASS, Angelika., *Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-299-7.
- [8] KEBZA, Vladimír. *Psychosociální determinanty zdraví*. Praha: Academia, 2005. ISBN 80-200-1307-5.
- [9] KEBZA, Vladimír., ŠOLCOVÁ, Iva. *Syndrom vyhoření*. 2. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003, 23 s. ISBN 80-7071-231-7.
- [10] KRAUS, Blahoslav., SÝKORA, Petr. *Sociální pedagogika I*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009
- [11] KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. 1. vydání. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-551-3.
- [12] KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak zvládat stres*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-7169-121-6
- [13] KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie nemoci*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, ISBN 80-247-0179-0.
- [14] KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie zdraví*. 3. vyd. Praha: Portál, 2009, ISBN 978-80-7367-568-4.

- [15] LACA, Slavomír. *Sociální pedagogika*. 1. vyd. Brno: IMS, 2011.
- [16] LINHARTOVÁ, Dana. *Psychologie pro učitele*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2000. ISBN 80-7157-476-7.
- [17] MAROON, Istifan. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie a praxe, kauzistiky*. 1. vydání, Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0180-9.
- [18] MÍČEK, Libor. *Duševní hygiena*. 2. vydání. Praha: Státní pedagogické nakladatelství Praha, 1986. ISBN 14-400-84.
- [19] NAKONEČNÝ, Milan. *Úvod do psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 2003. ISBN 80-200-0993-0.
- [20] NOVOTNÝ, Jan. *Psychologie zdraví a duševní hygiena pro sociální pedagogy*. 1. vydání. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009.
- [21] PALOVČÍKOVÁ, Geraldina. *Sociální psychologie II*. 1. vydání. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009.
- [22] POTTER, Beverly A. *Jak se bránit pracovnímu vyčerpání. „Pracovní vyhoření“ - příčiny a východiska*. Olomouc: Votobia, 1997. ISBN 80-7198-211-3.
- [23] POSCHKAMP, Thomas. *Vyhoření, rozpoznání, léčba, prevence*. 1. vydání. Praha: Erika ve společnosti Albatros, 2013. ISBN 978-80-266-0161-6.
- [24] PRAŠKO, Ján. *Jak se zbavit napětí, stresu a úzkosti*. 1. vydání. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0185-5.
- [25] RADVAN, Eduard, VAVŘÍK, Michal. *Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách*. 1. vydání. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009.
- [26] RUSH, Myron D. *Syndrom vyhoření*. Praha: Návrat domů, 2003. ISBN 8072550748.
- [27] ŘEHOŘ, Antonín. *Metodologie I*. 1. vydání. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009.
- [28] STOCK, Christian. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. 1. vydání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3553-5.
- [29] ŠVINGALOVÁ, Dana. *Stres a „vyhoření“ u profesionálů pracujících s lidmi*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita Liberec, 2006. ISBN 80-7372-105-8.

[30] VAŠINA, Lubomír. *Základy psychopatologie a klinické psychologie*. 1. vydání. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2010.

[31] VÁGNEROVÁ, Marie. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. 1. vydání. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-496-6.

[32] VOLLMEROVÁ, Helga. *Pryč s únavou: Syndrom vyprahlosti*. Praha: Motto, 1998. ISBN 80-85872-90-0.

[33] VYMĚTAL, Štěpán a kolektiv. *Možnosti psychologické podpory v Policii ČR*. 1. vydání. Praha: THEMIS, nakladatelství Tiskárny MV, p.o., 2010. ISBN 978-80-7312-065-8.

### **Internetové odkazy:**

Ministerstvo vnitra České republiky [online]. © 2015 Policie ČR [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/anonymni-linka-pomoci-v-krizi.aspx>

Ministerstvo vnitra České republiky [online]. © 2015 Policie ČR [cit. 2015-2-20]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/o-nas-policie-ceske-republiky-policie-ceske-republiky.aspx>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

MBI	Maslach Burnout Inventory (škála vyhoření od Maslachové)
BM	Burnout Measure
MV ČR	Ministerstvo vnitra České republiky.
PIP	Posttraumatická intervenční péče
PČR	Policie České republiky
WHO	World Health Organization (Světová zdravotnická organizace).

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf č. 1. Pohlaví .....	55
Graf č. 2. Služební zařazení .....	56
Graf č. 3. Délka služby u policie .....	57
Graf č. 4. Vnímání policejní práce.....	58
Graf č. 5. Vztahy s kolegy na pracovišti.....	60
Graf č. 6. Vnímání vztahu s nadřízenými.....	61
Graf č. 7. Spokojenost s finančním ohodnocením.....	62
Graf č. 8. Celková atmosféra na pracovišti.....	63
Graf č. 9. Hodnoty naměřené dotazníkem BM.....	64
Graf č. 10. Míra vyhoření podle délky služby.....	66
Graf č. 11. Míra vyhoření v souvislosti s vnímáním atmosféry na pracovišti.....	67

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka č. 1. Pohlaví .....	55
Tabulka č. 2. Služební zařazení .....	56
Tabulka č. 3. Délka služby u policie .....	57
Tabulka č. 4. Vnímání policejní práce.....	58
Tabulka č. 5. Vztahy s kolegy na pracovišti.....	59
Tabulka č. 6. Vnímání vztahu s nadřízenými.....	60
Tabulka č. 7. Spokojenost s finančním ohodnocením.....	62
Tabulka č. 8. Celková atmosféra na pracovišti.....	63
Tabulka č. 9. Hodnoty naměřené dotazníkem BM.....	64
Tabulka č. 10. Míra vyhoření podle délky služby.....	66
Tabulka č. 11. Míra vyhoření v souvislosti s vnímáním atmosféry na pracovišti..	67

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha P I - Dotazník použitý ve výzkumu



## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dobrý den,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění následujícího dotazníku. Tento bude sloužit jako podklad pro výzkumnou část mé diplomové práce na téma Syndrom vyhoření u příslušníků Policie ČR. Dotazník je anonymní a Vaše odpovědi poslouží pouze k výše uvedenému účelu. Z tohoto důvodu Vás prosím o úplné a pravdivé zodpovězení všech otázek.

Syndrom vyhoření nemá jednotnou a jasně danou definici, ale dal by se popsat jako stav celkového, především pak psychického vyčerpání, které ovlivňuje názory, postoje, chování a jednání postižené osoby. Syndrom vyhoření postihuje zejména osoby zaměstnané v pomáhajících profesích, jako např. lékaři, učitelé, policisté atd.

Děkuji za Váš čas a ochotu při spolupráci na tomto výzkumu.

Josef Kovář

Zaškrtněte Vámi zvolenou odpověď.

Jsem:

- muž
- žena

Služební zařazení:

- Obvodní oddělení I. typu
- Obvodní oddělení IV. typu

Délka služby u policie:

- 0 – 4 roky
- 5 – 9 let
- 10 – 14 let
- 15 – 19 let
- 20 - 25 let
- 26 let a více

Svoji práci vnímám spíše jako:

- poslání
- pouze zdroj příjmů

Vztahy s kolegy na pracovišti vnímám:

- pozitivně
- spíše pozitivně
- spíše negativně
- negativně

Vztahy s nadřízenými vnímám:

- pozitivně
- spíše pozitivně
- spíše negativně
- negativně

Jsem spokojen s finančním ohodnocením mé práce:

- ano
- ne

Celkovou atmosféru na pracovišti vnímám spíše:

- pozitivně
- negativně

## Nyní prosím vyplňte dotazník Burnout Measure:

Jak často máte následující pocity a zkušenosti?

Zvolenou odpověď dejte do kroužku.

1 ... nikdy

4 ... někdy

5 ...často

2 ... jednou za čas

6... obvykle

3 ... zřídka kdy

7 ...vždy

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