

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra psychologie



Diplomová práce

Prevence syndromu vyhoření v HZS ČR

Bc. Jaroslav Votava, MBA, DiS

© 2022 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jaroslav Votava, MBA

Veřejná správa a regionální rozvoj – k. s. Sez. Ústí – Tábor

Název práce

Prevence syndromu vyhoření v Hasičském záchranném sboru České republiky

Název anglicky

Burnout Prevention at the Fire Rescue Brigade Czech Republic

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je provést analýzu pracovní spokojenosti u tří skupin příslušníků a na základě této analýzy navrhnout Program prevence syndromu vyhoření v HZS ČR. Dílčím teoretickým cílem je shrnout aktuální teoretické poznatky o syndromu vyhoření a jeho prevenci, představit Hasičský záchranný sbor České republiky a popsat pracovní spokojenost a nejnámější teorie pracovní spokojenosti a faktory, které ji ovlivňují. Dílčím praktickým cílem je identifikovat aktuální míru přítomnosti syndromu vyhoření u příslušníků Hasičského záchranného sboru České republiky prostřednictvím dotazníkového šetření MBI.

Metodika

Diplomová práce je rozdělena do teoretické a praktické části. V teoretické části bude provedena analýza dostupných informačních zdrojů s cílem vymezit základní pojmy a teoretické vstupy potřebné pro naplnění cíle této práce. V rámci praktické části bude za pomoci dotazníku MBI provedeno vyhodnocení míry zasažení syndromem vyhoření ve třech skupinách příslušníků HZS ČR. Při sběru dat bude přistoupeno k metodám ze spektra kvantitativní metodologie a empirické šetření bude realizováno v podobě strukturovaného dotazníku. Získaná data pak budou statisticky zpracována a jejich interpretace povede k formulování závěrů. Následně budou metodou komparace porovnány dotazníky pracovní spokojenosti realizované před patnácti lety krajským psychologem HZS JmK s aktuálním stavem. Na základě získaných dat bude formulován Návrh prevence syndromu vyhoření v HZS ČR.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Dotazník MBI, Hasičský záchranný sbor ČR, pracovní spokojenost, prevence v pracovním prostředí, syndrom vyhoření.

Doporučené zdroje informací

ARINDL, J. – RANDALL, R. *Work psychology : understanding human behaviour in the workplace*. New York: Pearson Education, 2016. ISBN 9781292063409.

BAŠTECKÁ, B. Terénní krizová práce: psychosociální intervenční týmy. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-2470-708-X

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

KŘÍVODHLAVÝ, J. Jak nazbratit radšání. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-551-3

ŠTIKAR, J. a kol. Psychologie ve světe práce. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5

ŠVÁB, S. Základy pracovní a inženýrské psychologie hasiče. Ostrava: Sdružení polárního a bezpečnostního inženýrství, 2006. ISBN 80-86111-27-X

VÝROST, J. – SLAMĚNÍK, I. Aplikovaná sociální psychologie I. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-269-6

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

PhDr. Ludmila Natová, Ph.D.

Garantující pracovišti

Katedra psychologie

Elektronicky schváleno dne 19. 10. 2021

PhDr. Pavla Rymařová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 19. 03. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Prevence syndromu vyhoření v HZS ČR“ jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne datum odevzdání 31. 3. 2021_____

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval paní PhDr. Ludmile Natovové, Ph.D. za vedení diplomové práce a poskytování odborných rad při jejím zpracování a panu Mgr. Marku Ženatovi za spolupráci při získávání dat pro dotazníkové šetření.

Prevence syndromu vyhoření v HZS ČR

Abstrakt

Předkládaná diplomová práce se věnuje problematice prevence syndromu vyhoření v pracovním prostředí Hasičského záchranného sboru České republiky. Hlavním cílem diplomové práce je provést analýzu pracovní spokojenosti u tří skupin příslušníků záchranného sboru a na základě této analýzy navrhnout Program prevence syndromu vyhoření v HZS ČR. Teoretická část charakterizuje aktuální teoretické poznatky o syndromu vyhoření a jeho prevenci, představuje HZS ČR a popisuje pracovní spokojenost a neznámější teorie pracovní spokojenosti a faktory, které ji ovlivňují. Praktická část identifikuje aktuální míru přítomnosti syndromu vyhoření u příslušníků HZS ČR prostřednictvím dotazníkového šetření MBI. K výzkumnému šetření byl použit kvantitativní výzkumný přístup, kdy hlavním nástrojem sběru dat byly dotazníky. V závěru práce je představen vlastní návrh Programu prevence syndromu vyhoření v HZS ČR.

Klíčová slova: emocionální vyčerpání, Hasičský záchranný sbor České republiky, krizová intervence, náročné životní situace, posttraumatická péče, pracovní spokojenost, prevence, syndrom vyhoření, vyhoření.

Prevention of burnout syndrome in the Czech Fire Rescue Service

Abstract

The presented diploma thesis deals with the prevention of burnout syndrome in the working environment of the Fire Rescue Service in the Czech Republic. The main goal of the diploma thesis is to perform an analysis of job satisfaction in three groups of members of the rescue corps and based on this analysis to design a program for the prevention of burnout syndrome in the Fire Rescue Service of the Czech Republic. The theoretical part characterizes the current theoretical knowledge about the burnout syndrome and its prevention, presents the Fire and Rescue Service of the Czech Republic and describes job satisfaction and the best-known theories of job satisfaction and the factors that affect it. The practical part identifies the current level of burnout syndrome in members of the Fire Rescue Service of the Czech Republic through the MBI questionnaire survey. A quantitative research approach was used for the research survey, where the main tool of data collection was a questionnaire. At the end of the work is the proposal of the Burnout Syndrome Prevention Program in the Fire Rescue Service of the Czech Republic.

Keywords: burnout, burnout syndrome, crisis intervention, difficult live situations, emotional exhaustion, Fire Rescue Service of the Czech Republic, job satisfaction, post-traumatic care, prevention.

Obsah

1	Úvod	10
2	Cíl práce a metodika	12
2.1	Cíl práce	12
2.2	Metodika	12
2.2.1	Metoda sběru dat	14
2.2.2	Výběr a charakteristika výzkumného vzorku.....	15
2.2.3	Pilotní studie	15
2.2.4	Distribuce dotazníku	15
2.2.5	Metodika zpracování dat	15
2.2.6	Limitace výzkumu	16
3	Teoretická východiska.....	17
3.1	Syndrom vyhoření	17
3.1.1	Definice syndromu vyhoření.....	17
3.1.2	Příčiny syndromu vyhoření	19
3.1.3	Rizikové faktory	19
3.1.4	Stadia syndromu vyhoření	20
3.1.5	Příznaky syndromu vyhoření	21
3.1.6	Diagnostika syndromu vyhoření	23
3.1.7	Prevence syndromu vyhoření.....	24
3.1.8	Duševní zdraví a duševní hygiena	28
3.1.9	Zvládání zátěžových situací	30
3.1.10	Léčba.....	32
3.2	Pracovní spokojenost	34
3.2.1	Vymezení pracovní spokojenosti	34
3.2.2	Nejznámější teorie pracovní spokojenosti	36
3.2.3	Faktory ovlivňující pracovní spokojenost.....	41
3.2.4	Metody měření a zkoumání pracovní spokojenosti	42
3.3	Hasičský záchranný sbor ČR	44
3.3.1	HZS ČR a legislativa.....	44
3.3.2	Organizační struktura HZS ČR	46
3.3.3	Povolání hasič	48

3.3.4	Charakteristika povolání hasiče	50
3.3.5	Syndrom vyhoření u příslušníků HZS ČR	54
4	Vlastní práce	58
4.1	Empirický výzkum	58
4.1.1	Zkoumaný soubor respondentů	58
4.1.2	Dotazník MBI	59
4.1.3	Analýza pracovní spokojenosti	67
4.1.4	Srovnání dotazníku pracovní spokojenosti s předchozím výzkumem v roce 2007	76
4.1.5	Ověření hypotéz	78
5	Výsledky a diskuze	86
5.1	Vyhodnocení hypotéz.....	86
5.2	Shrnutí výsledků a diskuze.....	86
5.3	Program prevence syndromu vyhoření	89
5.3.1	Opatření na úrovni školení a výcviku	89
5.3.2	Opatření na straně organizace	90
5.3.3	Volnočasová opatření.....	92
6	Závěr	94
7	Seznam použitých zdrojů.....	96
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a použitých zkratk.....	102
8.1	Seznam obrázků	102
8.2	Seznam tabulek	103
8.3	Seznam grafů.....	105
8.4	Seznam použitých zkratk.....	106
	Přílohy	107

1 Úvod

Volbu povolání lze přiřadit ke kritickým momentům v lidském životě. Práce, jakou si člověk zvolí, do značné míry formuje nejen jeho osobnost, ale rovněž i způsob jeho vnímání okolí. Není se čemu divit, vždyť v zaměstnání trávíme téměř třetinu svého života. Je-li tato volba šťastná, přináší člověku nejen prostředky pro důstojné žití, ale také pocit seberealizace a psychické pohody. V opačných případech mohou nastat situace, kdy jedinci jeho práce nepřináší žádné uspokojení, stává se nepříjemnou povinností a v některých případech vede i k řadě dalších problémů. Když vezmeme v úvahu charakter dnešní doby, shon, stres, vysoká společenská očekávání a další faktory, je zřejmé, že někdy může být zátěže příliš a může dojít k chronickému pracovnímu stresu. Ten ve spojení s nenaplněnými očekáváními zpočátku nadšeného a tvrdě pracujícího člověka může vyústit až do situace, kdy takový jedinec začne pochybovat o smyslu svého zaměstnání nebo dokonce života. Takový stav vyčerpání nazýváme syndromem vyhoření.

Jak bude dále vysvětleno, syndrom vyhoření je často spojován s tzv. pomáhajícími profesemi, příp. s profesemi, pro které se všeobecně vžilo označení „práce s lidmi“. Tomu odpovídá i práce příslušníků Hasičského záchranného sboru České republiky – lidí, jejichž hlavní náplní práce je záchrana lidského zdraví, života a majetku, mnohdy i za cenu ohrožení zdraví a života vlastního. Tito lidé musí často rozhodovat o složitých otázkách pod tlakem a v tísní, v atmosféře hysterie a strachu. Když jsou ve službě, musí být dnem i nocí připraveni vyrazit během pouhých 120 sekund do nebezpečných akcí. Není proto překvapením, že právě oni jsou do značné míry ohroženi syndromem vyhoření. Proto považují možnost zpracovat diplomovou práci na téma **Prevence syndromu vyhoření v HZS ČR** za příležitost rozšířit si rozhled v této oblasti, protože jsem příslušníkem HZS ČR a krizová intervence, posttraumatická péče a syndrom vyhoření patří do oblasti mých zájmů.

Tato práce je členěna do několika částí. Na začátku práce jsou Teoretická východiska, která jsou založena zejména na rešerši dostupných materiálů. Tato kapitola se zabývá zejména vymezením pojmu syndromu vyhoření, jeho příčinami, diagnostikou, prevencí, léčbou a pracovní spokojeností, jejími teoriemi a metodami měření. Teoretická část obsahuje základní informace o Hasičském záchranném sboru České republiky a jsou v ní představeny tři typy příslušníků tohoto sboru, které budou dále zkoumány v praktické

části práce. Pro zpracování teoretické části je využita metoda deskripce odborných zdrojů, tj. odborných publikací, článků, sekundárních rozhovorů s odborníky atd. Ve vlastní části práce jsou podány zjištěné výsledky. V diskuzi jsou výsledky vztaženy ke stanoveným výzkumným otázkám a teoretickým východiskům. Hlavní zjištění jsou shrnuta v závěru práce. Uvedena jsou také doporučení pro praxi, limity výzkumu, návrhy pro další výzkumy a zmíněn je i přínos práce v kontextu využití uvedených poznatků a zjištění.

2 Cíl práce a metodika

Na základě shrnutí aktuálních teoretických poznatků o syndromu vyhoření a jeho prevenci bude představen Hasičský záchranný sbor České republiky, kde se identifikuje aktuální míra přítomnosti syndromu vyhoření a další souvislosti syndromu vyhoření u příslušníků Hasičského záchranného sboru České republiky.

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je provedení analýzy pracovní spokojenosti u tří skupin příslušníků a na základě této analýzy navrhnout Program prevence syndromu vyhoření v HZS ČR. Dílčím teoretickým cílem je shrnutí aktuálních teoretických poznatků o syndromu vyhoření a jeho prevenci a představení Hasičského záchranného sboru České republiky. Dále je dílčím teoretickým cílem popis pracovní spokojenosti a uvedení nejznámějších teorií pracovní spokojenosti a faktorů, které ji ovlivňují. Dílčím praktickým cílem je identifikování aktuální míry přítomnosti syndromu vyhoření u příslušníků Hasičského záchranného sboru České republiky prostřednictvím dotazníkového šetření MBI.

2.2 Metodika

Část práce nazvaná Teoretická východiska, byla zpracovaná s použitím odborné literatury a elektronických zdrojů. Všechny použité zdroje byly uvedeny v seznamu zdrojů na konci práce.

Praktická část práce spočívala ve sběru dat, jejich zpracování a vyhodnocení, včetně provedení statistické analýzy a interpretace ve vztahu ke sledovaným třem skupinám příslušníků Hasičského záchranného sboru Jihomoravského kraje (denní pracovníci, výjezdoví hasiči, pracovníci operačních středisek). Tyto skupiny byly podrobně popsány v kapitole Charakteristika povolání hasiče.

Výzkum jako takový měl kvantitativní design. Sběr dat byl realizován prostřednictvím anonymního dotazníkového šetření formou dotazníku. Dotazník (viz. příloha A a B) se skládal ze dvou částí, na začátku nechybělo oslovení respondentů a žádost o vyplnění dotazníku, včetně upozornění na anonymitu dotazníku. První část tvořil dotazník MBI, který obsahoval 22 otázek a dvě rozřazovací otázky příslušnosti k jedné ze

tří zkoumaných skupin a také kategorii skupin podle odsloužených let. Druhou část tvořil dotazník pracovní spokojenosti, který byl rozdělen na tři segmenty. Povinná část A měla 55 otázek, část B obsahovala 10 nepovinných otevřených otázek a část C obsahovala 12 rozřazovacích a doplňujících otázek.

Kvintesencí empirické části bylo potvrzení správnosti hypotéz, které autor práce stanovil takto:

1: *Existuje statisticky významný rozdíl ve vnímání pocitů marnosti nebo neuspokojení v práci mezi skupinou pracovníků OPIS a výjezdových hasičů?*

Hypotézy: H1₀: neexistuje; H1₁: existuje.

2: *Existuje statisticky významný rozdíl ve vnímání pocitu menší citlivosti k lidem při vykonávání této profese mezi skupinou denních příslušníků a výjezdových hasičů?*

Hypotézy: H2₀: neexistuje; H2₁: existuje.

3: *Existuje statisticky významný rozdíl ve vnímání toho, zda citové problémy v práci řeší velmi klidně – vyrovnaně mezi skupinou denních příslušníků a pracovníků OPIS?*

Hypotézy: H3₀: neexistuje; H3₁: existuje.

4: *Existuje statisticky významný rozdíl v emocionálním vyčerpání příslušníků do 10 let praxe a nad 10 let praxe?*

Hypotézy: H4₀: neexistuje; H4₁: existuje.

5: *Existuje statisticky významný rozdíl ve vnímání spokojenosti s celkovou politikou organizace mezi skupinou denních příslušníků a výjezdovými hasiči?*

Hypotézy: H5₀: neexistuje; H5₁: existuje.

6: *Existuje statisticky významný rozdíl ve vnímání oddanosti k této organizaci mezi pracovníky OPIS a denními pracovníky?*

Hypotézy: H6₀: neexistuje; H6₁: existuje.

7: *Existuje statisticky významný rozdíl ve vnímání pocitu, že organizace zachází se všemi zaměstnanci stejně?*

Hypotézy: H7₀: neexistuje; H7₁: existuje.

8: *Existuje statisticky významný rozdíl v pracovní spokojenosti a motivaci příslušníků do 10 let praxe a nad 10 let praxe?*

Hypotézy: H8₀: neexistuje; H8₁: existuje.

2.2.1 Metoda sběru dat

Metodikou této práce se stala analýza, která byla provedena pomocí dotazníkového šetření MBI a dotazníků pracovní spokojenosti. Dotazníky byly rozeslány mezi příslušníky tří skupin HZS JmK. Výsledkem práce se stal návrh doporučení ke snížení míry přítomnosti syndromu vyhoření u příslušníků Hasičského záchranného sboru České republiky, tj. byl navržen program prevence syndromu vyhoření pro příslušníky tohoto sboru.

Při sběru dat bylo přistoupeno k metodám ze spektra kvantitativní metodologie a empirické šetření bylo realizováno v podobě strukturovaného dotazníku. Získaná data pak byla statisticky zpracována a jejich interpretace vedla k formulování závěrů. Následně byly metodou komparace porovnány dotazníky pracovní spokojenosti realizované před patnácti léty krajským psychologem HZS JmK s aktuálním stavem. Na základě získaných dat byl formulován Návrh prevence syndromu vyhoření v HZS ČR.

Dotazník MBI (viz. Příloha A) měl 22 položek, kdy všechny otázky byly uzavřené. Pomocí dotazníku MBI byla zjišťována míra zasažení syndromem vyhoření mezi příslušníky HZS JmK.

Dotazník pracovní spokojenosti (viz Příloha B) měl 70 položek. V části A se nacházelo 55 uzavřených otázek, které byly směřovány k zjištění pracovní spokojenosti příslušníků HZS JmK. V části B následovalo 10 nepovinných otevřených otázek, které měly poskytnout doplňující informace o stanoviscích a pocitech příslušníků. V části C se objevilo 5 rozřazovacích otázek, které měly za úkol rozřadit jednotlivé dílčí skupiny, zjistit jejich postoje a znalosti o syndromu vyhoření.

2.2.2 Výběr a charakteristika výzkumného vzorku

Za respondenty výzkumu byli zvoleni příslušníci HZS Jihomoravského kraje ve služebním poměru pracující ve výjezdu (mokří hasiči), denní pracovníci a příslušníci operačních středisek.

2.2.3 Pilotní studie

Před realizací samotného výzkumu byla provedena pilotní studie u deseti příslušníků HZS JmK na domovské základně autora práce (Hasičská stanice Moravský Krumlov). Jejím úkolem bylo zjistit, zda jsou položky dotazníku srozumitelné a správně formulované. Poté, co nebyly shledány žádné nedostatky, bylo přikročeno k distribuci dotazníku.

2.2.4 Distribuce dotazníku

Distribuce dotazníku proběhla on-line přes platformu Google Forms a odkaz na jeho vyplnění byl rozeslán pomocí pracovního mailu autora. Distribuci předcházelo schválení výzkumu vedoucí kanceláře HZS JmK (viz Příloha C). Na konci období určeného pro výzkum bylo vyplněno 104 dotazníků a sběr dat byl ukončen.

2.2.5 Metodika zpracování dat

Získaná výzkumná data byla interpretována v tabulkách formou popisné statistiky. Pro testování hypotéz byl využit statistický program R, který je volně dostupný v licenci GNU GPL. Hypotézy sledující vztah tří kategoriálních proměnných autor práce popsal pomocí kontingenčních tabulek pozorovaných a řádkově podmíněných relativních četností. Pak je testoval pomocí Pearsonova chí-kvadrát testu nezávislosti. Hypotézy zkoumající podíl konkrétních odpovědí byly testovány pomocí binomického testu. Testy byly

prováděny na 5 % hladině významnosti. Rozhodnutí o hypotéze bylo provedeno na základě p-hodnoty každého testu. V případě, že byla p-hodnota nižší než zvolená hladina významnosti, nulová hypotéza byla zamítnuta. V takovém případě byla statistická závislost proměnných či rozdílnost prokázána.

2.2.6 Limitace výzkumu

Autor práce si byl vědom limitací výzkumu, které byly způsobeny volbou výzkumného vzorku (lokální omezení), výzkumného nástroje (dotazníku) a způsobu jeho distribuce (online). V dotazníku mohlo dojít k možnému nepochopení otázek respondentem a následně neadekvátní odpovědi anebo úmyslně nepravdivé odpovědi. Z elektronické distribuce dotazníku mohla plynout neochota vyšších věkových kategorií dotazovaných odpovídat na elektronickou verzi. Limitující byl také malý výzkumný vzorek, omezený na regionální skupinu respondentů v rámci jedné základní složky IZS. Všechny výše uvedené faktory mohly mít vliv na výstupy výzkumu, které proto platí pouze pro náš výzkumný vzorek. Validita výzkumu se pohybovala v přímé závislosti na pravdivosti či nepravdivosti odpovědí respondentů.

3 Teoretická východiska

3.1 Syndrom vyhoření

S pojmem syndrom vyhoření se v odborné i neodborné literatuře můžeme setkat pod různými názvy, autoři jej často nazývají také syndrom vypálení, vyhaslosti, nebo anglickým burnout syndrome. Anglické spojení „burn out“ v překladu znamená vyhořet, vypálit, dohořet či vyhasnout. Syndromem vyhoření se podrobněji bude zabývat první kapitola této práce, stejně jako jeho příčinami, diagnostikou, léčbou, ale také definicemi jako takovými. Syndrom vyhoření lze vymezit jako stav psychického vyčerpání a nenaplnění očekávání v práci, který negativně ovlivňuje postoje a názory člověka a často je doprovázený sníženou výkonností v osobním i pracovním životě (Goldová, Roth, 1993, str. 44).

Dle odborné literatury s tímto termínem přišel americký psycholog německého původu Herbert Freudenberger v roce 1974 publikací článku Staff burnout v časopise Journal of Social Issues, čímž podnítl značný zájem svých kolegů o tuto chorobu. V důsledku zájmu byl syndrom vyhoření podrobně popsán odbornou veřejností (Kebza, Šolcová, 2003, str. 6).

Aktuálnost tématu dokazuje na jedné straně povaha dnešní hektické doby, na druhé straně prostor, který tomuto tématu autoři za necelé půlstoletí věnovali. Kebza, Šolcová (2003, str. 7) představují „...*velmi hrubý odhad, podle kterého bylo za necelých 30 let výzkumu této choroby jenom v anglickém jazyce publikováno více než pět tisíc prací.*“

3.1.1 Definice syndromu vyhoření

Různé definice syndromu vyhoření, jak je definovali psychologové zabývající se tímto tématem, uvádí ve své publikaci Křivohlavý (1998, str. 47):

- Herbert Freudenberger popsal syndrom vyhoření jako „...*stav vyplenění všech energetických zdrojů původně velice intenzivně pracujícího člověka (např. lidí, kteří se snaží druhým lidem v jejich těžkostech pomoci a pak se cítí sami přemoženi jejich problémy).*“

- Cary Cherniss, významný psycholog specializující se na oblast pracovního stresu, o tomto problému napsal: „*Burnout je výsledek procesu, v němž lidé velice intenzivně zaujatí určitým úkolem (ideou) ztrácejí své nadšení.*“

Velmi podobnou definici předkládá ve svém díle také Švingalová (2006, str. 49), když syndrom vyhoření chápe „...*jako důsledek dlouhodobě působícího (chronického) stresu, který je zvládán maladaptivně,*“ a dodává, že se vyskytuje nejčastěji u profesí, kde je přítomna práce s lidmi na straně jedné a tlak na kvalitu či kvantitu výkonu na straně druhé.

Na příkladu výše citovaných definic stojí za pozornost, že všichni tři autoři ve své podstatě spatřují počátek procesu vyhoření v jakémsi intenzivním nasazení, resp. v dlouhodobém působení stresu spojeným s takovým nasazením. Rovněž všichni tři autoři spojují syndrom vyhoření s prací s lidmi (Freudenberger, Švingalová) či zaujetím nějakou ideou (Cherniss), které lze v tomto smyslu chápat jako činnosti nesobeckého charakteru vykonávané v nějakém „vyšším zájmu“, než je ten vlastní. Oba aspekty beze zbytku odpovídají i profesi příslušníků HZS ČR, což je důležitý předpoklad z hlediska cíle této práce.

Baštecká (2005, str. 99) popisuje syndrom vyhoření jako „...*duševní stav, který se projevuje především citovou únavou (cynismem a nedůvěrou), lhostejností, bezmocností, beznadějí a ztrátou výkonnosti. Objevuje se plíživě jako psychické vyčerpání u lidí, kteří pracují s jinými lidmi.*“

Ve výčtu různých definic by bylo možné pokračovat ještě dlouho, protože v domácí i v zahraniční literatuře jich lze nalézt nepřeborné množství. Podobně jako je tomu ve výše uvedeném případě většina nalezených definic si vzájemně neodporuje, ve své podstatě jsou si velmi podobné a spíše se vzájemně doplňují. Liší se např. úhlem, z něhož je daná problematika nahlížena, neboť některé definice chápou burnout více jako stav, zatímco jiné hovoří spíše o procesu, což se zdá být přesnější. Pro účely této práce a pro pochopení významu syndromu vyhoření se ale jeví představené příklady jako dostatečné.

Pro úplnost je vhodné upozornit na práci autora Křivohlavého (1998, str. 50), který ve své práci, vedle velmi rozsáhlého přehledu definic burnoutu a jejich rozboru, věnuje

pozornost rovněž společným znakům těchto definic. Za hlavní znaky považuje autor následující:

- řadu negativních emocionálních příznaků (deprese, emocionální vyčerpání),
- důraz na psychické příznaky, nikoli fyzické,
- vždy spojováno s výkonem určitého povolání,
- burnout může postihnout i jinak zcela zdravého člověka,
- snížená výkonnost i burnout souvisí zejména s negativními postoji a z nich vyplývajícím chováním a, nikoli z nižších pracovních schopností.

3.1.2 Příčiny syndromu vyhoření

Příčiny syndromu vyhoření lze diferencovat podle několika hledisek. Bohumila Baštecká (2005, str. 140-141), významná česká psycholožka, předkládá jednoduchý a srozumitelný výčet tří základních zdrojů:

- příčiny spočívající v jedinci samotném, tj. takové příčiny, které vycházejí z psychických či fyzických dispozic (např. reaktivní základní postoj, negativní myšlení, nahromadění negativních životních událostí, neúčinné strategie zvládnutí stresu),
- příčiny vycházející z organizace, kam patří především špatné pracovní podmínky, špatná organizace práce (nedostatek podpory ze strany vedení, protěžování známých, obtížný kariérní postup), nedostatečná příprava na povolání aj.,
- příčiny vycházející ze společnosti jako celku, resp. příčiny vyvolané změnami ve společnosti např. změna profesionálního přístupu na partnerský (v některých typech organizací), malé společenské ohodnocení dotčených profesí (autorka užila termínu „pomáhající profese“), rostoucí nároky na angažovanost společnosti apod.

3.1.3 Rizikové faktory

V původních psychologických pracích se za základní rizikový faktor považovala práce s lidmi a emocionální zátěž. Tyto aspekty lze považovat za denní rutinu hasiče. V současnosti se do popředí dostávají rizikové faktory jako nekompromisní požadavek na vysoký výkon, který nesmí klesnout nebo kolísat a závažné důsledky v případě chyb a omylů. I tyto aspekty zcela naplňují charakteristiku práce příslušníků HZS ČR. Pracovat s pocitem, že jedinec již nedokáže splňovat takové náročné požadavky a zároveň

„...s přesvědčením, že úsilí vkládané do vykonávané činnosti je zcela neadekvátní nízkému výslednému efektu a vede ke vzniku vyhoření,“ (Kebza, Šolcová, 2003, str. 9).

Křivohlavý (1998, str. 30-31) dále tvrdí, že příčinou vyhoření může být také extrémní míra kontroly a svobody. Pokud člověk nemá žádnou volnost, či naopak mnoho volnosti, ukazuje se, že člověku není dobře. Podobně je to s kontrolou. Když člověka někdo neustále kontroluje, nebo kontrola zcela chybí, může člověk nabýt dojem, že jeho práce nikoho nezajímá. Další příčinou vyhoření může být kladení nesmyslných požadavků od nadřízeného na pracovníka. To, co někomu připadá smysluplné, může jiný vyjímát jako nesmyslné. Je zřejmé, že příčinou syndromu vyhoření není jen nadměrný objem práce.

Podle Tošnera, Tošnerové (2002, str. 5) iniciativně přispívají k rozvoji syndromu vyhoření situace jako:

- neschopnost ŘÍCT NE úkolům a odpovědnosti,
- setrvávání pod stálým tlakem náročných úkolů,
- pro vlastní vysoké nároky neschopnost dělit se o práci s kolegy,
- dlouhodobá snaha plnit řadu úkolů,
- dlouhodobý emocionální výdej.

Je vysoce pravděpodobné, že u jedinců s projevy burnout se může objevit i několik faktorů současně. Jejich vzájemné působení se kumuluje.

3.1.4 Stadia syndromu vyhoření

Budeme-li v souladu s výše představenými definicemi chápat syndrom vyhoření jako určitý proces, je zřejmé, že tento proces lze v zájmu jeho lepšího pochopení rozfázovat do několika stadií. Na akademické úrovni bylo publikováno několik modelů, z nichž každý pracuje s jiným počtem stadií.

Kebza a Šolcová (2003, str.13-14) rozebírají proces vyhoření s pomocí čtyřfázového modelu Maslachové, kde jednotlivé fáze popisují takto:

1. fáze – prvotní nadšení a zaujetí pro věc, spojené s déletrvajícím přetěžováním,

2. fáze – psychické (a někdy i fyzické) vyčerpání,
3. fáze – dehumanizace (odlidsštění) druhých lidí jako obranný mechanismus před dalším vyčerpáním,
4. fáze – stavění se proti všem a proti všemu, kdy se objevuje syndrom vyhoření v celé jeho rozmanitosti.

Švingalová (2006, str. 54) pracuje s jiným, rovněž čtyřfázovým modelem:

1. *„Fáze nadšení, charakteristická velkým optimismem pracovníka, ten má vysoké ideály i cíle, kterých je odhodlán dosáhnout i za cenu nepřiměřeného vypětí;*
2. *fáze frustrace, kdy výsledky práce neodpovídají ani očekávaným ideálům, ani vynaloženému úsilí;*
3. *fáze apatie a stagnace, kdy v důsledku frustrace dochází ke snižování pracovní aktivity i pracovního elámu;*
4. *fáze celkového vyčerpání, doprovázená častými sociální, psychickými, a někdy fyzickými problémy.“*

Existuje i řada dalších modelů, které se liší jak z hlediska četnosti fází (např. třífázový Schwabův model, Jamesův dvanáctifázový model), tak i z hlediska jejich obsahu. Všechny ale ve své podstatě popisují tentýž jev, všechny obsahují v nějaké podobě fázi počátečního zapálení, následovanou jistým vystřízlivěním, z něhož vychází frustrace a zklamání, které v další fázi střídá apatie, až po poslední fázi totálního vyčerpání, odosobnění, někdy až ztrátu lidskosti.

3.1.5 Příznaky syndromu vyhoření

Příznaky syndromu vyhoření lze diferencovat z několika úhlů pohledu. Křivohlavý (1998, str. 51) rozlišuje tzv. objektivní a subjektivní příznaky. Objektivní příznaky jsou takové příznaky, které zahrnují dlouhodobě trvající sníženou výkonnost a jsou pozorovatelné i spolupracovníky, klienty v případě služeb, případně rodinou. Mezi subjektivní příznaky je pak možné zařadit např. velkou a dlouhotrvající únavu, snížené sebehodnocení, ale také negativismus, podráždění či poruchy pozornosti.

Z hlediska syndromu vyhoření je však potřeba jednotlivé aspekty citlivě hodnotit a vyloučit případy, kdy některý z příznaků je vyvolán jiným faktorem, než je syndrom vyhoření (např. rodinné problémy přenášené do zaměstnání, nedostatečná kvalifikace, jiná psychiatrická onemocnění).

Velmi přehledný popis jednotlivých příznaků burnout podle úrovní, v nichž se projevují, předepisují autoři v díle Syndrom vyhoření, kde tyto příznaky člení na psychické, fyzické, a příznaky na úrovni sociálních vztahů. Níže budou uvedeny některé příklady z práce autorů (Kebza, Šolcová, 2003, str. 9 – 10).

Příznaky na psychické úrovni:

- ztráta původního nadšení a nasazení, vycházející z dlouhého a namáhavého úsilí nepodloženého očekávaným efektem,
- upadání do stereotypu, redukce činností na rutinní postupy,
- smutek a beznaděj, doprovázené pocitem vlastní postradatelnosti nebo bezcennosti,
- sebelítost, intenzivní pocit nedostatku uznání,
- projevy negativismu, cynismu, a někdy též agresivity vůči kolegům, organizaci či klientům,
- ztráta zájmu o nové poznatky, dochází k utlumení celkové aktivity,
- expresivní popis únavy a ztráty motivace.

Příznaky na fyzické úrovni:

- stav celkové únavy organismu, apatie, rychlá unavitelnost,
- vegetativní obtíže (zažívací nebo dýchací obtíže, bolesti u srdce, změny srdeční frekvence, aj.),
- bolesti hlavy, bolesti ve svalech,
- spánkové poruchy.

Příznaky na úrovni sociálních vztahů:

- celkový útlum sociability, redukce kontaktů s klienty, spolupracovníky a všemi osobami, majícími vztah k dané profesi,
- nezájem o hodnocení ze strany druhých,
- nízká schopnost empatie,

- postupné narůstání konfliktů, často v důsledku nezájmu a lhostejnosti k okolí, tzv. „sociální apatie“.

3.1.6 Diagnostika syndromu vyhoření

Aby bylo možné syndrom vyhoření úspěšně léčit, je třeba problém nejprve správně identifikovat. Jak již bylo zmíněno, při hodnocení příznaků syndromu vyhoření je nutné postupovat velmi citlivě, jelikož některé z těchto příznaků mohou být podobné příznakům jiných psychiatrických poruch. S tím koresponduje i tvrzení německého psychologa Christiana Stocka (2010, str. 103), když říká: „*Vyhoření není totéž, co stres. Dochází k němu v důsledku chronického stresu. Stresové faktory coby spouštěče tedy hrají při vzniku burnout syndromu zásadní roli.*“ Je zřejmé, že faktory vyvolávající stres mohou v důsledku vyvolat nejen stres, ale i burnout, a to v závislosti na dalších faktorech, v tomto případě zejména v závislosti na faktoru času.

Syndrom vyhoření se diagnostikuje na základě pozorování příznaků signalizujících změnu v psychickém, případně fyzickém stavu. Pro rozpoznání těchto změn je možné použít rozhovor či pozorování, nicméně pro objektivní diagnostiku se nejčastěji používá metoda dotazníku, která je založena na posuzovacích škálách. Jedná se např. o „Maslach Burnout Inventory“ (autoři Ch. Maslachová a S. Jacksonová) nebo o „Burnout Measure“ (A. Pinesová, E. Aronson, D. Kafry), přičemž některé z těchto metod byly Státním zdravotním ústavem přetvořeny i do české podoby a jsou využívány v psychologické praxi (Kebza, Šolcová, 2003, str. 17).

Dotazník Maslach Burnout Inventory bude použit v praktické části této práce při výzkumu syndromu vyhoření u tří skupin příslušníků Hasičského záchranného sboru Jihomoravského kraje, kde bude také blíže představen a následně bude věnován prostor i jeho vyhodnocení. Druhý uvedený dotazník, Burnout Measure, byl poprvé představen na počátku 80. let minulého století a později byl přepracován a uveden pod dnešním názvem. Dotazník je zaměřen na tři různé aspekty celkového vyčerpání, dle Křivohlavého (1998, str. 38) se jedná o:

- „*pocitů fyzického (tělesného) vyčerpání, tj. pocit únavy, celkového oslabení,*
- *pocitů emocionálního (citového) vyčerpání, tedy deprese, pocit tísně, bezvýchodnosti,*

- *pocity psychického (duševního) vyčerpání, jako např. pocity marnosti vlastní existence, ztráta iluzí (tj. kladných představ o sobě i o světě), aj. “.*

„Dotazník BM má dobrou vnitřní konzistenci, vysokou míru shody při opakování (tzv. reliabilitu) po uplynutí jednoho až čtyř měsíců, má i vysokou míru shody mezi údaji, kdy se člověk měří (hodnotí) sám a kdy ho měří (hodnotí) ten, kdo ho dobře zná – např. spolupracovník, člen rodiny atp.,“ dodává Křivohlavý (1998, str. 38) k výhodám této diagnostické metody.

Pro úplnost je na tomto místě vhodné dodat, že diagnostikou syndromu vyhoření se dnes zabývá řada portálů i v online podobě, kdy je možné vyplnit a následně rychle vyhodnotit dotazník prostřednictvím internetu. Nakolik je takový dotazník relevantní, nebylo v rámci této práce zkoumáno.

3.1.7 Prevence syndromu vyhoření

Když se pracovník dostane do pozice vyhořelého, nabízí se řada možných řešení – může zkusit změnit pracovní místo, vzdát se případného kariérního růstu, nebo v krajním případě zcela změnit obor zaměstnání. V některých oblastech, zejména na pozicích, pro jejichž získání musel zaměstnanec vynaložit značné úsilí, nejsou tato řešení zrovna šťastná. Vedle toho, se jedná spíše o útěk před problémem než o jeho faktické řešení. Syndrom vyhoření lze léčit, lze s ním bojovat, ale má-li už se s ním člověk potýkat, jeví se jako nejlepší mu předcházet.

Prevence na osobní úrovni

Pokud mluvíme o prevenci syndromu vyhoření je na místě popsat v první řadě nástroje, které můžeme sami účinně využít, abychom se burnoutu vyhnuli nebo alespoň snížili jeho působení. Kopřiva (2011, str. 100-101) mezi tyto nástroje řadí životní styl, mezilidské vztahy a přijetí sebe samého.

Pokud se týká prevence na straně jednotlivce a osobní roviny, tak Křivohlavý (1998, str. 73) za nejdůležitější předpoklady považuje správné nastavení vnímání okolního světa, pocit smysluplnosti vlastního života a práce, vhodné nastavení odpočinku, relaxace a volnočasových aktivit a sociální oporu v našem okolí. Dále uvádí celou řadu dalších konkrétních opatření (neklást na sebe přílišné nároky, naučit se říkat „NE!“, stanovit si priority, plánovat, dodržovat přestávky v práci, vyvarovat se negativního myšlení aj.).

Prevence ze strany zaměstnavatele

Jako možnost prevence na straně organizace lze jmenovat kromě supervize také opatření týkající se většího povědomí o syndromu vyhoření (semináře, školení) vytvoření příjemného pracovního prostředí, odpovídající finanční ohodnocení, odpovědný výběr zaměstnanců a důraz na jejich osobní růst a spolupráce v týmu, zvýšení podílu pracovníků na řízení a rozhodování, ale také např. kvalitní management. Je třeba mít na paměti, že vhodně zvolená a upřímná pochvala mnohdy dokáže více než finanční prémie.

Odborná literatura v tomto ohledu nabízí řadu příkladů a členění, Křivohlavý (1998, str.30) např. dále rozlišuje tři oblasti, v nichž je třeba přijímat opatření k předcházení stresu či vyhoření:

- organizace práce – co nejpřesnější vymezení očekávání od jednotlivých pracovníků, pracovní úkoly musí být realizovatelné, důsledná zpětná vazba, flexibilita, kompletizace (snaha umožnit pracovníkovi dělat, pokud možno „celou“ práci, nikoli jen dílčí činnosti), uznání,
- úprava pracovních podmínek – uvolnění z centra napětí, oproštění od administrativního a byrokratického balastu, zjednodušení pracovních postupů, obohacení práce, spolupráce,
- úprava pracoviště – vytvoření pocitu soukromí na pracovišti, ochrana proti okolnímu ruchu, vhodné světlo a teplota, možnost individuální úpravy pracovního prostředí.

Zaměstnavatel by také měl pochopit, že rozvinutí syndromu vyhoření má zásadní vliv na pracovní výkon zaměstnance a na jeho možnou pracovní neschopnost, což má negativní ekonomické důsledky pro celou organizaci.

Kebza, Šolcová (2003, str. 19) k tomu uvádějí: *„V zájmu organizací je proto v popředí jejich zájmu rozvoj programů, které jsou zaměřeny na osobní rozvoj, pracovní poradenství, výcvik v profesních dovednostech, týmovou spolupráci, zvýšení podílu pracovníků na řízení.“*

Prevence syndromu vyhoření v pomáhajících profesích

Křivohlavý (2012, str. 92) říká: *„Co dělat, aby náš oheň nevyhasl? Příkládat.“* Příkládáním můžeme myslet právě jednotlivé druhy prevence. Prevenci lze rozdělit na tři

úrovně: primární, sekundární a terciární. Na úrovni primární prevence se jedná o intervenci, dříve než nějaký problém, v našem případě vyhoření, propukne. Základním principem této úrovně je rozvíjení vědomostí, působení vzdělání, výchovy a osvěty. Sekundární prevence má zabránit prohlubování již vzniklého negativního stavu. Je tedy určená přímo ohroženým jedincům nebo rizikovým skupinám. Terciární prevence je pak taková prevence, která se snaží zabránit případným recidivám (Baštecká, 2003, str. 21).

Křivohlavý (1998, str.74) dělí možnosti prevence syndromu vyhoření na dvě složky. První složku nazývá interní individuální možnosti prevence (psychická úroveň), jejíž nejdůležitější částí je smysluplnost žití. Pod tímto pojmem si představujeme smysl našeho života na pozadí prostředí. S tím souvisí i účelnost činnosti. Vyvíjíme nějakou činnost, protože nám dává smysl a ta činnost pro nás má určitou hodnotu. A právě hodnota je další částí interní prevence. Je zřejmé, že tato prevence má blízko k různým náboženstvím, kde má hledání smysluplnosti života nezanedbatelné postavení.

Druhá složka prevence je zaměřena na externí vlivy, hlavně pak na sociální oporu v rámci sociálních sítí. Je překvapivé, jak výrazně vznik syndromu ovlivňuje i úprava pracoviště. Tento externí vliv má pro pomáhajícího velký význam. Je prokázáno, že velikost prostředí, hluk nebo například světlo ovlivňují vznik a rozvoj syndromu vyhoření (Křivohlavý, 1998, str. 89).

Stibalová (2010, str. 21) uvádí stejně jako výše Křivohlavý (1998, str. 75), že hlavním faktorem prevence syndromu vyhoření je nalezení smysluplnosti pracovní činnosti. Dále ještě přidává dva faktory, jimiž jsou získání a převzetí profesionální autonomie a opory a vytvoření přirozeného vztahu k práci a dalším životním aktivitám. Dále doplňuje, že správná organizace vlastního času a pestrost činností působí jako protektivní faktor také.

Z uvedeného vyplývá, že se každý pracovník, ne pouze pomáhající pracovník, musí prevenci syndromu vyhoření věnovat sám. Je na každém z nás najít si smysluplnost života a radovat se z pozitivních emocí a příjemných pocitů. Když tyto pocity a emoce „přeznačkujeme“ na normální, začne nás pohlcovat únava a beznaděj. Hájek (2006, str. 100) ve své knize uvádí, že je potřeba, zvláště pak v pomáhajících profesích, dbát na tzv. mezilidskou ekonomiku.

Znamená to, že nesmí dlouhodobě převažovat „dávání“ nad „braním“, protože právě tato nevyváženost vede k pocitům vyčerpání, nezájmu a cynismu, od kterého je jen krůček k syndromu vyhoření. Pokud v práci vydáváme energii na pomoc jiným, zabýváme se jejich trápením, musíme si své energetické zásoby také doplňovat v podobě lásky, vzájemnosti, porozumění a klidu. Takovéto situace však nepřijdou samy a pomáhající se musí intenzivně snažit je vyhledávat.

Hájek (2006, str. 101) dále uvádí, jak je důležité, aby nám nezhasly tzv. tři kontrolky štěstí. Měli bychom se umět radovat z toho, že se nám něco povedlo, měli bychom se na něco těšit a mělo by nás něco bavit. Pro tyto tři složky je použita právě metafora kontrolky štěstí. Tyto složky neboli kontrolky bychom si měli uvědomovat každý den, není třeba čekat na dovolenou či na Vánoce.

Je na každém jedinci, jak se k prevenci syndromu vyhoření postaví. Nikdo by však neměl spoléhat na nedotknutelnost, a tak by měl raději věnovat této prevenci náležitou pozornost. Velký důraz je kladen na prevenci na psychické úrovni, tam také směřuje většina výše uvedených preventivních rad. Další radou či doporučením je sebevýchova a sebepoznání. Pomocí sebereflexe můžeme i my poznat svá slabá místa a nedostatky. Maskování těchto nevyřešených a často neuvědomovaných míst naší mysli pomocí pomáhání nás pak stojí daleko více sil, než přiznání si svých nedokonalostí (Géringová, 2011, str. 67).

Se sebevýchovou souvisí i soustavné vzdělávání, které se může stát velmi důležitou součástí ochranných faktorů syndromu vyhoření. „*Kdo se může profesionálně vyvíjet, tak nevyhoří.*“ uvádí Schmidbauer (2008, str. 225).

Sebereflexi výstižně popsala Vávrová (2012, str. 136) jako proces, při kterém na jedince působí podněty z vnějšího prostředí, které on komparuje s jím vytvořenými obrazy o sobě, svém pracovním výkonu a postupu. V rámci komparace se nad těmito jevy zamýšlí a své obrazy koriguje a přetváří. Pokud je sebereflexe úspěšná, dojde u jedince ke změně hodnot a chování. Změna chování však může nastat jen tehdy, když si pracovník dokáže přiznat své nedostatky a je ochoten pracovat na jejich odstranění.

V prevenci syndromu vyhoření na sociální úrovni se klade největší důraz na sociální oporu. Ta má největší vliv v rodině a v zaměstnání. Důležitá však je i opora

v rámci trávení volného času a přátelských vztahů (Kebza, Šolcová, 2003, str. 18). Každý známe ten pocit, kdy nemáme radostnou náladu, ale právě rodina nebo přátelé nám pomohou tento nepříjemný stav překonat. Proto rodina a okruh přátel působí jako další protektivní, ochranný faktor.

Mezi další prevence na sociální úrovni, které jsou v tomto případě zejména v zájmu zaměstnavatele, uvádí Kebza a Šolcová (2003, str. 19) užívání programů osobního rozvoje, profesní poradenství a výcvik v profesních dovednostech. V zájmu zaměstnavatele proto, že postižení jednoho pracovníka syndromem vyhoření znamená rozpad systému a jisté rozpaky ostatních. Spokojený pracovník podává lepší výkony a spokojený kolektiv je to nejlepší, co může zaměstnavatele potkat.

Jistě je také důležité nezanedbávat kvalitní a dlouhodobou přípravu, čímž myslíme vzdělávání, a hlavně praxi s klientelou. Gulová (2011, str. 41) uvádí, že až po pěti letech praxe a řešení případů se jedinec v té určité profesi začne orientovat. Supervize, duševní hygiena a poznání systémů zvládnutí stresových situací jsou preventivní faktory, na které nemůžeme zapomenout.

3.1.8 Duševní zdraví a duševní hygiena

Základem duševního zdraví je posilování pozitivních citů, nálad a myšlení, které vytvářejí podklad pro lepší zvládnutí zátěžových situací. Díky pěstování a posilování kladných, pozitivních nálad a citů jsme schopni vytěsnit protichůdné negativní emoce, které jsou zdroji stresu (Bártová, 2011, str. 70-71).

Základním kamenem v péči o duši je pozitivní myšlení. Se slovem hygiena má většina z nás spojenou večerní nebo ranní hygienu, tedy hygienu tělesnou. Stejně tak, jako dbáme o své tělo a tím ho chráníme před nemocemi, je třeba dbát i o naši duševní stránku. I tu je potřeba chránit před nebezpečím, tedy i před duševními nemocemi.

Duševní hygienu pak popisuje Miček (1984, str. 9) jako soubor určitých rad a pravidel, které slouží k udržení, prohlubování nebo znovuzískání duševního zdraví, tedy psychiky bez jakékoliv nemoci a narušení. Mezinárodní definice zdraví zdůrazňuje vyváženost a pohodu na úrovni biologické, psychické, sociální, spirituální a ekologické. Duševní zdraví je tedy součástí celkového lidského zdraví. Je proto vhodné přijmout duševní hygienu jako určitý životní styl, který zaujímá místo primární prevence duševních

onemocnění, mezi něž řadíme i syndrom vyhoření. Jedná se o posilování psychické kondice a odolnosti vůči zátěžovým situacím, který Takáčz a kol. (2015, str. 175) definují jako „...soubor poznatků, přístupů, pravidel a postupů, které umožňují efektivní předcházení nadměrné zátěži, připravují jedince na jejich zvládnutí a minimalizují její devastující dopady.“

Duševní hygiena je primárně zaměřená na duševně zdravé osoby, je tedy nástrojem primární prevence. Zabývá se však i lidmi, kteří se pohybují na hranici duševního zdraví a nemoci, lidmi s narušenou psychickou rovnováhou. Těmto lidem nabízí pomoc v rámci sekundární prevence, tedy zabraňování prohloubení poruchy. Rozdíl mezi psychoterapií a duševní hygienou na této úrovni pak je ten, že duševní hygiena zabraňuje prohlubování problému a nezaměřuje se na jeho odstranění, což je v kompetenci právě psychoterapie (Křivohlavý, 2009, str. 144).

Podstatu duševní hygieny tvoří udržování psychického zdraví. Na duševní hygienu se však můžeme dívat z různých úhlů. Kebza a Šolcová (2003, str. 20) vidí jako nejdůležitější zásadu duševní hygieny pro profesionály pracující s lidmi vytvoření a udržení odstupů od klientů. To neznamená nevytvoření vztahu, který je v pomáhajících profesích důležitý, ale znamená to jen určitou ochranu pomáhajícího. Ta se uskutečňuje pomocí izolace, rozlišením profesionálního přístupu ke klientům a přístupu k ostatním lidem, pomocí sémantického odosobnění. Tehdy pomáhající bere klienta jen jako kauzu pomocí intelektuálního, kdy pomáhající mluví o klientovi bez emocí a osobního přístupu.

Tato skutečnost je zdánlivě v rozporu s koncepcí pomáhajících profesí. Je však jen protektivním faktorem právě před vyhořením a jinými duševními onemocněními. Pod pojem „duševní hygiena“ patří několik procesů, které jsou důležité pro udržení psychického zdraví. Jedním z nich je adaptace – přizpůsobení se něčemu. Cílem tohoto procesu je zvládnutí životních událostí na adekvátní úrovni. S tím souvisí také otázka sebeovládání a studium maladaptace – selhání v procesu přizpůsobení (Křivohlavý, 2009, str. 144).

Křivohlavý (2009, str. 146) uvádí i další procesy, a to proces sebevýchovy a sebepoznání, dovednost autoregulace chování a emocí či proces relaxace. Relaxaci bychom mohli zařadit i do okruhu technik zvládnutí zátěžových situací, kde jde o různé

způsoby uvolňování psychického napětí – tedy další z preventivních strategií syndromu vyhoření.

Při tématu duševního zdraví narážíme na určité biopsychosociální faktory, které k duševnímu zdraví přispívají, nebo jej naopak ničí. Uvědomění si těchto faktorů významným způsobem pomáhá například i v prevenci syndromu vyhoření. Biopsychosociální faktory podporující, udržující a posilující duševní zdraví jsou například sociální opora, prevence ztráty nadšení, cvičení paměti či pohybová aktivita a již zmiňovaná duševní hygiena. Faktory s opačným účinkem, tedy poškozující a ničící zdraví, pak jsou stres, drogy, alkohol a kouření, přejídání či nehody a úrazy (Křivohlavý, 2009, str. 166).

3.1.9 Zvládání zátěžových situací

Do stresových situací se dostáváme každý den, avšak vyhoření je důsledek dlouhodobého působení stresu, či neefektivního zvládání stresových situací. Co je to vlastně stres a kde se toto označení vzalo? České slovo stres bylo přejato z angličtiny, kde výraz „*stress*“ znamená tlak, či zátěž. Původní význam slova „*stress*“ však neznamenal to, co si pod ním většina lidí představí dnes. Stres ve významu tlak či zátěž byl využíván hlavně v geologii. Však ani zde, v anglickém jazyku, nemá slovo „*stress*“ původ. Latinské slovo „*stringere*“, jež bylo časem přejato do ostatních jazyků, znamenalo „*utahovat*“ nebo také „*stahovat*“. Do nynějšího pojetí pak fyziolog Hans Selye zavedl tzv. rozměr stresu, tedy rozdělení stresu na dva protipóly, kde je označení „*distress*“ pro negativní působení stresu a „*eustress*“ pro kladné působení stresu (Bártová, 2011, str. 10).

Stres není jedinou zátěžovou situací. Vágnerová (2012, str. 48-54) uvádí dělení zátěží z hlediska jejich vzniku a možných následků na frustraci, konflikt, stres, trauma, krizi a deprivaci. Působení těchto zátěží vede k narušení rovnováhy a v důsledku toho pak ke změně prožívání, uvažování a chování. Frustrace je nemožnost dosažení uspokojení určité subjektivně důležité potřeby. Je to náhlá a neočekávaná ztráta naděje. Právě naděje má pro vznik frustrace velký význam. Kdo v nic dobrého nedoufá, nic neočekává, zpravidla nemůže být zklamán. Nesmíme však frustraci, stejně jako stres, považovat za výhradně negativní stav. I frustrace může být nástroj pro zdokonalování osobnosti, protože právě nedosažení očekávaných cílů nás nutí hledat nové cesty, jiná řešení, a tím napomáhá

k našemu rozvoji. Na rozdíl od frustrace, která svým způsobem může pomáhat rozvoji osobnosti, je trauma výlučně negativní stav. Trauma je způsobeno nějakou náhle vzniklou situací a projevuje se převážně v emoční oblasti.

Jedna věc je zvládání stresových situací, kde Křivohlavý (1998, str. 78) nabízí dvě, na první pohled velice jednoduché možnosti řešení. Jednou z možností je ubrat na straně stresorů (stresor = příčina stresu), druhou z možností je pak přidat na straně salutorů (salutor – možnost zvládat těžkou situaci).

Na druhé straně pak je zvládání ostatních zátěžových situací, které jsme uvedli výše. Míru odolnosti vůči těmto situacím označujeme jako „frustrační toleranci“, v novější literatuře je pak běžnější výraz „*hardines*“ či „*resilience*“. Jedná se o komplex protektivních faktorů, které chrání člověka před negativním působením oněch nepříznivých situací. Tato resilience je vysoce individuální – závisí na vrozených předpokladech, vlastních zkušenostech, vývojové úrovni i na celkovém aktuálním stavu, navíc se na ní velkou mírou podílí dostupná sociální opora (Vágnerová, 2012, str. 12).

Obecně bychom mohli obranné reakce na zátěžové situace rozdělit na útok, útěk, coping a ostatní, ne plně uvědomované obranné reakce. Útok a útěk jsou pochopitelné reakce, které se neprojevují jen v reakcích na stres. Když na nás zaútočí zvíře, buď se s ním budeme prát, nebo utečeme. Stejně tak je tomu i na psychické úrovni. Útokem může být agrese, tedy například obviňování druhých, sebe sama, ale může to být i asertivita, tedy schopnost zdravého sebeprosazení. S touto reakcí přímo souvisí zvýšená aktivita, tedy větší možnost vyřešení situace. Na druhou stranu únik může být popírání vzniklé situace, či dokonce faktický útěk (Vágnerová 2014, str. 45).

Coping neboli copingové strategie popisují Kebza a Šolcová (2003, str. 5), jako „...*repertoár vrozených dispozic a dovedností, které jedinec získal v průběhu života v procesu střetávání se s nejrůznějšími stresory.*“ Autoři tak uvádějí, že osobnostní charakteristiky hrají v těchto strategiích nemalou roli, protože je na nich závislé hodnocení stresogenních situací a následný výběr vhodné strategie.

Mezi ostatní, plně neuvědomované reakce na zátěžové situace řadí Vágnerová (2014, str. 46) následující příklady:

- popření – neúmyslné přebírání informací a neakceptování těch, které jsou pro jedince ohrožující nebo nepříjemné,
- racionalizace – zkreslení skutečného příběhu, vysvětlení nepříznivé situace jiným, zdánlivě logickým přehodnocením.
- regrese – útok na vývojově nižší úrovni chování, nejčastěji odmítnutí samostatnosti a závislost na okolí.
- identifikace – subjektivní posílení vlastních hodnot ztotožněním se s někým jiným, tím posílení sebevědomí a snížení pocitu méněcennosti,
- substituce – nahrazení nedostupného cíle jiným, lépe dosažitelným,
- projekce – promítání vlastních chyb a názorů do chování druhých, očekávání takového jednání od ostatních,
- rezignace – předčasné ukončení snažení z důvodu dlouho působící zátěže.

Obranných reakcí na zvládnutí zátěžových situací, které velkou mírou přispívají ke vzniku a vývoji syndromu vyhoření, je několik. Část z nich je reakcí vědomou a část z nich nevědomou. Z hlediska prevence burnoutu je dobré poznat tyto reakce a naučit se s nimi pracovat.

3.1.10 Léčba

Jak již bylo uvedeno, je lepší důsledkům syndromu vyhoření předcházet, než je léčit. Jeklová s Reitmayerovou (2006, str. 23) předkládají několik podmínek, které je nutno splnit, aby mohla být terapie úspěšná. V první řadě je nutné, aby si člověk, který se do stavu vyhoření dostane, tuto skutečnost uvědomoval. Další podmínkou úspěchu je ochota postiženého jedince dělat něco se svým stavem, aby měl dostatečnou motivaci k uzdravení a přijal zodpovědnost za tento proces. Za neméně důležité považují autorky také vytvoření vhodných podmínek pro ozdravný proces ze strany zaměstnavatele a kvalitní zázemí v osobním životě.

Velmi podobné podmínky akcentují i další autoři (např. Kebza, Šolcová, 2003, str.5), zejména pokud se týká včasného uvědomění si problému a ochoty jej řešit. Stejně jako u ostatních nemocí, i zde platí, že čím dříve se problém začne řešit, tím lépe. Podobně je tomu i v případě uvědomění si problému samotného, neboť často se stává, že řada pracovníků v prvotní fázi podceňuje příznaky syndromu vyhoření a problémy zpozorují až

v pokročilejší fázi, kdy se řešení stává zpravidla obtížnějším, a tudíž i nákladnějším. I zde platí, že čím později se jedinec začne problémem zabývat, tím spíše bude potřebovat odborné pomoci.

V odborné literatuře lze nalézt tzv. tři základní pilíře terapie syndromu vyhoření (Vollmerová, 1998, str. 152-153):

- relaxační techniky – Hartl a Hartlová (2010, str. 69-72) popisují relaxaci jako opak stresu a chápou ji jako prevenci mnoha psychických i tělesných chorob (2010, str. 495), Stock (2010) uvádí 6 druhů relaxace (autogenní trénink podle Schultze, uvolnění svalů podle Jacobsona, asijské techniky, hypnózu, techniku bdělého snění a tzv. biofeedback neboli biologickou zpětnou vazbu. relaxace přitom není žádná věda, vždyť za jednu z nejúčinnějších a nejpřirozenějších relaxací bývá považován i obyčejný spánek;
- psychoterapie, kterou definují Hartl s Hartlovou (2010, s. 488) definují psychoterapii jako „...*léčení duševních chorob a hraničních stavů psychologickými prostředky, to je slovem, gestem, mimikou, mlčením, případně úpravou prostředí. Je to jedním z účinných způsobů psychické pomoci, plánované, promyšlené a prováděné odborníky.*“ Kebza se Šolcovou (2003, str. 18) spatřují hlavní zdroj těchto psychoterapeutických zdrojů v existencionální psychoterapii;
- farmakoterapie, tedy léčba pomocí léků, a přestože řada psychických poruch je za pomoci medikamentů léčitelná, v případě burnoutu to neplatí a medikamenty zde hrají pouze podpůrnou roli, kdy lze za pomoci léčiv pouze tlumit symptomy syndromu vyhoření.

V pokročilém stadiu se postižený nevyhne odborné pomoci klinického psychologa nebo psychoterapeuta. Při odborné léčbě syndromu vyhoření se často vychází z existencionální psychoterapie, která se snaží pacientovi pomoci vyrovnat se s otázkami o smyslu života, svobody, odpovědnosti člověka apod. Jestliže problémy postiženého dosáhly již takové podoby, že jedinec nemůže spát, je apatický, trpí depresí, probíhá léčba též s pomocí antidepresiv (Kebza, Šolcová, 2003, str. 12).

3.2 Pracovní spokojenost

„Pracovní spokojenost“, „kvalita pracovního života“, „spokojenost v práci (či s prací)“, to jsou pojmy často se vyskytující jak v běžných rozhovorech, tak odborné literatuře. Na první pohled se může jednat o různé termíny pro tutéž veličinu, nicméně autoři literatury tyto pojmy často odlišují. Dokonce i pracovní spokojenost jako taková je chápána v dnešní psychologii nejednotně a existuje několik pojetí. Úvodem této kapitoly bude tedy vymezen pojem pracovní spokojenost a nastíněno několik přístupů vybraných autorů. Bude zde představeno také několik příkladů nejznámějších teorií pracovní spokojenosti, faktory, které ji ovlivňují a stručně zde budou uvedeny metody měření pracovní spokojenosti.

3.2.1 Vymezení pracovní spokojenosti

Organ s Batemanem (1991, str. 340) vymezují pracovní spokojenost jako „...*postoj k práci jako k celku a k jednotlivým jejím komponentám, jimž jedinec přisuzuje určitou váhu nebo význam.*“ Poněkud odlišnou definici předkládají někteří jiní autoři, např. Locke (1969, str. 316), který ji považuje za „...*příjemný nebo pozitivní emocionální stav, který vychází z práce samotné nebo z pracovních zkušeností*“, a zdůrazňuje dále prvek její měřitelnosti, když definuje míru pracovní spokojenosti jako „...*rozdíl mezi očekávanou a skutečnou pracovní situací násobený mírou významnosti daného rozdílu.*“

Rozdíl mezi uvedenými citacemi odráží rozdíl v nahlížení této problematiky jednotlivými autory. Zatímco někteří z nich chápou pracovní spokojenost jako souhrnný postoj, jiní kladou důraz více na emocionální stránku věci. Tohoto rozdílu si všimá i Kollárik (1986) a dodává, že není neobvyklá ani kombinace obou těchto pohledů. Podle tohoto členění bychom pak zřejmě prvně jmenovanou definici (Organ, Bateman) řadili spíše k názorové větvi chápající pracovní spokojenost jako souhrnný postoj, zatímco Lockeho definice akcentuje, ba přímo obsahuje, emocionální prvek pracovní spokojenosti.

Nazveme-li představené členění dvojúrovňovým (emocionální stav na straně jedné, postoje na straně druhé), můžeme konstatovat, že v literatuře lze dohledat i víceúrovňové pohledy. Jako příklad může být uveden americký profesor managementu Luthans (2010, str. 114), který vymezil tři dimenze, v nichž se projevuje pracovní spokojenost jako:

1. emocionální odpověď na pracovní situaci,

2. reakce na naplněné, či nenaplněné očekávání, které jedinec ve vztahu k práci a pracovním podmínkám má,
3. jev, který vyjadřuje některé vzájemně spjaté postoje.

Ke dvěma již představeným rovinám tedy autor přidává další dimenzi, a to reakci daného jedince na naplnění, či nenaplnění očekávání, která si jedinec ke svému pracovnímu místu vytváří.

Kollárik (1986, str. 174) se vedle významu předmětného pojmu zabývá i obsahovou stránkou věci, když rozlišuje spokojenost v práci a spokojenost s prací. Zatímco spokojenost s prací se v tomto smyslu váže ke konkrétní činnosti a její náročnosti, případně danému pracovnímu režimu a společenskému ohodnocení, pojem spokojenost v práci je obsahově širší a zahrnuje faktory obecnějšího charakteru, jako např. spokojenost se zaměstnávající organizací, s pracovním kolektivem apod., přičemž toto pojetí pracovní spokojenosti zřejmě převažuje.

Vedle výše uvedeného je třeba věnovat pozornost rovněž rozdílu mezi pojmy pracovní spokojenost a kvalita pracovního života (Quality of Worklife – dále jen QWL). QWL bývá spojována s vysokou úrovní pracovní spokojenosti a lze ji chápat jako důsledek pracovní spokojenosti, nebo naopak, jak píše Dvořáková, *„pracovní spokojenost je pojímána jako jeden z mnoha výstupů kvality pracovního života, která ovlivňuje jak spokojenost s prací, tak i spokojenost v jiných oblastech, jako je rodinný život, volný čas, sociální život, finanční zajištění apod. To znamená, že kvalita pracovního života je širší pojem a zahrnuje vliv pracoviště na spokojenost s prací, spokojenost s mimopracovními oblastmi života a spokojenost s celkovým životem, osobní štěstí a subjektivní pocit zdraví (Dvořáková a kol, 2006, str. 41).*

Na jiný rozměr pracovní spokojenosti upozorňují autoři Provazník s Komárkovou (2004, str. 83), kteří ji spojují s personální výkonností organizace. Z tohoto hlediska ji lze nahlížet dvěma pohledy:

- jako spokojenost s prací a pracovními podmínkami, kdy platí, že čím větší je spokojenost zaměstnance, tím lépe se podnik o své zaměstnance stará,
- pracovní spokojenost jako podmínka pro efektivní využívání pracovní síly, kde je třeba dále rozlišovat spokojenost vyjadřující uspokojení ze smysluplné práce,

pocit naplnění a radosti z vlastního uplatnění, a spokojenost ve smyslu „mně to stačí“.

Jak je zřejmé, za bezmála století zájmu o otázky pracovní spokojenosti přišli akademici s řadou pojetí a definic. Tato práce si neklade za cíl komplexní popis všech přístupů, ani výběr jedné správné definice. Všechny přístupy mají svou hodnotu, některé jsou vhodnější pro psychologické disciplíny, jiné mohou být například užitečné pro management organizace.

Dá se však konstatovat, že chápat pracovní spokojenost pouze jako emocionální odpověď na nastalou pracovní situaci je poněkud krátkozraké, podobně ani postojové hledisko nemusí být všezahrnující. Komplexnější uchopení problematiky se proto zdá být výstižnějším. Příkladem může být definice od Kollárika (1986, str. 21), který chápe pracovní spokojenost následovně: „...*mnohazměrný jev, který zahrnuje aspekty psychologické, ekonomické, sociologické, právní, organizační, pedagogické i zdravotní.*“

V podobném duchu, tedy jako subjektivní pocit jedince, který může nabývat různých podob (od potěšení až po výraznou nepohodu a nespokojenost), přičemž tyto emocionální stavy jsou výsledkem subjektivního hodnocení člověka – hodnocení práce, kterou vykonává a dalších faktorů, které do této proměnné vstupují, je chápána pracovní spokojenost i pro účely této diplomové práce.

3.2.2 Nejznámější teorie pracovní spokojenosti

Přestože se definice a chápání pracovní spokojenosti v odborné literatuře často liší, je možné rozdělit je do dvou širších teoretických přístupů. Kritériem rozlišujícím tyto dva přístupy je to, zda je pracovní spokojenost chápána jako jednodimenzionální nebo dvoudimenzionální jev, přičemž toto členění vyústilo v tzv. jednofaktorové a dvoufaktorové teorie pracovní spokojenosti. Vybrané teorie pracovní spokojenosti budou představeny v této podkapitole.

Jednofaktorové teorie

Jednofaktorové teorie představují tradiční přístup k chápání pracovní spokojenosti. Jejich podstatou je chápání spokojenosti a nespokojenosti jako krajních mantinelů jedné dimenze. Míra spokojenosti se zde pohybuje od stavu úplné spokojenosti po stav úplné nespokojenosti, přičemž dostatek spokojenosti vyplývá z nedostatku nespokojenosti

a naopak. Mezi těmito dvěma veličinami platí vztah přímé úměry – vytvářením lepších pracovních podmínek se bude míra spokojenosti zvyšovat (Štikar a kol., 2003, str. 114). Tento vztah lze jednoduše vyjádřit následujícím obrázkem.

Obrázek 1 Vztah spokojenosti a nespokojenosti jednofaktorové teorie



Zdroj: vlastní tvorba dle Štikara (1996, str. 102)

Mezi tyto teorie řadíme některé motivačně založené přístupy, jakými jsou Maslowova teorie potřeb, Vroomova teorie, McClellandova motivační teorie aj. Některé z nich budou na následujících řádcích stručně popsány (Štikar, 1996, str. 102-104).

Maslowova teorie potřeb

Myšlenka této teorie vychází z přesvědčení, že vznikne-li u jedince nějaký nedostatek, vyvolá u něj potřebu, kterou se tento jedinec bude snažit uspokojit tak, aby opět dospěl do rovnovážného stavu. Podle této teorie, definované americkým psychologem Abrahamem Maslowem, lze rozdělit potřeby do pěti kategorií, uspořádaných hierarchicky dle jejich významu od základních fyziologických potřeb (potřeba jíst, spát, dýchat, aj.) až po potřebu seberealizace (tedy sebenaplnění, dosažení svých cílů, využití svého potenciálu). Maslowovo členění potřeb je často vyjadřováno pomocí tzv. Maslowovy pyramidy potřeb, kterou ilustruje obrázek č. 2. Maslow říká, že nejdříve musí být uspokojeny potřeby nižší, aby se mohly projevit potřeby v pyramidě výše postavené.

Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022 dle Maslow In Štikar, 2003

V oblasti pracovního prostředí můžeme mezi nástroje uspokojování jednotlivých úrovní potřeb jmenovat např. plat coby prostředek uspokojování základních potřeb, pracovní smlouvu jakožto nástroj uspokojování potřeby bezpečí, fungující a spravedlivý pracovní kolektiv k uspokojování potřeby lásky, resp. náklonnosti, spravedlivé ohodnocení a pochvala coby nástroj uspokojení potřeby uznání a příležitost k dalšímu vzdělávání a rozvoji může pomoci k uspokojení potřeby seberealizace. Maslow zároveň považuje potřebu seberealizace za neuspokojitelnou, což dokládá jeho výrok „*Objevíte-li spokojeného zaměstnance, změřte mu tep. Nejspíš už totiž nedýchá.*“ (Rymeš, Štikar, 2009, str. 133). Maslow dále předpokládá, že ke spokojenosti zaměstnance vede právě ta práce, která mu pomáhá uspokojit většinu potřeb jeho pyramidy (Štikar, 2003, str. 104).

Vroomova teorie

„Podstatou Vroomovy teorie je, že sílu motivu k provádění určité činnosti ovlivňuje jednak velikost očekávání reálného dosaženého cíle, jednak samotná přitažlivost, hodnota tohoto cíle“, vystihuje podstatu této myšlenky ve svém díle Štikar (1996, str. 95). Podobně chápou tuto teorii i Provasník s Komárkovou (2004, str. 105), podle kterých platí, že čím je pro jedince očekávaný výsledek přitažlivější a s tím, jak se zvyšuje pravděpodobnost jeho získání, zintenzivňuje se úsilí vynaložené k jeho dosažení.

Vroom v této teorii tedy vychází ze vztahu valence (tedy přitažlivosti cíle, subjektivní hodnoty výsledku) a pravděpodobnosti, s jakou bude cíle dosaženo.

Arnold a Randall (2016) ve své publikaci tvrdí, že teorie očekávání v manažerské praxi znamená snahu o splnění třech podmínek:

- očekávání (zaměstnanci cítí, že mají schopnosti na kvalitní splnění své práce),
- instrumentalita (když zaměstnanci podají dobrý výkon, budou odměněni),
- přitažlivost (vnímání atraktivnosti odměn za úspěšně splněný výkon).

Platí přitom, že pracovník bude svou činnost vykonávat tím usilovněji, pokud bude předpokládat, že tato jeho snaha povede k žadoucím výsledkům. Pokud tato snaha bude úspěšná a pracovník dosáhne svého cíle, ovlivní tato zkušenost i jeho další pracovní výkony. Zároveň se tento úspěch i očekávání projeví na pracovní spokojenosti daného jedince (Tureckiová, 2004, str. 63).

Dvoufaktorové teorie

Na rozdíl od jednofaktorových teorií, dvoufaktorový přístup rozlišuje dva proměnné faktory ovlivňující pracovní spokojenost a nespokojenost. Jedná se o tzv. vnitřní proměnné (motivační faktory) a vnější proměnné (hygienické faktory).

Herzbergova teorie

Wagnerová (2008, str. 14-15) píše ve své publikaci Hodnocení a řízení výkonnosti, že Herzbergova teorie vychází z předpokladu, že spokojenost je ovlivňována odlišnými skupinami faktorů, přičemž nepřítomnost některého z nich nepůsobí na druhý pól spokojenosti/nespokojenosti. Kollárik (1983, str. 176) jako příklad tohoto principu uvádí plat, který dle autora výrazně přispívá k nespokojenosti, ale neovlivňuje příliš spokojenost.

Mezi motivační faktory, které se týkají obsahu pracovní činnosti, patří např. úspěch, uznání, práce samotná, zodpovědnost, možnost kariérního růstu, aj. Tyto podněty přímo ovlivňují výkonnost a motivaci. Mezi hygienické faktory (nesouvisí s náplní práce, nýbrž s okolním prostředím) řadí autoři pracovní podmínky, jistotu práce, firemní politiku a legislativu, způsob řízení společnosti, vztahy na pracovišti apod. Vnější faktory pak v otázce pracovní spokojenosti působí jako prevence pracovní nespokojenosti. Znamená to, že pokud jsou příznivé, zaměstnanec není v práci nespokojený. Kdyby však byly vysoce pozitivní, nemusí vést automaticky ke spokojenosti zaměstnance. Pro spokojenost musí dojít k příznivé stimulaci motivačních faktorů (Štikar, 2003, str. 47).

S tím koresponduje i tvrzení Provazníka s Komárkovou (2004. str. 25), kteří říkají, že „...zatímco některé skutečnosti (faktory hygienické) mají potenciální vliv pouze na charakteristiky pracovní spokojenosti, jiné skutečnosti (motivátory) ovlivňují jak míru pracovní spokojenosti, tak úroveň a zaměření pracovní motivace,“

Kollárik (1979, str. 102-104) odděluje spokojenost od nespokojenosti, které se podle něho vzájemně nedoplňují, tzn., že každá ze skupin faktorů se váže pouze k jedné oblasti působení a neovlivňuje oblast druhou. Zároveň se ale přitom nejedná o jevy protikladné, neboť protikladem maximální spokojenosti není v tomto přístupu maximální nespokojenost, nýbrž minimální spokojenost.

Na druhou stranu Bělohlávek (1996, str. 176-177) nahlíží na problematiku z trochu jiného úhlu a popisuje dva existující typy faktorů, které ovlivňují pracovní motivaci:

- hygienické faktory,
- motivátory.

Vnější faktory (hygienické) mezi něž zařazuje:

- plat a prémie,
- motivační bonusy,
- pracovní prostředí,
- vztahy na pracovišti,
- komunikace,
- bezpečí.

Faktory vyvolávající spokojenost (motivátory) mezi něž zařazuje:

- úspěch,
- uznání,
- obsah práce,
- delegování,
- rozvoj kariéry,
- vzdělávání zaměstnanců.

3.2.3 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost zaměstnanců není pevně daný a neměnný stav. Každý člověk má mnohazměrnou strukturu spokojenosti skládající se ze subjektivně prožívaných emocí a vztahů. Celkovou spokojenost či nespokojenost jedince tak nelze vyjádřit jako součet dílčích skutečností, ale závisí na tom, jak jsou pro něj subjektivně důležité.

Kocianová (2010, str. 34) tvrdí, že pokud se u člověka dostavuje pocit naplnění z práce, je pro něj zdrojem uspokojení a životní energie. Pracovní spokojenost zaměstnanců se promítá v jejich pozitivním postoji jak k práci, tak i k organizaci. Zásadně ovlivňuje kvalitu pracovního výkonu a loajalitu zaměstnanců. Také se promítá do spokojenosti zákazníků. Tato spokojenost je součástí celkové životní spokojenosti zaměstnanců. Tyto faktory bychom mohli považovat za faktory vnitřní, protože jsou pevně spojeny s osobností daného člověka. Vedle vnitřních faktorů lze rozlišovat i faktory vnější, které nezávisí na chování či prožívání jedince.

Zde je nutno podotknout, že existuje celá řada faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost. Autoři odborné literatury takové faktory člení z mnoha různých hledisek, nicméně zde představené jednoduché rozlišování vnitřních a vnějších faktorů lze považovat za základní a pro účely práce dostačující. Toto členění předkládá řada autorů, mezi nimi např. Štikar (2003, str. 115-117), který jako zástupce jednotlivých kategorií uvádí:

Vnější faktory:

- práce samotná,
- plat nebo mzda,
- možnosti kariérního růstu,
- fyzické pracovní podmínky,
- nadřazení,
- spolupracovníci.

Vnitřní faktory:

- věk,
- pohlaví,
- vzdělání,

- rodinný stav,
- pracovní zkušenosti,
- profesionální úroveň,
- intelekt a soubor schopností.

Celkový seznam faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost je podle autora velmi obsáhlý a jejich důležitost a pořadí je do značné míry individuální v závislosti na okolnostech, které podle Štikara (2003, str. 88-96) tvoří:

- specifika práce v určitých oblastech společenské praxe (vzájemné odlišnosti oborů),
- odlišnost jednotlivých profesí a prostředí, kde jsou vykonávány,
- individuální zvláštnosti a preference (rozdíly v důležitosti životních postojů).

3.2.4 Metody měření a zkoumání pracovní spokojenosti

Provazník s Komárkovou (2004, str. 89) kladou ve své knize důraz na důležitost preventivních analýz pracovní spokojenosti. Vedení organizace by se dle autorů mělo zajímat o postoje a názory zaměstnanců a adekvátně na ně reagovat z praktických důvodů, neboť: „...*jakákoliv opatření ve vztahu k zaměstnancům je nutno připravovat se znalostí současného výchozího stavu, a po provedených změnách opět znovu získat zpětnou vazbu o důsledcích, které opatření přinesla.*”

Cílem měření úrovně pracovní spokojenosti je naopak získat vyhraněné pozitivní či negativní výpovědi a na jejich základě ověřit převažující trend pracovní spokojenosti či nespokojenosti pracovníků v určité organizaci.

K nejčastěji používaným metodám dle Výrosta a Slaměníka (1998, str. 50) patří:

- dotazníková metoda,
- metoda kritických událostí,
- metoda rozhovorů,
- metoda zjišťování tendencí k činům.

Pokud se týká prvně jmenované metody, její forma závisí zejména na potřebách výzkumu. Jsou-li pro účely výzkumu požadována kvalitativní data, tzn. hluboké pochopení problému, je lepší volit řízené ústní dotazování. Naopak v situacích, kdy postačují data obecnějšího charakteru, nebo kdy je zkoumaný jev jednoduchý či již částečně známý, lze

využít písemnou dotazníkovou podobu. Písemné dotazování zastupuje nejčastěji používaný nástroj k získávání informací pomocí odpovědi dotazovaných neboli respondentů. Mezi přednostmi zmíněné metody se řadí nižší cena, nemožnost působení tazatele na odpovědi dotazovaného a časová flexibilita při vyplňování dotazníku. Dotazníkové šetření s sebou nese i určité nevýhody. V případě dotazníků je zvýšené riziko nízké návratnosti a validity.

Dále není zřejmé, jestli dotazník vyplnila určená osoba a zdali měla na vyplnění patřičné podmínky s minimem rušivých elementů, které by mohly mít negativní vliv na výsledky šetření. Pro respondenty mohou představovat obtíže uzavřené otázky, protože jim je nabízen výčet odpovědí, ze kterých si musí vybrat. Nemohou tedy vyjádřit svůj vlastní názor k dané problematice.

Ústní dotazování dle Lorencové: „...vyžaduje kvalifikovaného tazatele. Pak lze situaci kontrolovat a tazatel může navíc odpovědi doplnit o výsledky svého pozorování reakcí respondenta, může se přesvědčit, zda respondent pochopil smysl otázky a zároveň snižuje pravděpodobnost znehodnocení odpovědi omyly při záznamu odpovědi.“ (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, str. 256).

Metoda kritických událostí je využívána k získávání informací o konkrétních pracovních událostech, které vzbuzují spokojenost nebo nespokojenost u pracovníka. Dále se určí pomocí obsahové analýzy zjištěných informací hlediska, která jsou spouštěči pozitivních nebo negativních přístupů zaměstnance (Štikar, 2003, str. 70-74).

Metoda interview se používá pro zjišťování pracovní spokojenosti do větší hloubky. Jedná se o velmi náročnou metodu z hlediska času i financí. Metodu používají především psychologové velkých firem, kteří chtějí zjistit příčinu odchodu pracovníků ze společnosti (Výrost, Slaměník, 1998, str. 51).

Principem metody zjišťování tendence k činům je vyjádření respondenta kladné nebo záporné hodnoty na dotazovaný výrok. Výpověď by se měla vztahovat jak k práci jako takové, tak i ke společnosti (Výrost, Slaměník, 1998, s. 50-51).

3.3 Hasičský záchranný sbor ČR

Jelikož si tato diplomová práce klade za cíl zkoumat syndrom vyhoření u příslušníků Hasičského záchranného sboru ČR, je vhodné si na tomto místě profesi hasičů nejprve blíže představit. Každý dnes ví, že náplní hasičů je zejména hašení požárů, méně je těch, kdo si dokáží v plném rozsahu představit veškeré činnosti, které musí příslušníci HZS ČR denně vykonávat v rámci ochrany nás všech a jaké dovednosti ke své práci musí zvládnout. V následující kapitole bude proto blíže přiblížen HZS ČR, jeho působnost, poslání a právní ukotvení jeho povinností a kompetencí. Představena bude rovněž organizační struktura HZS ČR, některá specifika povolání hasiče a charakteristika náplně práce jednotlivých typů pracovníků zkoumaných v praktické části této práce.

3.3.1 HZS ČR a legislativa

Hasičský záchranný sbor České republiky, jednotky požární ochrany zařazené do plošného pokrytí kraje jednotkami požární ochrany, poskytovatelé zdravotnické záchranné služby a Policie České republiky společně představují základní složky tzv. integrovaného záchranného systému. Ten je dále tvořen tzv. ostatními složkami. Je upraven zákonem č. 239/2000 Sb.

Samotný HZS ČR je zřízen podle zákona č. 320/2015 Sb., který definuje HZS ČR jako „...jednotný bezpečnostní sbor, jehož základním úkolem je chránit životy a zdraví obyvatel, životní prostředí, zvířata a majetek před požáry a jinými mimořádnými událostmi a krizovými situacemi,“ (§ 1 odst. 1), který „...se podílí na zajišťování bezpečnosti ČR plněním a organizováním úkolů požární ochrany, ochrany obyvatelstva, civilního nouzového plánování, integrovaného záchranného systému, krizového řízení a dalších úkolů, v rozsahu a za podmínek stanovených tímto zákonem a jinými právními předpisy,“ (§ 1 odst. 2).

Vedle dvou výše uvedených zákonů jsou dalšími právními předpisy zejména zákon č. 133/1985 Sb. o požární ochraně, ve znění pozdějších předpisů a zákon č. 240/2000 Sb. o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon), ve znění pozdějších předpisů. Společně tvoří páteř právních norem, které určují ráz požární ochrany v naší zemi.

Úkoly HZS ČR podle zákona č. 320/2015 Sb.:

- plní úkoly státní správy na úseku ochrany před požáry,
- vykonává státní požární dozor,
- plní úkoly spojené se zdoláváním požárů, s poskytováním pomoci a s prováděním záchranných prací při haváriích, živelných pohromách, a podílí se na poskytování pomoci při jiných mimořádných událostech,
- poskytuje pomoc v případech ohrožení života a zdraví osob, majetku fyzických i právnických osob, jakož i životního prostředí,
- plní úkoly na úseku materiálního vybavení a technického zabezpečení bezprostředně související s výkonem činnosti,
- plní úkoly v oblasti výchovy, vzdělávání a odborné přípravy na úseku ochrany před požáry a v oblasti preventivně výchovného působení.
- plní úkoly při zajišťování jednotného uplatňování technických požadavků požární bezpečnosti, posuzování shody a výkonu dohledu nad výrobky,
- podílí se na plnění úkolů vědeckotechnického rozvoje na úseku ochrany před požáry,
- podílí se na poskytování před-lékařské pomoci a lékařské pomoci a na odsunu zraněných a nemocných,
- provádí v rámci záchranných prací nouzové odstraňování staveb a ledových bariér a podílí se na likvidaci ohnisek nákaz u zvířat,
- podílí se na zajišťování nouzového zásobování a nouzového ubytování obyvatelstva a na poskytování humanitární pomoci (Zákon č. 320/2015 Sb., o Hasičském záchranném sboru České republiky).

HZS ČR dále:

- podílí se v rozsahu vymezeném zvláštními předpisy i na plnění úkolů civilní ochrany, při přípravě na obranu státu a úkolů spojených s mobilizací,
- spolupracuje při plnění svých úkolů se státními orgány, s orgány samosprávy, právníckými osobami, občanskými sdruženími a s fyzickými osobami,
- spolupracuje při řešení otázek na úseku ochrany před požáry s příslušnými orgány jiných států a s mezinárodními organizacemi,

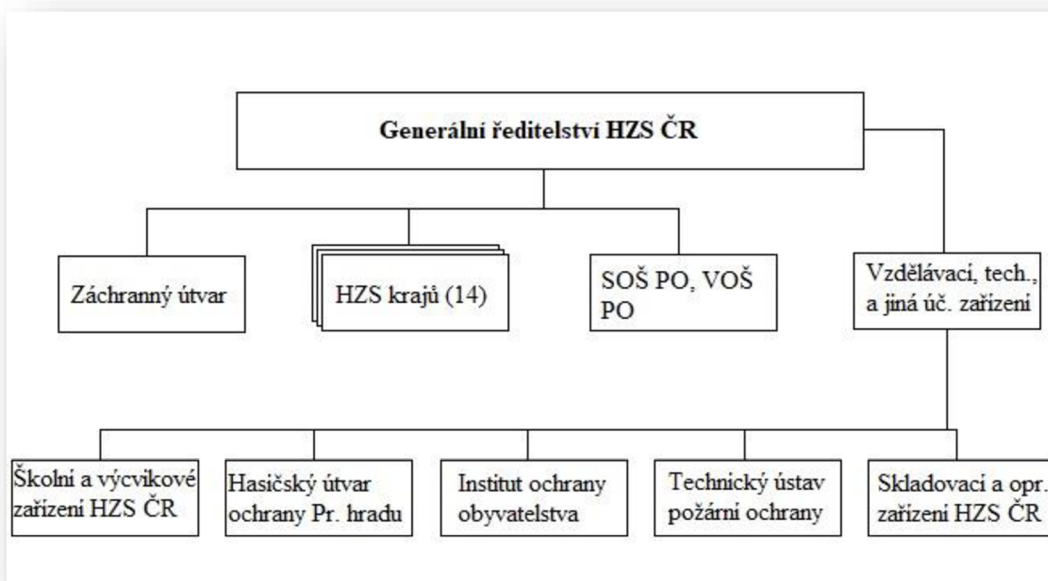
- poskytuje pomoc jiným státům v rozsahu mezinárodních smluv, kterými je Česká republika vázána.

3.3.2 Organizační struktura HZS ČR

Organizační struktura HZS ČR je dána zákonem č. 320/2015 Sb., podle kterého jej tvoří:

- Generální ředitelství HZS ČR,
- Hasičské záchranné sbory krajů,
- Střední odborná škola požární ochrany a Vyšší odborná škola požární ochrany ve Frýdku-Místku,
- Záchranný útvar.

Obrázek 3 Organizační struktura HZS ČR



Zdroj: vlastní zpracování, dle <http://www.hzscr.cz>

Generální ředitelství HZS ČR (dále jen GŘ HZS ČR) je organizační součástí Ministerstva vnitra, v jeho čele stojí generální ředitel hasičského záchranného sboru, který je jmenován a odvoláván ministrem vnitra. Na návrh generálního ředitele ministr rovněž jmenuje a odvolává náměstky generálního ředitele. GŘ řídí hasičské záchranné sbory krajů, záchranný útvar a školu (Zákon č. 320/2015 Sb., o Hasičském záchranném sboru

České republiky, § 6). GŘ HZS plní úkoly ministerstva na úseku požární ochrany uvedené v § 24 odst. 1 a § 25 odst. 1 (Zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, § 26 odst. 1).

Hasičský záchranný sbor kraje je organizační složkou státu, řídí jej ředitel jmenovaný ministrem na návrh generálního ředitele HZS ČR. V České republice je jich 14 a plní úkoly dané zákonem, zejména podle § 26 odst. 2 zákona č. 133/1985 Sb., o požární ochraně.

Střední odborná škola požární ochrany a Vyšší odborná škola požární ochrany, která byla založena roku 1967, je organizační složkou HZS ČR a v jejím čele stojí ředitel. Škola poskytuje středoškolské maturitní vzdělání (zde je z rozhodnutí generálního ředitele HZS ČR již několik let pozastaven nábor nových studentů kvůli finančním důvodům) a vyšší odborné vzdělání s možností získání titulu DiS. pro úspěšné absolventy. Škola poskytuje vzdělání v oblasti požární ochrany, ochrany obyvatelstva, integrovaného záchranného systému a krizového řízení za podmínek stanovených školským zákonem a provádí odbornou přípravu podle zákona o požární ochraně (Zákon č. 320/2015 Sb., o Hasičském záchranném sboru České republiky, § 9 odst. 4).

Záchranný útvar HZS ČR, v jehož čele stojí velitel útvaru, je organizační složkou státu zajišťující svou činnost od roku 2009 k řešení mimořádných událostí velkého rozsahu s nutností využití speciální techniky, kterou útvar disponuje. Své síly i prostředky má rovnoměrně rozloženy v rámci České republiky tak, aby byl schopen v co nejkratším čase zasahovat při mimořádných událostech. Záchranné jednotky jsou dislokovány v Hlučíně, ve Zbirohu a v Jihlavě. Záchranný útvar podle zákona o hasičském záchranném sboru:

- plní úkoly jednotky požární ochrany (dále jen JPO) při řešení mimořádné události nebo krizové situace,
- plní úkoly při obnově území postiženého mimořádnou událostí nebo krizovou situací, rozhodne-li tak GŘ HZS ČR,
- plní úkoly vzdělávacího zařízení,
- provádí odbornou přípravu podle zákona o požární ochraně a výuku a výcvik k získávání řidičského oprávnění pro potřeby složek IZS a ke zdokonalování odborné způsobilosti řidičů, kteří plní úkoly v rámci IZS. (Zákon č. 320/2015 Sb., o Hasičském záchranném sboru České republiky, § 8).

Jmenovitě se jedná o úkoly jako např. odklizení sutin zřícených budov, demolice staticky narušených objektů, práce se zemními stroji (při povodních, sesuvech půdy apod.), zemní práce (uvolňování koryt řek, odklizení naplavenin), vyprošťovací práce, záchranné a potápěčské práce na vodě a pod vodou, přeprava nadrozměrné nebo havarované techniky, čerpání vody velkokapacitními čerpadly, dekontaminace osob a techniky, hašení rozsáhlých lesních požárů, záchranná a humanitární pomoc do zahraničí a mnoho dalších. Ke své práci využívá Záchranný útvar HZS celou škálu speciální techniky. Jedná se o vyprošťovací techniku a jeřáby, dekontaminační kontejnery KDT pro dekontaminaci techniky a KDO pro dekontaminaci osob, kontejnerové elektrocentrály, plavidla, obojživelná pásová vozidla či dokonce několik kusů speciálně upravených tanků VT 72 B, a mnoho další techniky a věcných prostředků.

3.3.3 Povolání hasič

Obecná představa o povolání hasičů je mnohdy až romantizující. Pod slovem hasič si většina představí urostlého a statečného muže, který neváhá nasadit svůj život pro ochranu ostatních obyvatel a jejich majetku. Mnozí takoví skutečně jsou. Výše uvedené má ale i své stinné stránky, neboť povaha této práce klade na příslušníky HZS ČR mimořádné vysoké nároky, které rozhodně nesplní každý. Jak je patrné z předchozího textu, hasič musí denně vykonávat celou řadu mnohdy nebezpečných činností vyžadujících osvojení si speciálních dovedností vykonávaných často pod vysokým tlakem. O tom, že hasič zdaleka nehasí jen ohně, svědčí následující tabulka, podle které je nadpoloviční většina (přesněji 58,5 %) výjezdů jednotek požární ochrany (dále jen JPO) k zásahům technického charakteru.

Tabulka 1 Druhy událostí se zásahy JPO

Druhy událostí se zásahy JPO

Druh událostí	2016	2017	2018	2019	2020	Podíl %	Index %
požáry	15 730	16 249	20 277	18 361	16 938	11,8	92
dopravní nehody	21 521	22 329	22 265	22 051	20 178	14,1	92
úniky nebezpečných chemických látek - celkem	6 698	7 304	7 687	7 798	7 719	5,4	99
z toho ropné produkty	4 923	5 190	5 487	5 687	5 537	3,9	97
technické havárie - celkem	53 714	70 647	64 936	72 268	83 929	58,5	116
z toho technické havárie	6	7	7	1	3	0,0	300
technické pomoci	47 845	63 550	57 401	63 866	74 708	52,1	117
technologické pomoci	427	515	466	367	265	0,2	72
ostatní pomoci	5 436	6 575	7 062	8 034	8 953	6,2	111
radiační nehody a havárie	0	1	1	4	3	0,0	75
ostatní mimořádné události	92	1 134	91	40	5 170	3,6	12 925
plané poplachy	7 735	8 310	9 131	9 707	9 563	6,7	99
Celkem	105 490	125 974	124 388	130 229	143 500	100,0	110

Zdroj: statistická ročenka HZS ČR 2020 dostupné z <https://www.hzscr.cz/clanek/statisticke-rocenky-hasicskeho-zachranneho-sboru-cr.aspx>.

V rámci HZS ČR lze rozlišit dva základní druhy pracovníků, a to:

- zaměstnanec České republiky zařazený v HZS v pracovním poměru podle zákoníku práce (dále jen zaměstnanec). Tento druh pracovního poměru je uplatňován v ekonomických a provozních úsecích, ve skladech, úklidu apod.,
- příslušník HZS ve služebním poměru dle zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů (dále jen příslušník). (Zákon č. 320/2015 Sb., o Hasičském záchranném sboru České republiky, § 4).

Do služebního poměru může být přijat státní občan České republiky, který je starší 18 let, je bezúhonný, plně způsobilý k právním úkonům, fyzicky, zdravotně a psychicky způsobilý k výkonu této náročné služby. Uchazeč nesmí být členem žádné politické strany či politického hnutí, nesmí vykonávat živnostenskou nebo jinou výdělečnou činnost a nesmí být členem řídicích nebo kontrolních orgánů právnických osob, které vykonávají podnikatelskou činnost. Rovněž je nutné splnit další podmínky pro výkon obsazovaného služebního místa, zejména mít středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou, ale mohou být i další požadavky zaměřené na odbornost. Vyžaduje-li to daná pracovní pozice, musí být hasič oprávněn seznamovat se s utajovanými

informacemi podle zvláštního právního předpisu. Uchazeč musí o přijetí do služebního poměru písemně požádat a úspěšně absolvovat přijímací řízení.

Průběh přijímacího řízení je blíže popsán na webových stránkách HZS ČR a skládá se z vyšetření osobnostní způsobilosti na psychologickém pracovišti HZS, vyšetření zdravotní způsobilosti a prověrky tělesné zdatnosti. O výsledku přijímacího řízení je každý uchazeč vyrozuměn písemně a platí, že na přijetí do služebního poměru není právní nárok.

Úspěšný absolvent přijímacího řízení skládá služební slib, jehož znění je podle § 17 odst. 3 zákona č. 361/2003 Sb. následující: *„Slibuji na svou čest a svědomí, že při výkonu služby budu nestranný a budu důsledně dodržovat právní a služební předpisy, plnit rozkazy svých nadřízených a nikdy nezneužiji svého služebního postavení. Budu se vždy a všude chovat tak, abych svým jednáním neohrozil dobrou pověst bezpečnostního sboru. Služební povinnosti budu plnit řádně a svědomitě a nebudu váhat při ochraně zájmů České republiky nasadit i vlastní život.“*

Složení služebního slibu musí příslušník následně stvrdit svým podpisem. Při prvním přijetí do služebního poměru je příslušník přijat na dobu určitou v délce trvání tří let. Po uplynutí této lhůty, pokud hodnocení jeho činnosti ve výkonu služby dosahuje alespoň dobrých výsledků a po úspěšném vykonání služební zkoušky je dále příslušník do služebního poměru přijat na dobu neurčitou (Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů).

3.3.4 Charakteristika povolání hasiče

Charakteristika povolání hasiče není zcela jednoznačná. Podobně, jako je tomu ve většině ostatních oborů, i HZS ČR potřebuje ke správnému fungování organizace zaměstnávat řadu odborníků různorodých profesí. Kromě hasičů samotných zde musí fungovat profesionální operátoři, psychologové, ale také účetní, odborníci na informační technologie apod. Je zřejmé, že pracovní náplň výše uvedených se bude v jednotlivých případech značně lišit.

Z hlediska plánované analýzy pracovní spokojenosti je vhodné rozdělit příslušníky HZS ČR do tří kategorií, a sice na výjezdové (tzv. „mokré“) hasiče, denní pracovníky, a pracovníky operačních a informačních středisek.

Výjezdoví hasiči

Výjezdoví hasiči jsou součástí JPO a pracují na směny trvající 24 hodin, přičemž po ukončení směny mají následujících 48 hodin volno na regeneraci. I během tohoto volna mohou být povoláni do pohotovosti nebo k výjezdu. Tyto skutečnosti samotné již vytvářejí předpoklad nutnosti určité odolnosti příslušníků, neboť 24 hodin trvající směna je náročná jak z hlediska fyzického, tak i z hlediska psychického. Podobně je tomu i v případě volna, během kterého může být příslušník povolán do služby, protože takový odpočinek přirozeně nedosahuje svou kvalitou odpočinku, kdy taková pohotovost nutná není. Směny se střídají každý den v 7 hodin ráno.

Místem výkonu práce výjezdového hasiče je hasičská stanice a jeho činnosti lze rozdělit do tzv. organizačního řízení, nebo operačního řízení. Pojem organizační řízení zahrnuje činnosti směřující k dosažení stálé organizační, technické a odborné způsobilosti sil a prostředků PO, tedy zejména školení a výcvik příslušníků, údržbu požární techniky aj. Operační řízení naproti tomu zahrnuje činnosti od přijetí zprávy o vzniku mimořádné události až po návrat sil a prostředků zpět na základnu (HZS ČR, 2021).

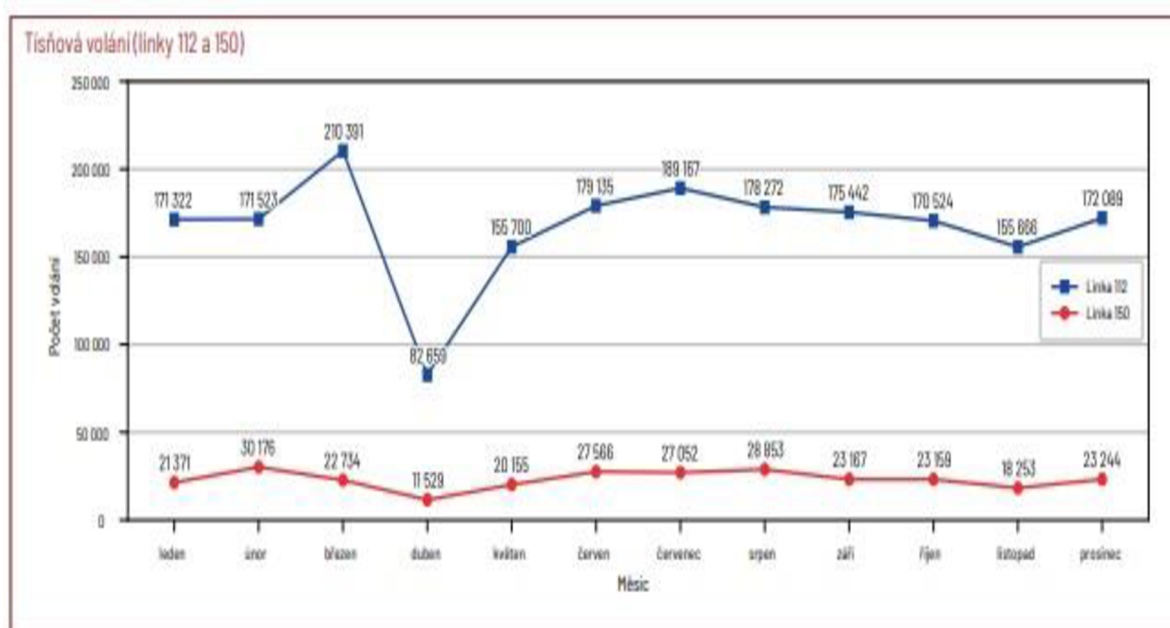
Organizační a operační řízení je přesněji definováno také v zákonu č. 133/1985 Sb., § 70 odst. 3. Operační řízení je rovněž velmi dobře popsáno vyhláškou č. 247/2001 Sb., o organizaci a činnosti jednotek požární ochrany, která v § 10 – § 17 popisuje specifika jednotlivých činností operačního řízení, např. způsob vyhlášení poplachu, časové lhůty pro výjezd jednotlivých jednotek, priority při záchraně osob, zvířat a majetku, a mnoho dalšího.

Výjezdoví hasiči jsou ti, kteří jsou nejvíce vidět. Náplní jejich práce je kromě zdolávání požárů také zasahování u dopravních nehod, vyprošťování jejich účastníků, transport pacientů, výškové práce, otevírání bytů, pomoc při povodních nebo jiných živelných pohromách a mnoho dalších činností náročných na fyzickou i psychickou odolnost každého jednotlivce. Vezmeme-li v potaz skutečnost, že k těmto zásahům dochází často v nepřehledných a vypjatých podmínkách, mnohdy s rizikem ohrožení vlastního života, společně s vysokými nároky a dalšími vlivy na hasiče (jako např. výše prezentovaná negativa směnného provozu), je možné se domnívat, že tito příslušníci HZS ČR by mohli být nejvíce ohroženi syndromem vyhoření či jinými psychickými následky.

Pracovníci operačních a informačních středisek

„Běžně je u zásahů nepotkáte, a přesto by se bez nich naše zásahová činnost jen těžko obešla. Jsou to pracovníci krajských operačních a informačních středisek, kam se schází oznámení a hovory z tísňových linek, kteří stojí na počátku každé události,“ prohlašují o pracovnících operačních a informačních středisek (dále jen OPIS) kolegové hasiči na svých webových stránkách (HZS ČR, 2021). Jsou to tedy lidé zabezpečující provoz linek tísňového volání, tedy národní linky s číslem 150 a jednotné evropské linky na telefonním čísle 112. Tyto linky fungují na celém území České republiky nepřetržitě a bezplatně ve všech telefonních sítích a jsou zajišťovány 14 krajskými telefonními centry, umístěnými v sídlech HZS krajů. O množství hovorů, s kterými se operátoři linek tísňového volání potýkají, vypovídá následující graf.

Graf 1 Počet hovorů na linky tísňového volání (112 a 150) v roce 2020



Zdroj: statistická ročenka HZS ČR 2020, dostupné z <https://www.hzscr.cz/clanek/statisticke-rocenky-hasickeho-zachranneho-sboru-cr.aspx>.

Z grafu 1 vyplývá, že v roce 2020 odbavila telefonní centra tísňového volání HZS ČR celkem 2 289 149 hovorů, z toho převážnou většinu na evropské lince 112 (2 011 890 hovorů) a jen 277 259 na lince 150.

Pracovníci OPIS se dále člení na operátory tísňových linek, operační důstojníky a techniky dohlížející na bezproblémový chod technologií. Pracují ve dvanáctihodinových směnách a ve čtyř-směnném provozu. Bezproblémový chod celého provozu má na starosti vedoucí operačního střediska, kterému jsou všichni podřízeni.

Ačkoli by se na první pohled mohlo zdát, že takové operační středisko přijímá hovory, rozsah jeho práce a zodpovědností je daleko širší. Pracovník OPIS musí být dobře jazykově vybaven, umět rozeznat záměrné zneužívání tísňové linky, ve vysokém tempu vyhodnocovat závažnost situace, kooperovat všechny kroky a hovořit s volajícím, který je často sám účastníkem mimořádné události a nechová se vždy zrovna racionálně. Na jeho správném vyhodnocení počátečních informací od oznamovatele často záleží, zda se požadovaná pomoc dostane na místo včas a v rozsahu, v jakém je skutečně potřeba. Činnost je to velmi náročná a vyžaduje především vysokou míru zodpovědnosti, což je pro pracovníky náročné zejména po stránce psychické a často může vyvolávat stres či jiné negativní projevy.

Denní pracovník

Denními pracovníky HZS ČR se rozumí takoví příslušníci, jejichž doba služby je rozvržena rovnoměrně, tedy tzv. „denní směna“, která má týdenní pracovní dobu 37,5 hodin. Příslušníci tohoto typu se pohybují rovněž v uniformě, náplň jejich práce je ale jiného charakteru, než je tomu v případech popsaných výše. Jedná se například o vedoucí pracovníky, pracovníky zajišťující IZS, vykonávající státní požární dozor, kontrolní činnosti, činnosti související s ochranou obyvatelstva, pracovníky zajišťující bezproblémové fungování výjezdových hasičů, až po činnosti související s krizovým řízením.

S ohledem na stálou pracovní dobu (a dokonce kratší, než je tomu v případě občanských zaměstnanců) a na skutečnost, že většina těchto příslušníků nebývá v pravidelném bezprostředním kontaktu s kritickými situacemi, lze u příslušníků na těchto pracovních pozicích očekávat menší vystavení stresu a dalším vlivům podporujících syndrom vyhoření.

3.3.5 Syndrom vyhoření u příslušníků HZS ČR

Na otázku, zdali se syndrom vyhoření vyskytuje u příslušníků HZS ČR, a případně v jakém rozsahu, bude hledat odpověď praktická část této práce. Jistý předpoklad jeho výskytu lze nicméně vyslovit již nyní, a vychází z několika skutečností:

- Z povahy práce příslušníků HZS ČR, přiblížené v předchozích podkapitolách na straně jedné a z teoretických předpokladů uvedených v kapitole č. 1 na straně druhé, zřetelně vyplývá řada důvodů, proč se syndromem vyhoření u této profese zabývat. Pro příklad budiž připomenuty definice syndromu vyhoření obsahující shodné prvky, jaké lze nalézt v práci hasičů (práce s lidmi, práce pod tlakem, aj.). Práce hasiče odpovídá v literatuře často zmiňovanému termínu „pomáhající profese“, apod.
- Ačkoli na téma syndromu vyhoření u příslušníků HZS ČR nebylo publikováno mnoho prací (alespoň ne v českém jazyce), v literatuře lze přesto často nalézt zmínky o hasičích coby ohrožené profesi. Jako příklad může být uvedena Baštecká (2005, str. 246-247), která ve své práci věnuje této profesi kapitolu s názvem „*Lidé v Hasičském záchranném sboru aneb „kdo pomůže pomáhajícím?“*“
- Svou vypovídající hodnotu mají rovněž aktivity, které přímo HZS ČR v zájmu prevence a léčby vykonává, ať už se jedná o psychologickou službu HZS ČR poskytující pomoc hasičům i veřejnosti, nebo zřízení anonymní linky pomoci v krizi pro pracovníky IZS.

Ve výčtu důvodů podporujících předpoklad výskytu symptomů burnoutu z této profese by bylo možno pokračovat dále, pro účely práce je nicméně tento výčet dostačující. Baštecká (2005, str. 246-247) v této souvislosti připomíná, že právě hasiči jsou konfrontováni s mnoha usmrcenými, mezi nimiž nechybí ani děti. Vidí lidská neštěstí v jejich syrovosti, nenadálosti i rozsahu. Oni vyprošťují zraněné a umírající z vraků automobilů, potápí se do kalné a studené vody při pátrání po pohřešovaných osobách, nebo se setkávají s těly, která už nepřipomínají lidskou bytost. Šváb (2006, str. 27) dodává, že během náročných zásahů může být zasaženo akutním stresem až 85 % nasazených hasičů.

Autor práce rozdělil příslušníky HZS ČR do tří hlavních skupin a podle tohoto dělení lze i rozdělit zátěžové situace, které na jednotlivé skupiny příslušníků působí.

U výjezdových hasičů se setkáváme s těmito stresovými faktory:

- ohrožení vlastního zdraví a života,
- práce ve ztížených podmínkách (tma, zakouření, horko, dýchací technika),
- pocit strachu o své kolegy a ostatní osoby u zásahu,
- nedostatek informací při výjezdu k zásahu,
- nepředvídatelnost různých situací u zásahu,
- časová tíseň,
- tlak na dodržování přísné pracovní kázně,
- služba na směny,
- strach,
- nutnost potlačení vlastních emocí v zájmu plnění pracovních povinností,
- časté mlčení o subjektivních pocitech,
- u nováčků strach ze selhání z důvodu nízkých profesních zkušeností,
- organizační stres,
- nadměrné psychické zatížení výjezdových hasičů při každoročním přezkoušení znalostí před zkušební komisí,
- u velitelů strach ze špatného rozhodnutí, které může mít fatální důsledky.

U denních pracovníků se setkáváme s následujícími stresovými faktory:

- nižší finanční ohodnocení,
- boj s byrokracií a nadměrnou administrativou,
- pocit nižší důležitosti své práce,
- špatné a často nekolegiální mezilidské vztahy na pracovišti,
- problémy při jednáních s veřejností (pracovníci státního požárního dozoru a krizového řízení),
- problémy s realizacemi výběrových řízení,
- pocit nedocení ze strany výjezdových hasičů,
- nemožnost služebního postupu nebo jeho netransparentnost,
- nekonceptnost práce ze strany nadřízených.

U pracovníků operačních středisek můžeme pozorovat stresové faktory:

- stálá potřeba rychlého rozhodování a práce v časové tísní,

- vysoká míra zodpovědnosti za správná rozhodnutí,
- neustálá komunikace s velitelem zásahu a potřeba spolehnout se na jeho informace,
- problémy se zneužíváním tísňových linek,
- řešení více zásahů ve stejném časovém úseku (kalamitní stavy),
- potřeba dostatečné jazykové vybavenosti.

Všichni příslušníci HZS ČR by měli být v rámci psychologické přípravy seznámeni s prezentací Syndrom vyhoření a jeho zvládnutí. V této prezentaci je popsán syndrom vyhoření, jeho příznaky a rizikové faktory pro jeho vznik. Jsou zde také nastíněny možnosti prevence jeho vzniku a jak se zachovat ve chvíli, kdy k syndromu vyhoření dojde.

V prezentaci jsou zmíněna tato řešení dle Mallotové (2000, str. 15):

Něco změnit:

- dlouhá dovolená,
- změna místa nebo profese.

Tyto možnosti obvykle neřeší příčinu syndromu vyhoření.

Využít vyhoření k vlastnímu růstu:

- přehodnotit a přeuspořádat hierarchii hodnot,
- identifikovat své slabé a silné stránky,
- nově investovat do budování vztahů,
- přehodnotit své plány nebo ambice v závislosti na reálných možnostech.

Pokud je to vážné:

- provádět podpůrné skupinové aktivity (teambuilding, development centre),
- vyhledat pomoc psychologa,
- kontaktovat psychiatra (jsou-li přítomny deprese či myšlenky na sebevraždu).

HZS ČR vnímá možnost zasažení příslušníků syndromem vyhoření a nebere ho na lehkou váhu. Vytváří podmínky pro činnost psychologické služby HZS ČR hlavně prostřednictvím krajských psychologů, kteří provádějí sezení s hasiči po traumatických událostech a vytvářejí týmy posttraumatické intervenční péče, které přenášejí do jednotek

požární ochrany mimo jiné i zkušenosti a praktiky spojené s prevencí a možnou léčbou syndromu vyhoření.

4 Vlastní práce

4.1 Empirický výzkum

Jak již bylo řečeno výše výzkum jako takový má kvantitativní charakter. Vlastní dotazník se skládá ze dvou oddílů. První oddíl tvoří dotazník MBI, který obsahuje standardních 22 otázek, jednu rozřazovací otázku příslušnosti k některé ze tří zkoumaných skupin a jednu otázku na délku praxe u HZS ČR. Druhý oddíl zaujímá dotazník pracovní spokojenosti, který je rozdělený na tři části. Část A má 55 otázek a je rozřazená do sedmi segmentů, které zkoumají různé vlivy na pracovní spokojenost a je pro respondenty povinná, část B obsahuje 10 nepovinných otevřených otázek na různé vnitřní pocity vyplývající z práce u HZS ČR a část C má 5 rozřazovacích a doplňujících otázek.

Distribuce dotazníku byla projednána s vedoucí kanceláře ředitele HZS JmK plk. Ing. Staňkovou a psycholožkou HZS JmK kpt. Mgr. Hanáčkovou, Ph.D. Dne 8. 2. 2022 byl po obsahové kontrole dotazníků dán souhlas s jejich rozšířením jednotlivým příslušníkům.

K distribuci dotazníku byla využita on-line platforma Google Forms a odkaz na jeho vyplnění byl rozeslán pomocí pracovního mailu autora dne 13. 2. 2022. Jako reprezentativní vzorek byli zvoleni příslušníci HZS JmK všech tří zkoumaných skupin, kterým byly dotazníky odeslány prostřednictvím hromadných emailových adres. Bohužel z důvodu obsáhlosti dotazníků byla ochota k jejich vyplnění nízká a autor práce ještě dodatečně emailem žádal příslušníky o jejich vyplnění. Sběr dat byl ukončen až 6. 3. 2022.

Důvodem pro nižší angažovanost respondentů byly časté žádosti o vyplnění různých dotazníků v období září–únor, kdy se objevovaly několikrát týdně dotazníky týkající se různých druhů prací a výjezdoví hasiči byli k vyplňování dotazníků apatičtí.

4.1.1 Zkoumaný soubor respondentů

Pro dotazníkové šetření byly osloveny tři skupiny příslušníků:

- Výjezdoví hasiči – jedná se o příslušníky, kteří se přímo podílejí na zásahové činnosti, jsou dislokovaní na různých typech hasičských stanic v JmK, jedná se o hasiče, kteří pracují na územních odborech Blansko,

Hodonín, Brno – město, Brno – venkov, Břeclav, Vyškov a Znojmo, celkový počet příslušníků je 702;

- denní pracovníci – jsou to příslušníci v denním výkonu služby ze zmíněných územních odborů doplnění o příslušníky Krajského ředitelství HZS JmK, celkový počet je 198;
- pracovníci operačního střediska – příslušníci v pravidelném směnném režimu na OPIS Brno, celkový počet příslušníků je 48.

4.1.2 Dotazník MBI

Dotazník MBI je nejznámější a nejčastěji využívaný prostředek dotazníkového šetření ke zjišťování míry syndromu vyhoření. Je zaměřený na tři různé aspekty celkového vyčerpání. Dva jsou negativně laděné – emocionální vyčerpání a depersonalizace. Jeden je laděn pozitivně – osobní uspokojení z práce (Křivohlavý, 1998, str. 38). Obsahuje celkem 22 otázek s vyhodnocovací škálou 0-7, kde 0 je nejnižší možná síla pocitů a 7 je velmi silná síla pocitů. V této práci je dotazník doplněn rozřazovacími otázkami, která od sebe odliší jednotlivé zkoumané skupiny příslušníků a rozdělí je do kategorií podle délky praxe.

Prezentace dat

Ke dni ukončení sběru dat bylo řádně vyplněno a odevzdáno 104 dotazníků MBI. Výzkumu se zúčastnilo:

- 11,1 % výjezdových hasičů,
- 8,6 % denních příslušníků,
- 20,8 % pracovníků OPIS.

Je poměrně obtížné syndrom vyhoření vyhodnocovat. Není možné pouze sečíst jednotlivé položky a vytvořit nějaké hodnocení. Proto jsou jednotlivé sub – škály kombinovány tak, aby postihly více oblastí a nezjišťuje se celkové skóre. Dá se říci, že jsou pocity vyhoření vnímány jako něco souvislého a nepřetržitého. Proto se v dotazníku MBI měří na každé škále úroveň vyhoření ve třech stupních – vysoký, mírný, nízký. U osobního uspokojení korespondují s vyhořením nízké hodnoty. Pro depersonalizaci a emocionální vyhoření jsou vysoké hodnoty spojené s vysokým stupněm vyhoření.

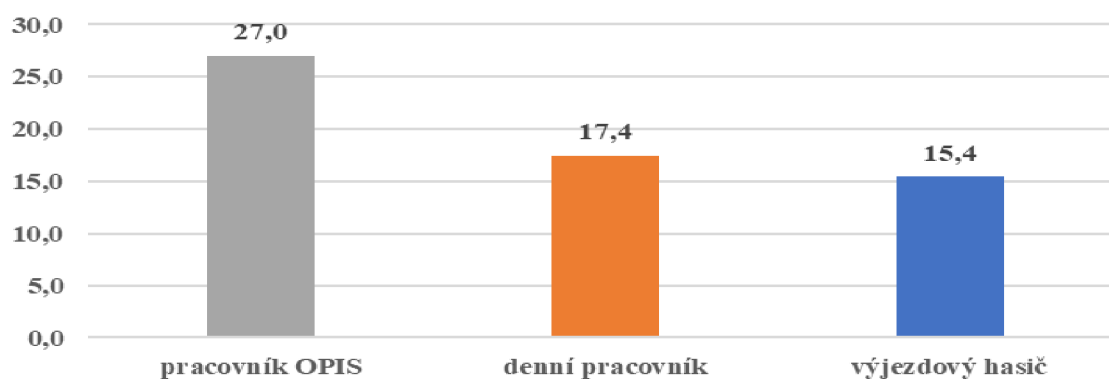
Stupeň emocionálního vyčerpání EE

V první části dotazníku je zkoumán stupeň emocionálního vyčerpání Emotional exhaustion EE. Je zde položeno 9 otázek, které mají za cíl odhalit stav, který se vyznačuje naprostým vyčerpáním, kdy se v nejtěžších případech člověk nezajímá o žádnou činnost. EE je nejspolehlivějším ukazatelem přítomnosti syndromu vyhoření (Křivohlavý, 1998, str. 37). Jsou zde položeny otázky na namáhavost profese, zda jsou hasiči při vykonávání práce na dně sil, jestli se jim ráno do práce chce nebo nikoli, zda jedinci pociťují vyčerpání ze své práce, jestli nepociťují pocit marnosti nebo silného stresu.

Stupeň EE se vyhodnocuje následovně:

- nízký 0-16,
- mírný 17-26,
- vysoký 27 a více **příznaky syndromu vyhoření.**

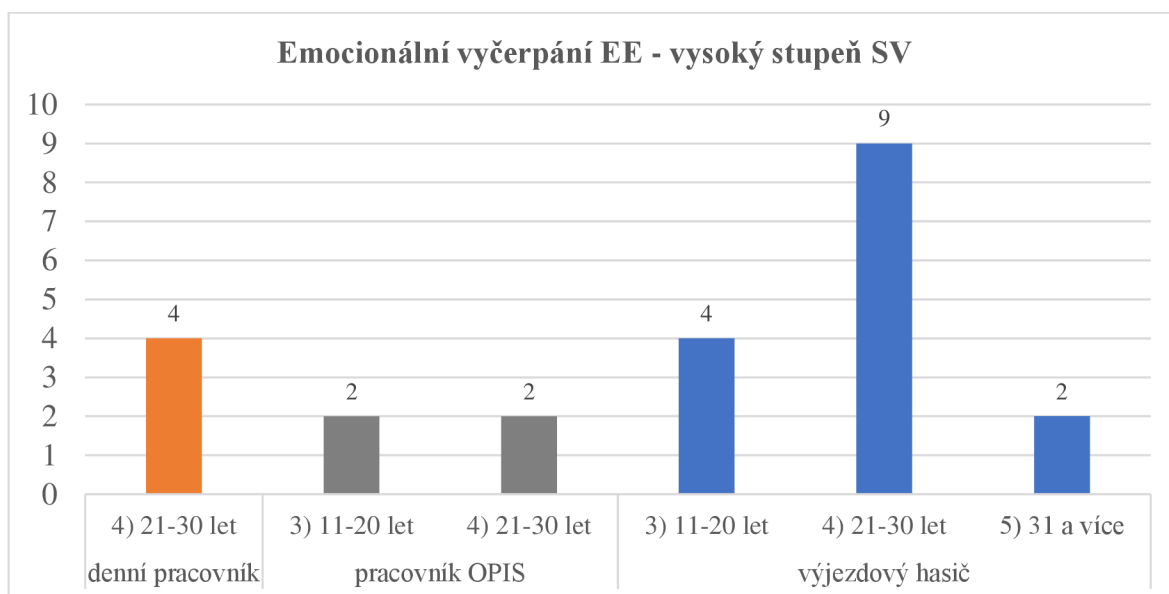
Graf 2 Průměrná hodnota EE u zkoumaných skupin



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 2, který ukazuje celkový průměr dosažených hodnot všech zkoumaných skupin lze vyhodnotit jako nejvíce zasaženou skupinu pracovníků OPIS. Na rozdíl od skupin denních pracovníků a výjezdových hasičů, které jsou v dosažených hodnotách poměrně blízké, je skupina pracovníků OPIS výrazně více zasažena emocionálním vyčerpáním.

Graf 3 EE – srovnání četnosti výskytu vysokého stupně SV dle délky praxe



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3 ukazuje počet příslušníků, kteří dosáhli vysokého stupně emocionálního vyčerpání ve zkoumaných skupinách podle odsloužených let. Z grafu lze vyčíst skutečnost, že příslušníci do 10 let praxe nejsou zasaženi vysokým stupněm emocionálního vyčerpání. Pokud hodnoty porovnáme s počty respondentů, lze konstatovat, že 40 % příslušníků OPIS může trpět vysokým stupněm emocionálního vyčerpání (nejvíce zasažená skupina).

Stupeň depersonalizace DP

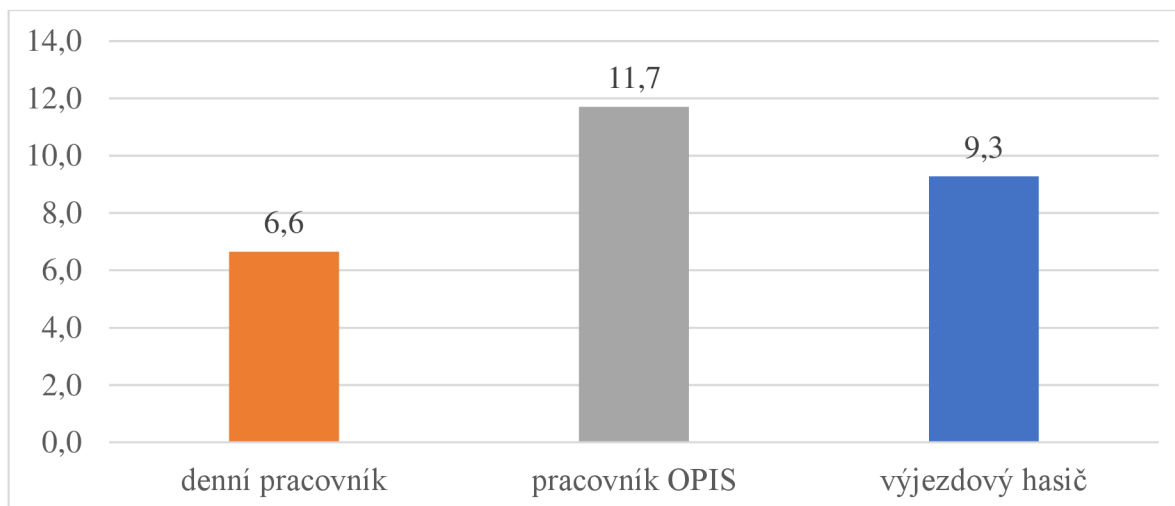
V druhé části dotazníku je zkoumán stupeň depersonalizace DP, který se dá zjednodušeně popsat jako ztráta úcty k druhým lidem. Křivohlavý (1998, str. 40) uvádí, že tento projev vyčerpání je zřetelně vyjádřen u lidí, kteří mají velkou potřebu recipacity, tj. kladné odezvy od lidí, kterým se věnují (např. pečovatelská služba, učitelství, vedení pracovního týmu). Tito lidé očekávají kladné reakce svého okolí a v případě nedostatku u nich dochází k depersonalizaci, jsou k lidem cyničtí, povýšení, bez respektu. V této části je položeno 5 otázek, které mají za cíl odhalit stav odosobnění. Jsou zde položeny otázky na míru citlivosti k ostatním lidem, zda jim ti, se kterými se v práci setkávají přičítají některé své problémy, míru zájmu či nezájmu o tyto osoby.

Stupeň DP se vyhodnocuje následovně:

- nízký 0-6,

- mírný 7-12,
- vysoký 13 a více **příznaky syndrom vyhoření.**

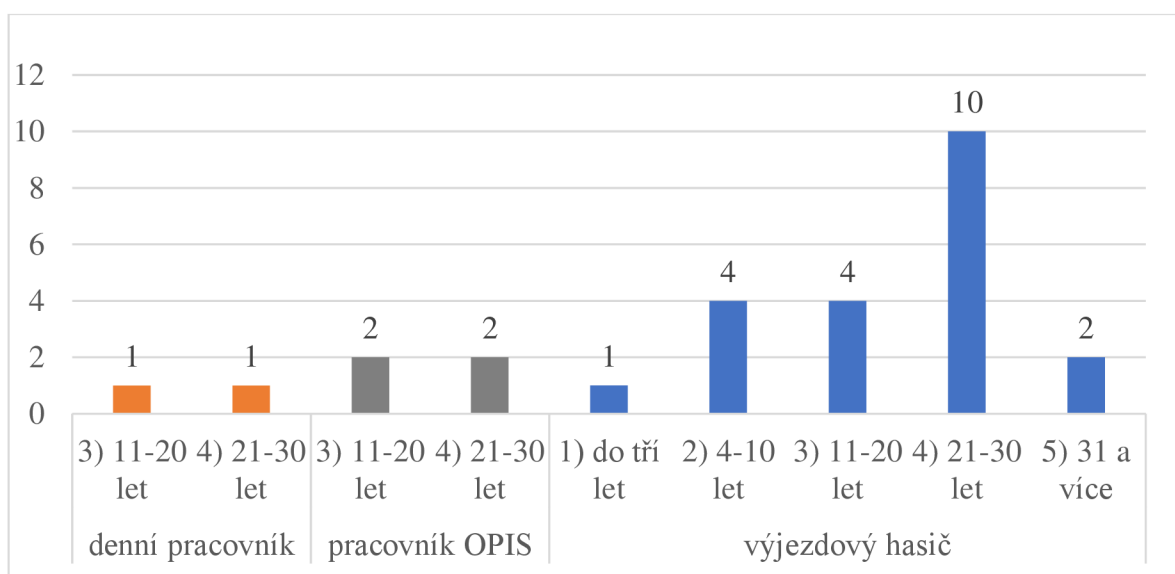
Graf 4 Průměrná hodnota DP u zkoumaných skupin



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 4, který ukazuje celkový průměr dosažených hodnot všech zkoumaných skupin lze vyhodnotit jako nejvíce zasaženou skupinu pracovníků OPIS. V tomto případě lze pozorovat zvýšenou hodnotu ukazatele u výjezdových hasičů, jejíž důvody budou popsány níže.

Graf 5 DP – srovnání četnosti výskytu vysokého stupně SV dle délky praxe



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 5 lze vyčíst konkrétní počet příslušníků, kteří dosáhli vysokého stupně depersonalizace ve zkoumaných skupinách podle odsloužených let. Ze zaznamenaných hodnot je patrná skutečnost, že příslušníci do 10 let praxe nejsou zasaženi vysokým stupněm depersonalizace ve dvou zkoumaných skupinách (denní pracovníci, OPIS). Bohužel výzkum ukazuje výskyt depersonalizace u výjezdových hasičů ve všech pěti rozlišených skupinách. Pokud hodnoty porovnáme s počty respondentů, lze konstatovat, že depersonalizací trpí 26 % výjezdových hasičů a jedná se o nejvíce zasaženou skupinu. Důvodem, proč je skupina výjezdových hasičů nejvíce zasažena depersonalizací je jejich častá konfrontace s osobami postiženými různými typy mimořádných událostí, ke kterým můžeme přiřadit požáry, dopravní nehody, povodně, větrné smrště atd. Právě schopnost odosobnění pomáhá výjezdovým hasičům se s traumatickými událostmi vyrovnat.

Stupeň osobního uspokojení PA

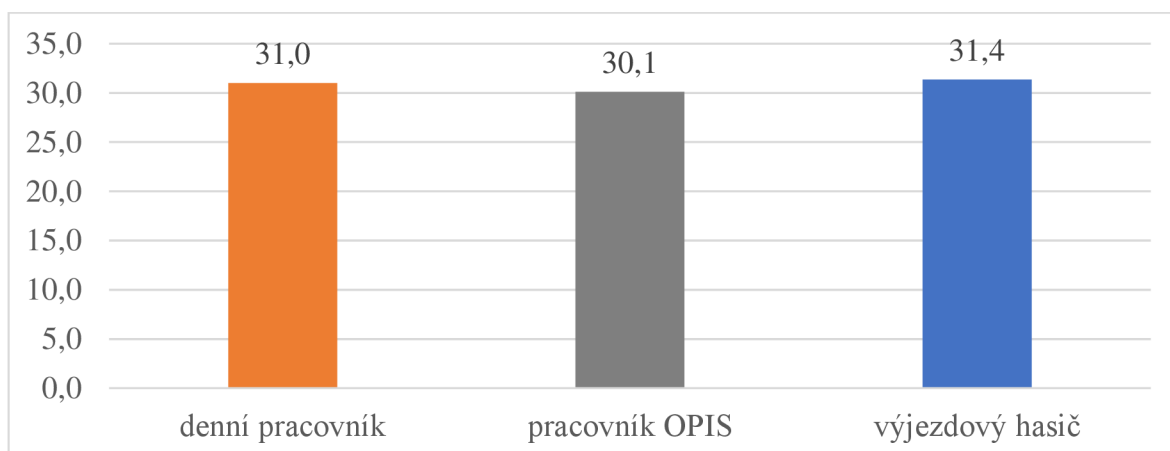
V závěrečné části dotazníku je zkoumán stupeň osobního uspokojení Personal Accomplishment PA, které se projevuje nízkou mírou zdravého sebehodnocení, kdy se u jednotlivých osob projevuje vlastní nedocenění, nedostatek sebedůvěry a energie k zvládnutí náročných situací, a tak se snižuje jejich pracovní výkon (Křivohlavý, 1998, str. 40). Je zde položeno 8 otázek, které mají za cíl odhalit snížení výkonnosti v důsledku vlastního nedocenění. V tomto případě jsou položeny otázky, jak dobře příslušníci rozumí pocitům ostatních, jestli jsou schopni účinně řešit jejich problémy, zda je dokáží pozitivně ovlivňovat, zda mají stále dostatek energie, zda vnímají pocity, že za roky své práce udělali hodně dobrého a zda své citové problémy v práci řeší klidně.

Stupeň PA se vyhodnocuje následovně:

- nízký 39 a více,
- mírný 38-32,
- vysoký 31-0 **příznaky syndromu vyhoření.**

V tomto případě je systém vyhodnocování opačný, než je u dvou předchozích položek. Vysoký stupeň syndromu vyhoření se projevuje v nízkých hodnotách.

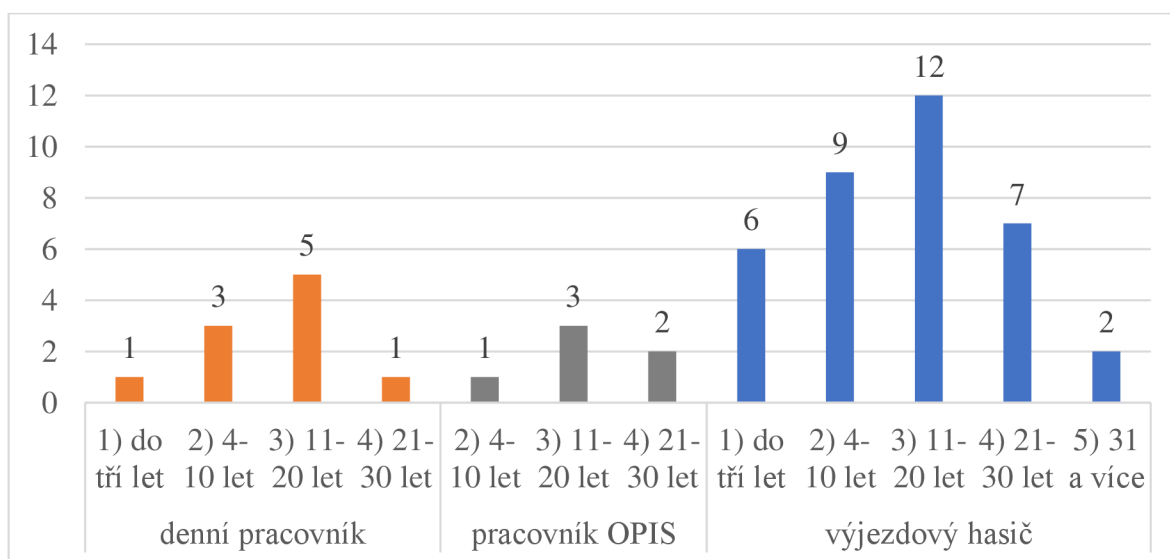
Graf 6 Průměrná hodnota PA u zkoumaných skupin



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 6, který ukazuje celkový průměr dosažených hodnot všech zkoumaných skupin, lze pozorovat vzácnou vyrovnanost průměrů u všech tří zkoumaných skupin. U výjezdových hasičů jsou hodnoty osobního uspokojení nejvyšší, veřejnost je přijímá nejlépe a hodnotí je kladně, protože výsledky jejich práce jsou prezentovány v médiích. Nejvíce zasaženou skupinou jsou v tomto případě pracovníci OPIS, jejichž práce je velmi náročná, ale veřejnosti chybí povědomí o jejich činnosti.

Graf 7 PA – srovnání četnosti výskytu vysokého stupně SV dle délky praxe



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7 ukazuje počet příslušníků, kteří dosáhli nízkého stupně osobního uspokojení ve zkoumaných skupinách podle odsloužených let. Vysokého stupně vyhoření v oblasti osobního uspokojení dosáhlo nejvíce kategorií podle věku v jednotlivých skupinách. Dá se říci, že nízké osobní uspokojení je rozprostřeno do největšího věkového rozložení zkoumaných skupin. V tomto případě jsou zasaženy i nejmladší skupiny příslušníků podle odsloužených let. Celkově nízkého stupně osobního uspokojení dosáhlo 60 % pracovníků OPIS a 58 % denních pracovníků. Z tohoto trendu se vymyká skupina výjezdových hasičů, která s 47 % dosáhla nejlepšího výsledku. Ve všech zkoumaných skupinách je situace nejhorší v kategorii 11-20 let.

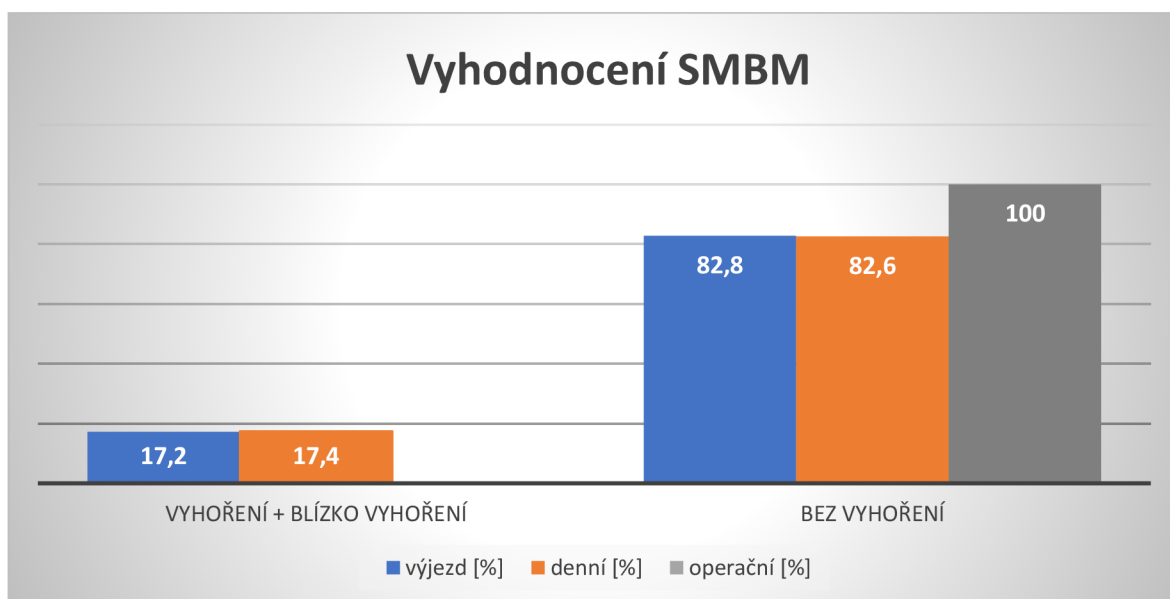
Celkové vyhodnocení dotazníku

Jak již bylo napsáno výše, v dotazníku MBI nelze jednotlivé dílčí části sčítat a je nutné každou část vyhodnocovat zvlášť. Pokud hodnotíme průměry jednotlivých částí dotazníku, tak jsou nejvíce zasaženou skupinou pracovníci OPIS, protože dosáhli ve dvou ze tří částí dotazníku nejhorších výsledků a v třetí části jsou výsledky všech tří skupin prakticky stejné. Když se budeme snažit najít nejvíce zasaženou kategorii podle odsloužených let, tak výsledky ukazují na kategorie 11-20 let a 21-30 let ve všech zkoumaných skupinách. Na základě vyhodnocení dotazníku MBI lze říci, že se syndrom vyhoření v HZS ČR vyskytuje a autor práce doporučuje organizaci věnovat tomuto zjištění náležitou pozornost.

Srovnání s výzkumem SV v roce 2020

Autor práce v roce 2020 provedl výzkum syndromu vyhoření na podobném vzorku respondentů tří skupin hasičů HZS JmK. Pro výzkum byla zvolena metoda SMBM, která má dvoufaktorovou strukturu, kterou tvoří faktor fyzického vyčerpání a faktor emočního vyčerpání a kognitivní otupělosti. Vyhodnocení průzkumu z roku 2020 je zobrazeno v grafu 8. Z výsledků je patrné, že syndromem vyhoření bylo zasaženo 17,2 % výjezdových hasičů a 17,4 % denních pracovníků. U pracovníků OPIS nebyl syndrom vyhoření zjištěn u žádného z respondentů.

Graf 8 Vyhodnocení výzkumu SV 2020



Zdroj: vlastní zpracování

Srovnání výsledků původního výzkumu s emocionálním vyčerpáním EE, které je hlavním ukazatelem MBI, je uvedeno v tabulce 2.

Tabulka 2 Srovnání výsledků výzkumu

Výzkum	Výjezdoví hasiči	Denní pracovníci	Pracovníci OPIS
SMBM 2020	17,2	17,4	0
MBI 2022	19,2	23,5	40

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků je patrné, že dochází k mírnému zvýšení četností možného výskytu syndromu vyhoření u výjezdových hasičů a denních pracovníků. Nejhorší situaci lze pozorovat u pracovníků OPIS, kde v původním šetření nebyl syndrom vyhoření detekován a v novém šetření byly zjištěny některé z příznaků syndromu vyhoření u 40 % příslušníků. Autor práce se domnívá, že nárůst může být způsoben covidovou situací, která kladla vysoké nároky na příslušníky této skupiny, kteří byli různě převelováni na pomoc do některých nemocnic, do očkovacích a testovacích center a na tyto situace nebyli připraveni. Do výsledků také mohla zasáhnout generační obměna, která se týkala především skupiny výjezdových hasičů, kde na některých stanicích odešlo do civilu od ledna 2020 do ledna

2022 až 33 % hasičů z kategorie 31 a více let. Jako příklad autor práce uvádí domovskou stanici, kde došlo k odchodu třetiny všech výjezdových hasičů během zmiňovaných dvou let.

4.1.3 Analýza pracovní spokojenosti

Pro vyhodnocení pracovní spokojenosti příslušníků HZS ČR bylo využito Dotazníku pracovní spokojenosti a motivace, který pro svůj výzkum v roce 2007 použil psycholog HZS JmK Mgr. Marek Ženata. Jako výstup z tohoto šetření se bohužel zachovala pouze powerpointová prezentace. Údaje z ní budou na konci šetření sloužit k porovnání s nově zjištěnými výsledky šetření.

Dotazník pracovní spokojenosti byl použit se svolením jeho autora a skládá se, jak již bylo popsáno výše ze tří částí.

Prezentace dat

Ke dni ukončení sběru dat bylo řádně vyplněno a odevzdáno 86 dotazníků pracovní spokojenosti a motivace. Výzkumu se zúčastnilo:

- 6,9 % výjezdových hasičů,
- 13,6 % denních příslušníků,
- 22,9 % pracovníků OPIS.

Stěžejní pro hodnocení tohoto dotazníku je vyhodnocení Části A, která je rozdělena do následujících sekcí:

- oblast práce,
- oblast řízení,
- vztahy,
- naplnění potřeb,
- odborná příprava,
- motivace,
- vztah k organizaci.

Všech 55 otázek v této části je povinných a bez jejich vyplnění nelze pokračovat ve vyplňování. Vyhodnocovací škála je 1-5, kdy nejnižší hodnota je „velmi spokojen“ a nejvyšší hodnota je „velmi nespokojen“.

Část A–Oblast práce

V první sekci bylo položeno 8 otázek, které směřovaly k technickému vybavení, vybavení kanceláří, spokojenosti s pracovní náplní, možností využití vlastní odbornosti, spokojenosti s funkčním zařazením a mírou osobní odpovědnosti.

Tabulka 3 Oblast práce – průměrné srovnání sekce

Sekce	Ø výjezdoví	Ø denní	Ø OPIS
Oblast práce	2,20573	1,87037	2,51515

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je viditelné, že v sekci Oblast práce jsou nejvíce spokojeni denní pracovníci a nejméně spokojeni pracovníci OPIS. U denních pracovníků je to dané především vysokou mírou odpovědnosti, kterou mají za chod celé organizace.

Část A–Oblast řízení

V této sekci dotazníku bylo položeno 10 otázek, které směřovaly do oblasti řízení a týkaly se obousměrného toku informací, stylu řízení vedoucího, chování organizace k zaměstnancům a spokojenosti s okresním a krajským vedením.

Tabulka 4 Oblast řízení – průměrné srovnání sekce

Sekce	Ø výjezdoví	Ø denní	Ø OPIS
Oblast řízení	2,58958	2,21538	2,87

Zdroj: vlastní zpracování

Tuto sekci lze hodnotit zcela v intencích sekce předchozí, pouze výsledky jsou v řádu desetin horší.

Část A–Vztahy

Sekce Vztahy obsahuje otázky na respektování ostatními kolegy, spolupráci s nadřízeným, respektování ze strany nadřízených a zhodnocení nálady na pracovišti.

Tabulka 5 Vztahy – průměrné srovnání sekce

Sekce	Ø výjezdoví	Ø denní	Ø OPIS
Vztahy	1,70313	2	2,47059

Zdroj: vlastní zpracování

Zde se ve výsledcích projevuje kolegiálnost a soudržnost výjezdových hasičů, kteří se v krizových situacích musí spoléhat na výkony svých kolegů a mají mezi sebou vytvořený hlubší vztah. Ukazatele ostatních dvou skupin zůstávají v předcházejícím trendu.

Část A – Naplnění potřeb

Tato sekce hledá odpovědi, jak příslušníci vnímají příležitosti pro postup v organizaci, jak mohou rozvíjet svou kvalifikaci, jak hodnotí svůj plat ve srovnání s množstvím vykonávané práce, jakou mají možnost seberealizace a odborného růstu, jak jsou spokojeni s kvalitou kurzů na odborných učilištích a jak si mohou vyzkoušet vlastní metody práce.

Tabulka 6 Naplnění potřeb – průměrné srovnání sekce

Sekce	Ø výjezdoví	Ø denní	Ø OPIS
Naplnění potřeb	2,58102	2,4037	2,87273

Zdroj: vlastní zpracování

Zde při popisu výsledků je možné opět konstatovat, že se blíží výsledkům sekce Oblast řízení. Pouze u denních pracovníků lze pozorovat, že je z jejich pohledu naplnění potřeb vnímáno více negativně.

Část A–Odborná příprava

V této sekci byla hodnocena pouze skupina výjezdových hasičů, protože ostatní skupiny pravidelnou odbornou přípravu neprovádějí. Zde otázky hledaly odpovědi na to, jak výjezdoví hasiči hodnotí odbornou přípravu, výcviky, četnost a úroveň prověřovacích a taktických cvičení, úroveň školení a úroveň výcviku na odborných kurzech.

Tabulka 7 Odborná příprava – průměrné srovnání sekce

Sekce	Ø výjezdoví	Ø denní	Ø OPIS
Odborná příprava	2,25	nehodnoceno	nehodnoceno

Zdroj: vlastní zpracování

Průměrné hodnoty výsledků v této sekci jsou mírně pozitivní. Nejhuře byla hodnocena otázka na úroveň školení a výcviku na odborných kurzech, kde se celkové skóre 2,89 posunulo do mírně negativního pásma hodnocení.

Část A – Motivace

Zde byly pokládány otázky směřující k rovnému zacházení se všemi zaměstnanci, k míře osobní odpovědnosti za plnění úkolů, k pomoci hasičům ze strany organizace, ke spravedlivému zacházení, srozumitelnosti úkolů a zpětné odezvy za kvalitně odvedenou práci, zda si organizace váží práce příslušníků a jak jsou spokojeni se svým životem.

Tabulka 8 Motivace – průměrné srovnání sekce

Sekce	Ø výjezdoví	Ø denní	Ø OPIS
Motivace	2,56818	2,48148	2,83951

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky v této sekci otázek výrazně konvergují k sekci Naplnění potřeb. Je vidět, že respondenti vnímají obě tyto sekce podobně a většina z nich se posunula od středu lehce do negativního hodnocení.

Část A – Vztah k organizaci

Tato oblast obsahovala otázky na oddanost k organizaci, jestli respondenti litují, že nedělají něco jiného, zda by klidně pracovali pro jinou organizaci s podobnou náplní práce, zda by stačila malá změna pro jejich odchod od organizace, zda organizace podněcuje to nejlepší v nich a jestli mohou příslušníci otevřeně předávat informace nadřízeným.

Tabulka 9 Vztah k organizaci – průměrné srovnání sekce

Sekce	Ø výjezdoví	Ø denní	Ø OPIS
Vztah k organizaci	2,93229	2,77273	2,91919

Zdroj: vlastní zpracování

Tato sekce dosáhla nejhorších výsledků, kdy se u dvou skupin celkové průměrné skóre přiblížilo hodnotě 3. V hodnocení se projevuje určitá frustrace z toho, jak se organizace chová k jednotlivcům a jak se chovají nadřízení k podřízeným. Dá se říci, že se soubor těchto otázek stal otevřeným plebiscitem, z něhož organizace vůbec nevychází dobře. Výsledky by měly inspirovat vedení k dílčím změnám a větší otevřenosti k příslušníkům a k jejich zapojení do spolurozhodování o dílčích problémech organizace.

Vyhodnocení části A dotazníku

Tabulka 10 Vyhodnocení části A dotazníku – celkový průměr

Sekce	Ø výjezdoví	Ø denní	Ø OPIS
Celkový průměr všech sekcí	2,4043	2,29061	2,74786

Zdroj: vlastní zpracování

Po zprůměrování výsledků všech sekcí lze konstatovat, že nejméně spokojenou skupinou jsou pracovníci OPIS, u kterých se celkové skóre 2,74786 posunulo do mírně negativního vyznění. Naopak denní příslušníci se hodnotami pohybují v pozitivním vyznění. Je to dáno tím, že jsou ve většině případů těmi odpovědnými osobami a kapři si rybník většinou nevypustí.

Příslušníci HZS JmK přisuzují nejvyšší důležitost těmto položkám pracovní spokojenosti:

- jistota zaměstnání,
- vztahy na pracovišti (způsob, jak spolupracovníci vycházejí spolu navzájem),
- schopnost vedoucího rozhodovat,
- jednání vedoucího s lidmi a celkové podmínky práce.

Nejvíce nespokojenosti (velmi nespokojeni + nespokojeni):

- způsob, jak je politika organizace uváděna do praxe,
- příležitost pro postup v organizaci a rozvoj kvalifikace (postup),
- plat ve srovnání s množstvím vykonávané práce (odměňování),
- svoboda řídit se vlastním rozhodnutím (nezávislost),
- ocenění, kterého se mi dostává za dobrou práci (uznání),
- celkové podmínky výkonu práce (pracovní podmínky),
- způsob, jak můj vedoucí jedná s lidmi (vztahy vedoucího),
- schopnost mého vedoucího rozhodovat,
- příležitost vyzkoušet své metody a postupy práce.

Negativní vztah k organizaci – více jak 50 % negativních odpovědí:

- mohl(a) bych stejně tak dobře pracovat pro jinou organizaci, pokud by druh práce byl podobný.
- často považuji za obtížné souhlasit s politikou této organizace v důležitých záležitostech týkajících se zaměstnanců.

Vysoká spokojenost (spokojených více jak 50 %, nespokojených méně jak 20 %)

- vzájemné vztahy spolupracovníků,
- pozice ve společnosti,
- příležitost k využití schopností,
- příležitost pracovat samostatně,
- m míra zajištění stálého zaměstnání.

Pozitivní vztah k organizaci – výrazně pozitivní reakce (negativní méně než 10 %, pozitivní více než 75 %):

- jsem ochotný(á) vynaložit velké úsilí nad rámec očekávání, abych pomohl(a) organizaci být úspěšnou,
- jsem pyšný(á), když mohu říci, že jsem součástí této organizace,
- jsem rád(a), že jsem si vybral(a) tuto organizaci mezi mnoha jinými, které jsem zvažoval(a) v době nástupu,
- rozhodnutí pracovat pro tuto organizaci bylo jasnou chybou z mé strany (negativní odpověď).

Část B – Nepovinné otázky

V této části dotazníku bylo položeno 10 otevřených otázek, u kterých bylo jejich vyplnění nepovinné. Celkem dotazník vyplnilo 86 respondentů. Vysokou vypovídající schopnost měla otázka č. 10. Na tuto otázku týkající se největší priority v životě 88 % respondentů odpovědělo, že největší prioritou je rodina, která byla v odpovědích doplněná o zdraví, vlast, přátele, svobodu či víru v boha. To zcela odpovídá principu sociální opory, jak je popsáno výše.

Pro vedení HZS ČR a náhled na to, jak respondenti vnímají organizaci, ve které pracují, je zajímavá odpověď na otázku č. 5. Autor práce zde uvádí nejpřínosnější odpovědi.

Kdybych byl na místě našich ředitelů:

- nezapomněl bych na to, čím jsem byl.
- choval bych se více lidsky,
- snažil bych se o restrukturalizaci systému, modernizaci a digitalizaci,
- vytvořil bych reálnou krajskou koncepci HZS JmK,
- více bych mluvil s podřízenými a projednával bych jejich náměty,
- hledal bych nové trendy a postupy při zásahové činnosti a zajistil bych školení s důrazem na praxi,
- zrušil bych územní odbory,
- více bych komunikoval s podřízenými,
- snažil bych se o komfort v práci,
- zaměřil bych se na ekonomii,
- snažil bych se, aby šlo více finančních prostředků pro výjezdové hasiče,
- dbal bych více na připravenost hasičů,
- snažil bych se o zvýšení mezd a o větší sociální jistoty,
- chtěl bych se chovat lépe než stávající vedení,
- snažil bych se více naslouchat ostatním,
- nikdy bych nechtěl být vedoucím pracovníkem,
- řešil bych vysokou fluktuaci příslušníků na OPIS,
- snažil bych se být spravedlivý k podřízeným,
- řešil bych problém s chováním přímých podřízených,
- chtěl bych, aby se pracovalo efektivně a s úctou mezi všemi bez ohledu na pracovní zařazení.

Dá se říci, že zcela v tomto duchu se nesou i odpovědi na otázku č. 4.

Chodil bych do práce raději, kdyby:

- nepanovala tak napjatá atmosféra s vedením,
- práce mne více naplňovala,
- ubylo zbytečné administrativy,
- jsem se mohl soustředit jen na výjezdy,
- nebylo dojíždění z daleka,
- nepanoval někdy strach,

- se používalo více selského rozumu,
- došlo ke zvýšení mezd
- byl vstřícnější přístup ze strany nadřízených, kteří by byli otevřeni novým nápadům,
- ubylo byrokracie,
- práce byla lépe finančně ohodnocená,
- bylo lepší vybavení,
- práce byla kreativní,
- bylo méně zbytečných papírů,
- mezilidské vztahy by byly lepší,
- byl přímý nadřízený více kompetentní odborník a manažer,
- byla lepší atmosféra na pracovišti a lepší tým kolegů.

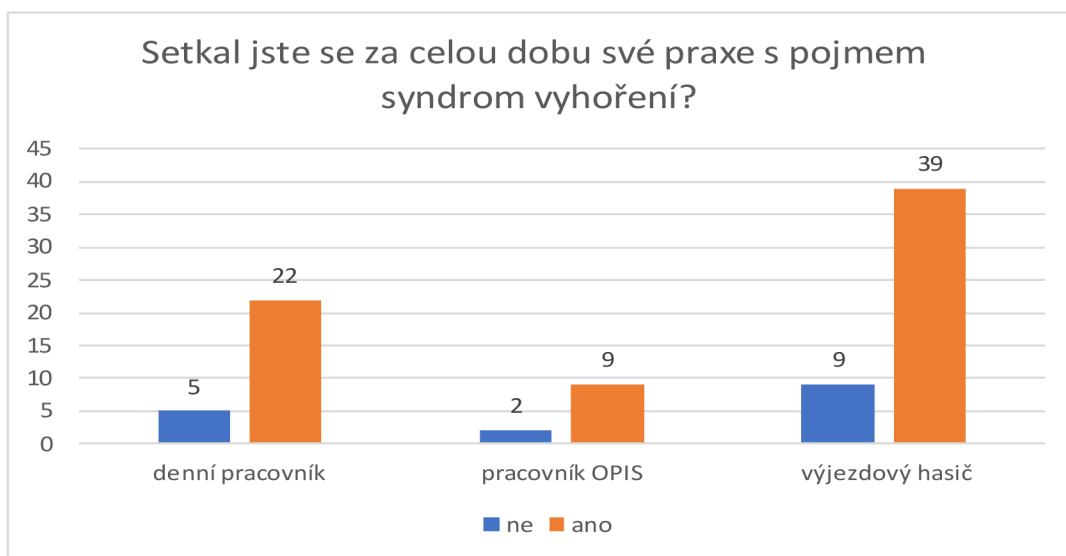
Ze všech uvedených odpovědí lze pozorovat, že respondenti vnímají nedostatky na straně nadřízených a celé organizace a záleží jim na tom, aby se problémy řešily. V některých případech dokonce nastiňují určité možnosti řešení nedostatků na straně HZS ČR.

Část C

Otázky cílené na syndrom vyhoření

V závěrečné části dotazníku byly kromě dvou rozlišovacích otázek na věk respondentů a délku jejich praxe položeny tři otázky zkoumající povědomí příslušníků o syndromu vyhoření. Byly záměrně položeny proto, aby se ukázalo, jaká je vzdělanost jednotlivých příslušníků v problematice syndromu vyhoření.

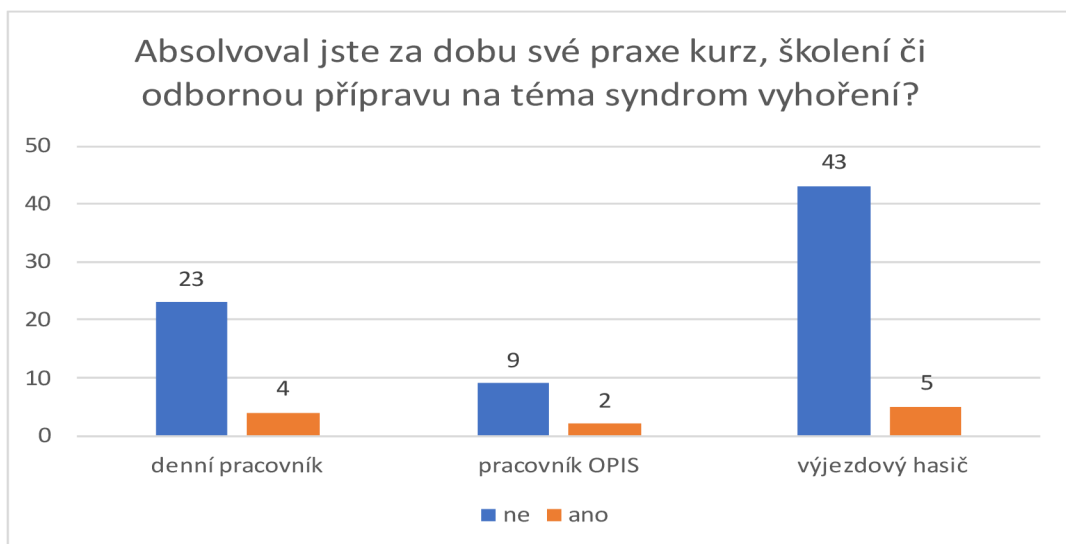
Graf 9 Setkal jste se za celou dobu své praxe s pojmem syndrom vyhoření?



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 9 je patrné, že se příslušníci všech tří zkoumaných skupin s pojmem syndrom vyhoření setkali a mají o něm povědomost.

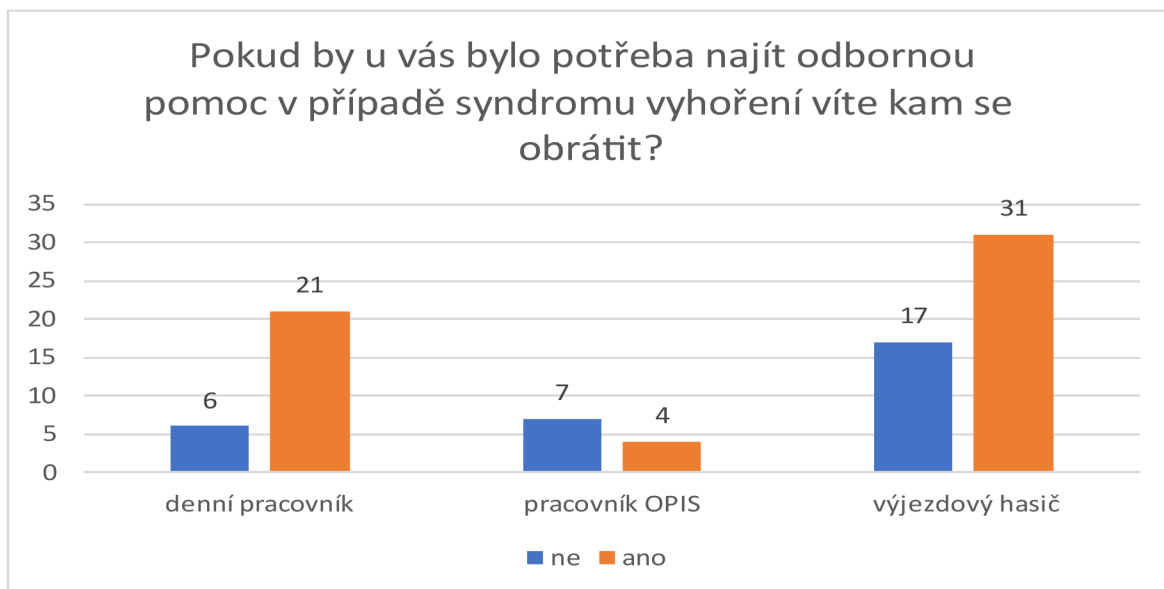
Graf 10 Absolvoval jste za dobu své praxe kurz, školení či odbornou přípravu na téma syndrom vyhoření?



Zdroj: vlastní zpracování

Tento graf ukazuje, jak nedostatečně organizace dává příslušníkům možnost doplnit si informace o syndromu vyhoření. Doporučení pro nápravu situace jsou popsána níže.

Graf 11 Pokud by u vás bylo potřeba najít odbornou pomoc v případě syndromu vyhoření víte, kam se obrátit?



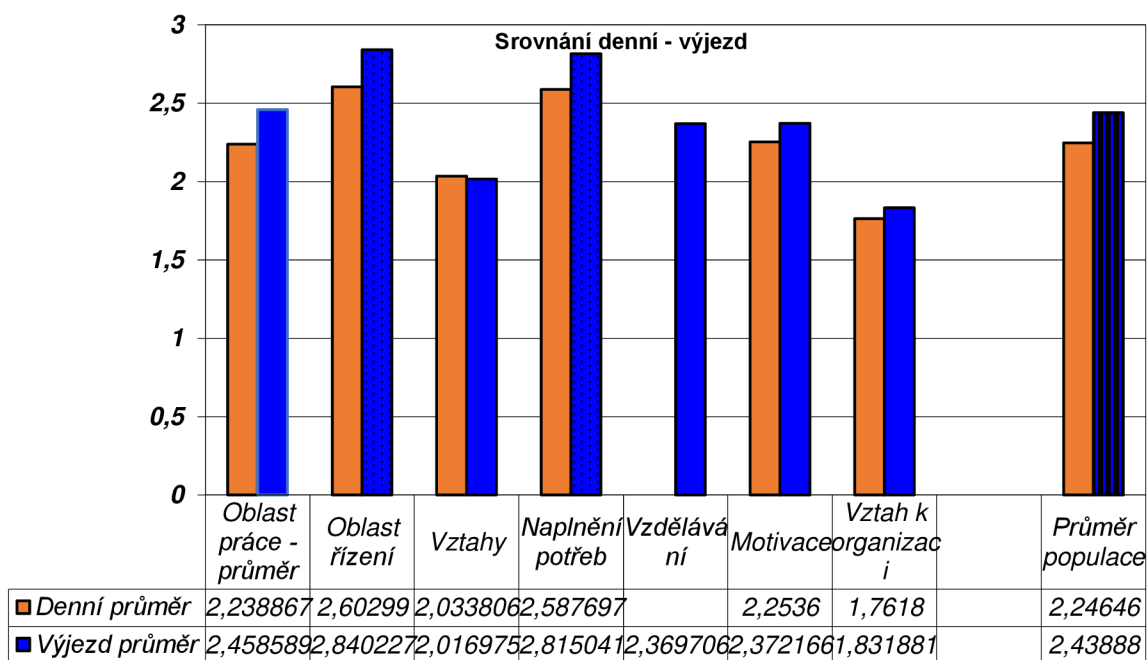
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 11 lze vyčíst, že většina pracovníků OPIS neví, kam se obrátit v případě potřeby odborné pomoci při syndromu vyhoření. Ani výjezdoví hasiči nejsou v tomto směru zcela orientováni. Nejlepší povědomost o syndromu vyhoření mají denní pracovníci.

4.1.4 Srovnání dotazníku pracovní spokojenosti s předchozím výzkumem v roce 2007

Na konci roku 2007 provedl psycholog HZS JmK kraje totožný výzkum pracovní spokojenosti a motivace, kterého se zúčastnilo 145 respondentů. Byli rozděleni do dvou skupin – výjezdoví hasiči a denní pracovníci. Bohužel z výzkumu se zachovala pouze jediná zdrojová informace, která se nachází v powerpointové prezentaci Průzkum pracovní spokojenosti a motivace příslušníků HZS JmK, která poslouží k dílčímu srovnání původních výsledků s novým výzkumem.

Graf 12 Původní výzkum – průměry sekcí a celkový průměr



Zdroj: Marek Ženata

Z grafu 12 byla data extrahována do následující srovnávací tabulky, která byla doplněna daty z nového výzkumu pro porovnání trendu vývoje.

Tabulka 11 Vyhodnocení celkových průměrů původního a nového výzkumu

	Ø výjezdoví	Ø denní	Ø OPIS
Nový výzkum	2,4043	2,29061	2,74786
Původní výzkum	2,43888	2,24646	neproběhl

Zdroj: vlastní zpracování

Z celkového porovnání obou výzkumů pracovní spokojenosti vyplývá, že přes dílčí opatření na straně organizace, která byla přijata po vyhodnocení původního dotazníku, se situace nemění k lepšímu. Pro zjištění důvodů, proč tomu tak je, by bylo zapotřebí vypracovat důkladnější rozbor zjištěných dat.

4.1.5 Ověření hypotéz

Potvrzení správnosti hypotézy 1

Existuje statisticky významný rozdíl ve vnímání pocitů marnosti nebo neuspokojení v práci mezi skupinou pracovníků OPIS a výjezdových hasičů?

Hypotézy: H_{10} : neexistuje; H_{11} : existuje.

Nízké 0-1, mírné 2-4, vysoké 5-7.

Tabulka 12 Vnímání pocitů marnosti – OPIS/výjezdoví

Skupiny	Vnímání pocitů marnosti			Celkem
	Nízké	Mírné	Vysoké	
Pracovníci OPIS	7 (6,78)	1 (2,53)	2 (0,69)	10
Výjezdoví hasiči	52 (52,21)	21 (19,47)	4 (5,31)	77
Celkem	59	22	6	87

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 13 Test nezávislosti chí – kvadrátu ve vnímání pocitů marnosti OPIS/výjezdoví

X^2	f	$X^2_{0,05(2)}$
3,8651	2	5,99146

Zdroj: vlastní zpracování

$X^2=3,8651 < 5,99146$ (kritická hodnota hladiny významnosti při 2 stupních volnosti), přijímáme nulovou hypotézu H_{10} a H_{11} zamítáme. Mezi skupinou pracovníků OPIS a skupinou výjezdových hasičů ve vnímání pocitů marnosti nebo neuspokojení v práci neexistuje statisticky významný rozdíl.

Potvrzení správnosti hypotézy 2

Existuje statisticky významný rozdíl ve vnímání pocitu menší citlivosti k lidem při vykonávání této profese mezi skupinou denních příslušníků a výjezdových hasičů?

Hypotézy: H_{20} : neexistuje; H_{21} : existuje.

Nízké 0-1, mírné 2-4, vysoké 5-7.

Tabulka 14 Vnímání pocitu menší citlivosti k lidem – denní/výjezdoví

Skupiny	Vnímání pocitů menší citlivosti			Celkem
	Nízké	Mírné	Vysoké	
Denní pracovníci	8 (9,22)	9 (5,97)	0 (1,8)	17
Výjezdoví hasiči	43 (41,78)	24 (27,03)	10 (8,19)	77
Celkem	5	33	10	94

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 15 Test nezávislosti chí – kvadrátu ve vnímání menší citlivosti k lidem – denní/výjezdoví

χ^2	f	$\chi^2_{0,05(2)}$
4,2826	2	5,99146

Zdroj: vlastní zpracování

$\chi^2=4,2826 < 5,99146$ (kritická hodnota hladiny významnosti při 2 stupních volnosti), přijímáme nulovou hypotézu H_{20} a H_{21} zamítáme. Mezi skupinou denních příslušníků a výjezdových hasičů ve vnímání pocitu menší citlivosti k lidem při vykonávání této profese neexistuje statisticky významný rozdíl.

Potvrzení správnosti hypotézy 3

Existuje statisticky významný rozdíl ve vnímání toho, zda citové problémy v práci řeší velmi klidně – vyrovnaně, mezi skupinou denních příslušníků a pracovníků OPIS?

Hypotézy: H_{30} : neexistuje; H_{31} : existuje.

Nízké 7-5, mírné 4-2, vysoké 1-0.

Tabulka 16 Řeší citové problémy v práci klidně – denní/OPIS

Skupiny		Vnímání, zda citové problémy řeší klidně			Celkem
		Nízké	Mírné	Vysoké	
Denní pracovníci		7 (6,30)	8 (9,44)	2 (1,26)	17
Pracovníci OPIS		3 (3,70)	7 (5,55)	0 (0,74)	10
Celkem		10	15	2	27

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 17 Test nezávislosti chí – kvadrátu řeší citové problémy v práci klidně – denní/OPIS

χ^2	f	$\chi^2_{0,05(2)}$
1,9853	2	5,99146

Zdroj: vlastní zpracování

$\chi^2=1,9853 < 5,99146$ (kritická hodnota hladiny významnosti při 2 stupních volnosti), přijímáme nulovou hypotézu H_{30} a H_{31} zamítáme. Mezi skupinou denních příslušníků a pracovníků OPIS ve vnímání toho, zda citové problémy v práci řeší velmi klidně – vyrovnaně, neexistuje statisticky významný rozdíl.

Potvrzení správnosti hypotézy 4

Existuje statisticky významný rozdíl v emocionálním vyčerpání příslušníků do 10 let praxe a nad 10 let praxe?

Hypotézy: H_{40} : neexistuje; H_{41} : existuje.

Nízké 0-16, mírné 17-26, vysoké 27 a více.

Tabulka 18 Emocionální vyčerpání/délka praxe

Skupiny	Emocionální vyčerpání EE			Celkem
	Nizké	Mírné	Vysoké	
Příslušníci do 10 let	42 (28,15)	6 (8,31)	0 (11,53)	48
Příslušníci nad 10 let	19 (32,85)	12 (9,69)	25 (13,46)	56
Celkem	61	18	25	104

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 19 Test nezávislosti chí – kvadrátu emocionální vyčerpání/délka praxe

χ^2	f	$\chi^2_{0,05(2)}$
35,265	2	5,99146

Zdroj: vlastní zpracování

$\chi^2=35,265 > 5,99146$ (kritická hodnota hladiny významnosti při 2 stupních volnosti), zamítáme nulovou hypotézu H_{40} a H_{41} přijímáme. Mezi příslušníky do 10 let praxe a příslušníky nad 10 let praxe ve stupních vnímání pocitů marnosti existuje statisticky významný rozdíl.

Potvrzení správnosti hypotézy 5

Existuje statisticky významný rozdíl ve vnímání spokojenosti s celkovou politikou organizace mezi skupinou denních pracovníků a výjezdovými hasiči?

Hypotézy: H_{50} : neexistuje; H_{51} : existuje.

Nízká 1-2, střední 3-4, vysoká 5.

Tabulka 20 Vnímání spokojenosti s celkovou politikou organizace – denní/výjezdoví

Skupiny	Spokojenost s celkovou politikou organizace			Celkem
	Nizké	Střední	Vysoké	
Denní pracovníci	6 (10,8)	18 (14,04)	3 (2,16)	27
Výjezdoví hasiči	24 (19,2)	21 (24,96)	3 (3,84)	48
Celkem	30	39	6	75

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 21 Test nezávislosti chí – kvadrátu spokojenost s politikou organizace denní/výjezdoví

χ^2	f	$\chi^2_{0,05(2)}$
5,5889	2	5,99146

Zdroj: vlastní zpracování

$\chi^2=5,5889 < 5,99146$ (kritická hodnota hladiny významnosti při 2 stupních volnosti), přijímáme nulovou hypotézu H_0 a H_1 zamítáme. Mezi skupinou denních pracovníků a výjezdovými hasiči ve vnímání spokojenosti s celkovou politikou organizace neexistuje statisticky významný rozdíl.

Potvrzení správnosti hypotézy 6

Existuje statisticky významný rozdíl ve vnímání oddanosti k této organizaci mezi skupinou pracovníků OPIS a denních pracovníků?

Hypotézy: H_0 : neexistuje; H_1 : existuje.

Nízká 1-2, střední 3-4, vysoká 5.

Tabulka 22 Vnímání oddanosti k organizaci – OPIS/denní

Skupiny	Spokojenost s celkovou politikou organizace			Celkem
	Nizká	Střední	Vysoká	
Pracovníci OPIS	7 (3,76)	3 (4,92)	1 (2,32)	11
Denní pracovníci	6 (9,24)	14 (12,08)	7 (5,68)	27
Celkem	13	17	8	38

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 23 Test nezávislosti chí – kvadrátu oddanosti k organizaci OPIS/denní

χ^2	f	$\chi^2_{0,05(2)}$
6,0261	2	5,99146

Zdroj: vlastní zpracování

$\chi^2=6,0261 > 5,99146$ (kritická hodnota hladiny významnosti při 2 stupních volnosti), zamítáme nulovou hypotézu H_0 a H_1 přijímáme. Mezi pracovníky OPIS a denními pracovníky ve vnímání oddanosti k této organizaci existuje statisticky významný rozdíl.

Potvrzení správnosti hypotézy 7

Existuje statisticky významný rozdíl ve vnímání pocitu, že organizace zachází se všemi zaměstnanci stejně, mezi skupinou pracovníků OPIS a výjezdovými hasiči?

Hypotézy: H_0 : neexistuje; H_1 : existuje.

Nizká 1-2, střední 3-4, vysoká 5.

Tabulka 24 Organizace zachází se všemi zaměstnanci stejně – OPIS/výjezdoví

Skupiny	Spokojenost s celkovou politikou organizace			Celkem
	Nizká	Střední	Vysoká	
Pracovníci OPIS	6 (5,40)	5 (4,85)	0 (0,75)	11
Výjezdoví hasiči	23 (23,59)	21 (21,15)	4 (3,25)	48
Celkem	29	26	4	59

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 25 Test nezávislosti chí – kvadrátu zacházení se zaměstnanci – OPIS/výjezdoví

X^2	f	$X^2_{0,05(2)}$
1,0026	2	5,99146

Zdroj: vlastní zpracování

$X^2=1,0026 < 5,99146$ (kritická hodnota hladiny významnosti při 2 stupních volnosti), přijímáme nulovou hypotézu H_{70} a H_{71} zamítáme. Mezi pracovníky OPIS a výjezdovými hasiči ve vnímání pocitu, že organizace zachází se všemi zaměstnanci stejně neexistuje statisticky významný rozdíl.

Potvrzení správnosti hypotézy 8

Existuje statisticky významný rozdíl v pracovní spokojenosti a motivaci příslušníků do 10 let praxe a nad 10 let praxe?

Hypotézy: H_{80} : neexistuje; H_{81} : existuje.

Nízká: do 110, střední 110-165, vysoká 165 a více.

Tabulka 26 Pracovní spokojenost příslušníků do 10 let praxe a nad 10 let praxe

Skupiny	Pracovní spokojenost			Celkem
	Nízká	Střední	Vysoká	
Příslušníci do 10 let	7 (9,47)	25 (22,37)	5 (5,16)	37
Příslušníci nad 10 let	15 (12,53)	27 (29,63)	7 (6,84)	49
Celkem	22	52	12	86

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 27 Test nezávislosti chí – kvadrátu pracovní spokojenost příslušníků do 10 let a nad 10 let praxe

X^2	f	$X^2_{0,05(2)}$
1,6776	2	5,99146

Zdroj: vlastní zpracování

$X^2=1,6776 < 5,99146$ (kritická hodnota hladiny významnosti při 2 stupních volnosti), přijímáme nulovou hypotézu H_{80} a H_{81} zamítáme. Mezi příslušníky do 10 let

praxe a nad 10 let praxe v pracovní spokojenosti a motivaci neexistuje statisticky významný rozdíl.

5 Výsledky a diskuze

Tato kapitola slouží k prezentaci výsledků a k zamyšlení nad problémy, které byly výzkumem zjištěny. V závěru kapitoly je představen Program prevence HZS JmK, ve kterém autor práce doporučuje organizaci některá dílčí opatření, která by mohla vést ke snížení rozvoje syndromu vyhoření mezi všemi skupinami příslušníků HZS JmK.

5.1 Vyhodnocení hypotéz

Celé portfolio hypotéz bylo postupně vyhodnoceno za pomoci programu R. V případě hypotéz č. 1, 2, 3, 5, 7 a 8 byla přijata nulová hypotéza s tvrzením, že mezi zkoumanými skupinami neexistuje statistický rozdíl.

Z tohoto schématu se vymykají hypotézy 4 a 6 kde byl statistický rozdíl zjištěn. Pokud budeme hodnotit výsledek hypotézy č. 4, která se týkala vnímání pocitů marnosti u kategorií příslušníků do 10 let a nad 10 let služby, je statisticky významně horší výsledek služebně starších příslušníků zcela logický. Nejsou už tak svěží a plní elánu, dost toho u HZS JmK zažili a vnímají negativní pocity, kterých se účinně nedokáží zbavit. K této kategorii příslušníků by měl cílit psycholog HZS JmK, protože je určitě nejohroženější syndromem vyhoření.

Když se hlouběji zamyslíme nad výsledkem hypotézy č. 6, která zjišťovala vnímání oddanosti příslušníků k organizaci, tak zjistíme, že existence statisticky významného rozdílu v neprospěch pracovníků OPIS je dána především:

- fluktuací v kolektivu pracovníků OPIS, která je dána častými odchody mladých operátorek tísňových linek na mateřskou dovolenou a také tím, že nesourodý kolektiv pracovníků OPIS je atomizován na malé rozdílné skupinky příslušníků, kteří projevují oddanost hlavně ke své skupině,
- covidovou situací, kdy byli pracovníci OPIS převeleni do nemocnic a očkovacích a testovacích center a na to nebyli mentálně připraveni.

5.2 Shrnutí výsledků a diskuze

Při tvorbě teoretických východisek bylo třeba se vyrovnat s horší dostupností překladů některých stěžejních knižních titulů nejvýznamnějších zahraničních autorů

a s nedostupností ucelené publikace zabývající se popisem HZS ČR. Neexistuje žádná publikace, která by postihla celou šíři problematiky této organizace. Oficiální informace tak byly čerpány především z webu www.hzscr.cz a www.zakonyprolidi.cz.

V praktické části byla v prvním případě drobnou komplikací nechuť příslušníků odpovídat na dva dotazníky, kdy dotazník pracovní spokojenosti obsahoval 70 otázek, z toho 10 nepovinných. Autor práce musel dvakrát dodatečně žádat příslušníky o vyplnění a přeposílat znovu odkaz na přístup k dotazníku, protože byl příslušníky smazán. Důvodem pro tuto skutečnost je větší časová náročnost pro vyplnění dotazníků a z toho vyplývající nechuť příslušníků „ztrácet čas“ při jejich vyplňování. Minimálně čtyřikrát týdně se ve služební poště objeví žádosti různých subjektů o vyplnění dotazníků různého zaměření.

Druhou komplikací byla absence srovnávacího materiálu z výzkumu pracovní spokojenosti, který proběhl v roce 2007. Z tohoto výzkumu se dochovala jen prezentace, která obsahovala pouze jeden graf konečných výsledků. Proto nemohlo dojít k hlubšímu srovnání původního a nového výzkumu.

Většina zpracovatelů dělí příslušníky HZS ČR do dvou kategorií, které jsou si určitými znaky blízké a některými zcela odlišné. Autor práce do tohoto dělení přidává skupinu novou, která obě původní skupiny doplňuje nebo spíše spojuje. Skupina pracovníků OPIS má na jednu stranu směnný provoz jako výjezdoví hasiči a na druhou stranu pracuje na operačním středisku a k výjezdům nejezdí. Tuto skupinu nelze otrocky přiřadit ke skupině denních pracovníků, protože jejich činnost je diametrálně odlišná.

V případě hodnocení syndromu vyhoření jsou porovnány všechny tři skupiny s výsledky výzkumu, který byl proveden v roce 2020 metodou SMBM a nového výzkumu za pomoci dotazníku MBI. Vzhledem k tomu, že dotazník MBI nelze jednoduše sečíst ve všech položkách, jako je tomu u dotazníku SMBM, bylo pro celkové porovnání využito nejdůležitější části dotazníku MBI, kterou je emocionální vyčerpání EE.

Pokud výsledky obou šetření porovnáme, zjistíme, že **dochází k mírnému růstu výskytu syndromu vyhoření v organizaci u skupin denních pracovníků a výjezdových hasičů**. Při srovnání výsledků u skupiny pracovníků OPIS dochází k **závažnému zjištění**, kdy v původním výzkumu nebyl syndrom vyhoření detekován u žádného příslušníka této skupiny. **V novém šetření se některé z příznaků syndromu vyhoření vyskytují u 40 %**

příslušníků. Autor práce se domnívá, že zhoršené výsledky této skupiny jsou zapříčiněné covidovou situací, kdy byli příslušníci této skupiny spolu s ostatními příslušníky převeleni na pomoc do nemocnic, očkovacích a testovacích center. Na často emocionálně vyhocené situace nebyli připraveni, protože nejsou z povahy své pracovní náplně určeni pro využití na terénní práci.

Celkové výsledky srovnání obou dotazníků mohly být ovlivněny generační výměnou, která proběhla od ledna 2020 do ledna 2022 a dotkla se především skupiny výjezdových hasičů. V této skupině na některých stanicích došlo k obměně i 33 % hasičů, kteří byli především z kategorie délky pracovního poměru 31 let a více. Tato skupina byla všeobecně nejvíce zasažena syndromem vyhoření a odchod většiny jejich zástupců do civilu mohl významně ovlivnit výsledky výzkumu. Pokud bychom vzali v potaz skutečnost, že skupina výjezdových hasičů byla „očistěna“ o příslušníky s největším výskytem syndromu vyhoření a přes tuto skutečnost se diagnostikované počty hasičů se syndromem vyhoření zvýšily, znamenalo by to, že se syndrom vyhoření přesouvá i do kategorií s nižší délkou odpracovaných let.

Výzkum pracovní spokojenosti a motivace byl rozdělen do tří částí. Jeho vyhodnocením byla získána unikátní data, která mohou organizaci posloužit k zamyšlení a nastolení změn v přístupu ke všem skupinám příslušníků. Tento výzkum se nezaměřil na pouhé zaškrtování odpovědí, ale byl doplněn o část B, která byla nepovinná a nabídla příslušníkům možnost otevřeně se vyjádřit k problémům, které je v organizaci trápí. Většina příslušníků využila možnosti anonymně se vyjádřit jako plebiscitu o organizaci. Zaznělo mnoho podnětných názorů, které by měla organizace vnímat a zapracovat je do svých snah lépe pracovat s lidskými zdroji. Celkově lze říci, že i v tomto případě se v celkovém průměru **do negativního pásma spokojenosti nejhluběji dostala skupina pracovníků OPIS**, což koresponduje s výsledky syndromu vyhoření.

Pokud budeme provádět zhodnocení dvou výzkumů pracovní spokojenosti, nejsou srovnávací soubory dat kompletní, protože výzkum v roce 2007 samostatnou skupinu pracovníků OPIS neuváděl. Pracovníci OPIS nebylo pro výzkum osloveni. Proto lze srovnávat pouze skupinu denních pracovníků a výjezdových hasičů. Přes deklarovaná opatření na straně organizace, která byla provedena po zhodnocení výzkumu v roce 2007, se situace ani od roku 2007 nezměnila k lepšímu. Výsledky v obou zkoumaných skupinách

jsou prakticky shodné s výsledky původního výzkumu, i když nebereme v úvahu výše zmíněnou generační obměnu, která mohla výsledky přinejmenším skupiny výjezdových hasičů ovlivnit k pozitivnějšímu skóre.

5.3 Program prevence syndromu vyhoření

Z uskutečněného výzkumu je patrné, že se syndrom vyhoření v HZS JmK vyskytuje a četnost jeho výskytů se zásadně zvyšuje. Jak již bylo popsáno výše, terapie syndromu vyhoření je náročný a dlouhodobý proces, který vyžaduje často pomoc odborníka. Proto je zapotřebí soustředit se na preventivní opatření, která by výskyt syndromu vyhoření snížila na co nejnižší míru.

5.3.1 Opatření na úrovni školení a výcviku

Výzkum ukázal, že povědomí o syndromu vyhoření je ve všech zkoumaných skupinách poměrně nízké, proto je na místě navrhnout následující opatření pro větší informovanost jednotlivých příslušníků:

- zařadit do osnov nástupního odborného výcviku blok alespoň čtyř vyučovacích hodin psychologické přípravy, které by se výhradně zabývaly problematikou syndromu vyhoření,
- do odborných kurzů pro techniky služeb a velitele absolvující taktické a takticko – strategické řízení přiřadit alespoň dvě vyučovací hodiny s problematikou syndromu vyhoření,
- do ročního plánu odborné přípravy zahrnout problematiku syndromu vyhoření minimálně dvakrát ročně v celkovém rozsahu čtyř hodin,
- doporučit psychologovi HZS JmK, aby při služebních návštěvách jednotlivých stanic a rozhovorech s jednotlivými hasiči prováděl osvětu z pohledu syndromu vyhoření.

Autor práce si je vědom velké obsahové napjatosti osnov jednotlivých kurzů, které Školní výcviková zařízení v Brně i ostatních školících střediscích pořádají, ale na druhou stranu je třeba vnímat narůstající množství diagnostikovaných případů syndromu vyhoření a je nutné adekvátně na tento stav reagovat.

5.3.2 Opatření na straně organizace

Zvýšený výskyt syndromu vyhoření může být také spjat s pocitem, že v organizaci bují byrokratický systém, že některé nově prezentované úkony a směry v řízení ztrácejí logiku a smysl. Příslušníci, kteří nebudou účinně vtaženi do oboustranné komunikace s nadřízenými, mohou nabývat dojmu, že nákup některých věcných prostředků pro práci hasičů je neefektivní a že organizace příliš nedbá na jejich názory a nápady.

Kvalita výběru a vlastního vzdělávání příslušníků

Tím, jak kvalitně HZS ČR provádí výběrové řízení, ovlivňuje vlastní organizaci do budoucna. Pokud se budou nároky při přijímacích řízeních snižovat, bude zákonitě klesat kvalita jednotlivých vybraných uchazečů.

Jednou z hlavních chyb při výběrových řízeních bývá to, že není dostatečně investováno do inzerce výběrových řízení. Na výběrová řízení se dostávají pouze ti, co se o něm doslechli nebo mají u hasičů někoho známého. Tím se zužuje možnost kvalitního výběru uchazečů, protože jejich větší část neprojde zdravotním nebo psychologickým vyšetřením a díky tomu klesá množství a kvalita uchazečů pro závěrečný výběr.

V dnešní době je v závislosti na větším počtu odchodů příslušníků spojených s covidovou situací vytvářen tlak na školní výcviková zařízení, aby co nejrychleji a pokud možno beze „ztrát“ generovala velké množství nových příslušníků. Pak se hlavně u výjezdových hasičů stává, že po jednom až dvou letech práce s novým příslušníkem, kdy do jeho výcviku bylo investováno mnoho času a finančních prostředků, dochází k jeho nucenému odchodu z důvodu nedostatečné kvality či psychické odolnosti.

Opatření v tomto směru by mohla být následující:

- inzerce výběru nových uchazečů v lokálním tisku, na platformě jobs.cz či požary.cz pro zajištění dostatečného vzorku uchazečů,
- kvalitní výběr nových uchazečů bez různých forem otevřeného i skrytého klientelismu,
- důkladná prověrka psychologem HZS JmK, j
- vytvoření jednotného a transparentního systému pro výběr uchazečů,
- tlak na ŠVZ, aby generovala odborně zdatné příslušníky příklonem k výuce především praktických dovedností.

Pracovní prostředí

Skutečnost, v jakém prostředí příslušníci pracují, má určitě vliv na jejich všeobecnou spokojenost v práci. V tomto směru se v posledních létech udělal velký kus práce. HZS ČR každoročně otevírá několik zcela nových a moderně vybavených stanic.

Bohužel jsou nové stanice často otevírány s nedostatky, které se řeší dodatečně za plného provozu, což ke klidu příslušníků určitě nepřidává. Také plánování jednotlivých kanceláří a prostor pro mužstvo často postrádá správnou funkčnost a smysl. Je to většinou dáno tím, že s architektem pověřeným zpracováním projektu komunikuje příslušník stanovený ředitelem ÚO, který často nemá vzdělání v oboru stavebnictví a správně nepřenáší požadavky mužstva ke změnám projektu.

Na druhou stranu ještě existují hasičské stanice, kde hasiči dlouhá léta zajišťují požární ochranu ve zcela nevyhovujících podmínkách. Příkladem v tomto směru je stanice Rosice, která se skládá z několika různých starých domů v různých podlažních úrovních. Prostor pro techniku je stísněný a zcela nevyhovující pro nejnovější cisternové automobilové stříkačky i ostatní techniku. Také z pohledu bezpečnosti práce jsou takové stanice na hraně používání.

HZS JmK by měl ze svých řad vygenerovat tým odborníků z SPD, kteří mají vzdělání v oboru stavebnictví a mohli by přenášet požadavky příslušníků na architekty a být jejich kvalitními oponenty.

Tok informací směrem k podřízeným

Je velice důležité, aby informace uvnitř HZS JmK proudily všemi směry bez různých komunikačních šumů. Proto je zcela zásadní:

- zlepšit komunikaci velitelů všech stupňů s podřízenými,
- pravidelně provádět velitelské dny a přenášet informace až do nejnižších článků HZS JmK,
- využívat prostřednictvím velitelských dnů i „necenzurované“ zpětné vazby.

Přijímání nových koncepcí a směrů vývoje organizace

HZS ČR nemůže stát na místě a musí reagovat na to, jak se společnost vyvíjí, jak se mění její zvyklosti. Hasiči musí být připraveni fundovaně zasáhnout v každé situaci.

V tomto směru by bylo vhodné:

- přijímat nové koncepce po všeobecné odborné diskuzi, nikoli „právem silnějšího“,
- když se nová koncepce neosvědčí, pojmenovat důvody, proč se tak stalo, označit zodpovědnou osobu a učinit opatření,
- poskytnout platformu pro prezentaci názorů a nápadů pro zlepšení fungování sboru.

Sjednocení pravidel pravidelného přezkoušení příslušníků

Pravidelné roční přezkoušení příslušníků patří k nejvíce stresovým mimozásahovým událostem během celého roku. Na jednotlivé stanice se dostaví většinou optimisticky naladěni vedoucí pracovníci a přezkoušení často využívají k tomu, aby si „vyřídili účty“ s některými příslušníky. Občas se stává, že zkoušející nemají dostatečné odborné znalosti a opravují příslušníky, kteří správně zodpověděli otázku. Příslušníci, kteří jsou zkoušeni, raději přistoupí na názor zkušební komise, aby se nedostali do pozice, kdy se na ně zkoušející zlobí. V případě pravidelného přezkoušení by bylo vhodné:

- sjednotit koncepci pravidelného ročního přezkoušení v celém HZS JmK,
- upravit pravidelné roční přezkoušení hasičů, aby bylo prováděno příslušníky s pedagogickým vzděláním a aby snahou zkoušejících bylo zjistit, co hasič skutečně zná, a ne co nezná.

5.3.3 Volnočasová opatření

V prevenci vyhoření je velmi důležitý postoj každého jedince k práci. Je také důležitá sociální opora, kde nejdůležitější roli hraje rodina, kolegové v práci, přátelé, zájmy, koníčky a trávení volného času všeobecně. I zde má organizace možnosti pro preventivní působení na jednotlivé příslušníky.

Sportovní akce

Z důvodu covidových opatření došlo k destrukci většiny sportovních aktivit příslušníků. Je třeba co nejdříve obnovit plán sportovních akcí a uvolnit navýšené finanční prostředky pro jejich zajištění. V případě možnosti konání nových sportovních akcí je nutné podpořit je nad rámec schváleného rozpočtu. Do jednotlivých soutěží by měl být vtažen co nejširší okruh příslušníků, aby se jich nezúčastňovali stále stejní zájemci.

Kulturní akce

Pořádání kulturních akcí a možnost navštívit hromadně různá divadelní představení je pro příslušníky cestou, jak se potkat v rámci celého HZS JmK. Často se shledají příslušníci, kteří se už dlouho neviděli a naváží na svá dřívější přátelství. Také manželky a další rodinní příslušníci se setkávají a jako celek to přináší do rodin příslušníků pozitivní náladu umocněnou i vlastním kulturním zážitkem. Sám autor práce může popsat, jak účast na benefičních divadelních představeních Městského divadla ve Znojmě přispívala nejen ke kulturním zážitkům rodin hasičů, což bylo navíc umocněno tím, že výtěžek ze vstupného byl poukázán Nadaci policistů a hasičů.

6 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo provést analýzu pracovní spokojenosti u tří skupin příslušníků HZS JmK a na základě této analýzy navrhnout Program prevence syndromu vyhoření v HZS ČR. Dílčím teoretickým cílem bylo shrnout aktuální teoretické poznatky o syndromu vyhoření a jeho prevenci, představit Hasičský záchranný sbor České republiky a popsat pracovní spokojenost, nejznámější teorie pracovní spokojenosti a faktory, které ji ovlivňují. Dílčím praktickým cílem bylo identifikovat aktuální míru přítomnosti syndromu vyhoření u příslušníků Hasičského záchranného sboru JmK prostřednictvím dotazníkového šetření MBI. Cíle práce se podařilo naplnit.

Práce došla k závěru, že dochází k mírnému růstu výskytu syndromu vyhoření v organizaci u skupin denních pracovníků a výjezdových hasičů. Při srovnání výsledků u skupiny pracovníků OPIS dochází dokonce k závažnému zjištění, že ve srovnávacím původním výzkumu nebyl syndrom vyhoření detekován u žádného příslušníka této skupiny, ale v novém šetření se vyskytují příznaky syndromu vyhoření u 40 % příslušníků pracujících na OPIS.

Výzkum pracovní spokojenosti a motivace koresponduje s výsledky výzkumu syndromu vyhoření. V celkovém průměru se do negativního pásma spokojenosti nejhluběji dostala skupina pracovníků OPIS.

Přes deklarovaná opatření na straně organizace, která byla provedena po zhodnocení výzkumu v roce 2007, se situace od uvedeného roku nezměnila k lepšímu. Výsledky v obou zkoumaných skupinách jsou prakticky shodné s výsledky původního výzkumu.

Práce přináší návrhy možných řešení dané situace a opírá se o osobní zkušenosti a znalosti prostředí autora, který má za sebou 34 let působení v HZS ČR, z toho 30 let ve velitelské funkci.

Autor se většinu svého profesního života zabývá psychologií hasiče. Jako jeden z prvních velitelů začal používat různé relaxační techniky a vkládal je do bloků fyzické přípravy mužstva. Je velkým zastáncem a organizátorem společných akcí ve směně i mimo ni, protože kolektiv směny na hasičské stanici je základní stavební prvek celého HZS ČR. Během různých školení a kurzů pořádaných psychologem HZS JmK se seznámil

s posttraumatickou péčí a následně se syndromem vyhoření. Právě pan Mgr. Marek Ženata inspiroval autora práce k rozsáhlému výzkumu pracovní spokojenosti, který se podařilo uskutečnit po dlouhých letech.

Všeobecně se dá říci, že psychika hasiče je silně namáhána. Na jedné straně jsou to traumatické události z těžkých zásahů, které hasič dokáže vstřebat, ale i tak se mu například během cesty autem ve svém hasebním obvodu různě „zjevují“ dopravní nehody, u kterých zasahoval. S těmito mimořádnými událostmi a jejich působením na hasiče umí HZS ČR velmi dobře pracovat. Jsou zřízeny týmy posttraumatické péče a první psychické pomoci, které dokáží účinně pomoci tam, kde je to zapotřebí.

V čem HZS ČR zásadním způsobem zaostává, je vzájemná interakce nadřízených s podřízenými. Na jedné straně je HZS ČR bezpečnostní sbor a má určitou hierarchii a styl velení, na druhou stranu není možné přijmout tezi, že pouze nadřízený má pravdu. Často jsou přijímány různé koncepce, s kterými nejsou ztotožnění ani výjezdoví hasiči, ani pracovníci OPIS, ani denní pracovníci. Tato rozhodnutí jsou posléze tiše odvolávána a nahrazována hlasitě jinými. Žádný příslušník není imunní k tomu, kam organizace, kterou přijal za svou směřuje a jak využívá jeho potenciál. Pokud se v něm léta hromadí frustrace a pracovní nespokojenost, má to vliv na jeho výkon a výkon každého příslušníka je výkonem celé organizace.

7 Seznam použitých zdrojů

ARNOLD, John a Ray RANDALL. *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. Sixth Edition. Harlow, England: Pearson, 2016. 808 s. ISBN 9781292063409.

BAŠTECKÁ, Bohumila. *Klinická psychologie v praxi*. Praha: Portál, 2003. 416 s. ISBN 80-7178-735-3.

BAŠTECKÁ, Bohumila. *Terénní krizová práce: psychosociální intervenční týmy*. Praha: Grada, 2005. 299 s. ISBN 80-2470-708-x.

BÁRTOVÁ, Zdenka. *Jak zvládnout stres za katedrou*. Kralice na Hané: Computer Media, 2011. 96 s. ISBN 978-80-7402-110-7.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. 616 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, Lucie VÁCLAVKOVÁ a Lenka SVOBODOVÁ. *Svět práce a kvalita života: vliv změn světa práce na kvalitu života : výzkumný projekt v rámci programu Moderní společnost a její proměny*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2006. 115 s. ISBN 80-86973-08-5.

GÉRINGOVÁ, Jitka. *Pomáhající profese: tvořivé zacházení s odvrácenou stranou*. Praha: Triton, 2011. 192 s. ISBN 978-80-7387-394-3.

GOLD, Yvonne a Robert ROTH. *Teachers managing stress and preventing burnout: the professional health solution*. Washington, D.C.: Falmer Press, 1993. 208 s. ISBN 0750701587.

GULOVÁ, Lenka. *Sociální práce: pro pedagogické obory*. Praha: Grada, 2011. 208 s. ISBN 978-80-247-3379-1.

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Velký psychologický slovník*. Praha: Portál, 2010. 797 s. ISBN 978-80-7367-686-5.

HÁJEK, Karel. *Práce s emocemi pro pomáhající profese: tělesně zakotvené prožívání*. Praha: Portál, 2006. 119 s. ISBN 80-7367-107-7.

JEKLOVÁ, Marta a Eva REITMAYEROVÁ. *Syndrom vyhoření*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. 32 s. ISBN 80-86991-74-1.

KEBZA, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ. *Syndrom vyhoření: (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu)*. 2. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003. 23 s. ISBN 80-7071-231-7.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLLÁRIK, Teodor. *Človek v sociálnom systéme práce*. Bratislava: Práca, 1983. 176.s.

KOLLÁRIK, Teodor. *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca, 1986. 237 s.

KOLLÁRIK, Teodor. *Psychologické aspekty pracovnej spokojnosti*. 1. vyd. Bratislava: Psychodiagnost. a didakt. testy, 1979. 349 s.

KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese*. Praha: Portál, 2011. 147 s. ISBN 978-80-7367-922-4.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada, 1998. 136 s. ISBN 80-7169-551-3.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie zdraví*. Praha: Portál, 2009. 279 s. ISBN 978-80-7367-568-4.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Hořet, ale nevyhořet*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2012. 175 s. ISBN 978-80-7195-573-3.

LOCKE, Edwin A. *What is job satisfaction?* *Organizational behavior and human performance* 4, 1969. s. 309-336.

LUTHANS, Fred. *Organizational Behavior, An Evidence-Based Approach*. 12th Ed. New York: McGraw-Hill Education, 2010. 592 s. ISBN 978-0073-5303-52.

MALLOTOVÁ, Kateřina. *Burn-out neboli syndrom vyhoření*, *Psychologie dnes*, 2000, roč. 6, č. 2. ISSN 1211-5886.

MICHKOVÁ, Adéla. *Supervize*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2008. 106 s. ISBN 978-80-7394-145-1.

MÍČEK, Libor. *Duševní hygiena: vysokoškolská učebnice pro studenty filozofických fakult oboru psychologie*. 2. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1984. 208 s. ISBN 14-400-84.

ORGAN, Denis. W. a BATEMAN, Thomas S. *Organizational Behavior*. 4th Ed. Boston: IRWIN, 1991. 685 s. ISBN 978-0-256-06667-8.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-x.

RYMEŠ, Milan a Jiří ŠTIKAR, ed. *Psychologie práce a organizace 2009*. Praha: Matfyzpress. ISBN 978-80-7378-119-4.

SCHMIDBAUER, Wolfgang. *Syndrom pomocníka: [podněty pro duševní hygienu v pomáhajících profesích]*. Praha: Portál, 2008. s. 240. ISBN 978-80-7367-369-7.

STIBALOVÁ, Kateřina. *Co je to Burnout syndrom*. Sociální služby, 2010, XII, 10, s. 20-21. ISSN 1803-7348.

STOCK, Christian. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada, 2010. s. 103. ISBN 978-80-247-3553-5.

ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. s. 461. ISBN 80-246-0448-5.

ŠTIKAR, Jiří. *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum, 1996. s. 203. ISBN 80-7184-091-2.

ŠVÁB, Svatoslav. *Základy pracovní a inženýrské psychologie hasiče*. Ostrava: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 1998. s. 57. ISBN 80-86111-27-x.

ŠVINGALOVÁ, Dana. *Stres a "vyhoření" u profesionálů pracujících s lidmi*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2006. s. 82. ISBN 80-7372-105-8.

TAKÁCS, Lea, SOBOTKOVÁ, Daniela, ed. a ŠULOVÁ, Lenka, ed. *Psychologie v perinatální péči: praktické otázky a náročné situace*. Praha: Grada, 2015. s. 208. ISBN 978-80-247-5127-6.

TOŠNEROVÁ, Tamara a Jiří TOŠNER. *Burn-Out syndrom: pracovní sešit pro účastníky kurzů*. Praha: Hestia, 2002. s. 16. ISBN 80-902633-4-8.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. s. 172. ISBN 80-247-0405-6.

VÁGNEROVÁ, Marie. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. Vyd. 5. Praha: Portál, 2012. s. 870. ISBN 978-80-262-0225-7.

VÁGNEROVÁ, Marie. *Současná psychopatologie pro pomáhající profese*. Praha: Portál, 2014. s. 816. ISBN 978-80-262-0696-5.

VÁVROVÁ, Soňa. *Doprovázení v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2012. s. 160. ISBN 978-80-262-0087-1.

VOLLMEROVÁ, Helga. *Pryč s únavou: syndrom vyprahlosti*. Praha: Motto, 1998. s. 168. ISBN 80-85872-90-0.

VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK, ed. *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál, 1998. s. 383. ISBN 80-7178-269-6.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. s. 128. ISBN 978-80-247-2361-7.

Zákony a vyhlášky

Zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, ve znění pozdějších předpisů [online]. Sbírka zákonů, 17. 12. 1985 [cit. 2021-12-23]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1985-133/zneni-20180101>.

Zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů. [online]. Sbírka zákonů, 9. 8. 2000 [cit. 2021-12-23]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-239>.

Zákon č. 320/2015 Sb., o Hasičském záchranném sboru České republiky a o změně některých zákonů [online]. Sbírka zákonů, 7. 12. 2015 [cit. 2021-12-21]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2015-320>.

Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů [online]. Sbírka zákonů, 31. 10. 2003 [cit. 2021-11-18]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2003-361/zneni-20190701>.

Vyhláška č. 247/2001 Sb., o organizaci a činnosti jednotek požární ochrany. [online]. Sbírka zákonů, 23. 7. 2001 [cit. 2021-11-18]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-247>.

Internetové zdroje

HASIČSKÝ ZÁCHRANNÝ SBOR ČESKÉ REPUBLIKY. *Den linky 112: Práce na operačním středisku je především o velké zodpovědnosti.* [online]. Generální ředitelství HZS ČR, 2021 [cit. 2021-11-17]. Dostupné z: <https://www.hzscr.cz/clanek/den-linky-112-prace-na-operacnim-stredisku-je-predevsim-o-velke-zodpovednosti.aspx>.

HASIČSKÝ ZÁCHRANNÝ SBOR ČESKÉ REPUBLIKY. *Podmínky přijetí a další informace.* [online]. Generální ředitelství HZS ČR, 2021 [cit. 2021-11-17]. Dostupné z: <https://www.hzscr.cz/clanek/podminky-prijeti-a-dalsi-informace.aspx?q=Y2hudW09MQ%3d%3d>.

HASIČSKÝ ZÁCHRANNÝ SBOR ČESKÉ REPUBLIKY. *Výkon služby.* [online]. Generální ředitelství HZS ČR, 2021 [cit. 2021-11-17]. Dostupné z: <https://www.hzscr.cz/clanek/menu-jednotky-pozarni-ochrany-jednotky-pozarni-ochrany-vykon-sluzby.aspx>.

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a použitých zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Vztah spokojenosti a nespokojenosti jednofaktorové teorie	37
Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb	38
Obrázek 3 Organizační struktura HZS ČR	46

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 Druhy událostí se zásahy JPO.....	49
Tabulka 2 Srovnání výsledků výzkumu.....	66
Tabulka 3 Oblast práce – průměrné srovnání sekce	68
Tabulka 4 Oblast řízení – průměrné srovnání sekce.....	68
Tabulka 5 Vztahy – průměrné srovnání sekce.....	68
Tabulka 6 Naplnění potřeb – průměrné srovnání sekce	69
Tabulka 7 Odborná příprava – průměrné srovnání sekce	69
Tabulka 8 Motivace – průměrné srovnání sekce	70
Tabulka 9 Vztah k organizaci – průměrné srovnání sekce	70
Tabulka 10 Vyhodnocení části A dotazníku – celkový průměr.....	71
Tabulka 11 Vyhodnocení celkových průměrů původního a nového výzkumu	77
Tabulka 12 Vnímání pocitů marnosti – OPIS/výjezdoví.....	78
Tabulka 13 Test nezávislosti chí – kvadrátu ve vnímání pocitů marnosti OPIS/výjezdoví	78
Tabulka 14 Vnímání pocitu menší citlivosti k lidem – denní/výjezdoví	79
Tabulka 15 Test nezávislosti chí – kvadrátu ve vnímání menší citlivosti	79
Tabulka 16 Řeší citové problémy v práci klidně – denní/OPIS	80
Tabulka 17 Test nezávislosti chí – kvadrátu řeší citové problémy v práci klidně – denní/OPIS	80
Tabulka 18 Emocionální vyčerpání/délka praxe	81
Tabulka 19 Test nezávislosti chí – kvadrátu emocionální vyčerpání/délka praxe	81
Tabulka 20 Vnímání spokojenosti s celkovou politikou organizace – denní/výjezdoví	82
Tabulka 21 Test nezávislosti chí – kvadrátu spokojenost s politikou organizace	82
Tabulka 22 Vnímání oddanosti k organizaci – OPIS/denní	83
Tabulka 23 Test nezávislosti chí – kvadrátu oddanosti k organizaci OPIS/denní.....	83

Tabulka 24 Organizace zachází se všemi zaměstnanci stejně – OPIS/výjezdoví.....	83
Tabulka 25 Test nezávislosti chí – kvadrátu zacházení se všemi zaměstnanci	84
Tabulka 26 Pracovní spokojenost příslušníků do 10 let praxe a nad 10 let praxe	84
Tabulka 27 Test nezávislosti chí – kvadrátu pracovní spokojenost příslušníků do 10 let...	84

8.3 Seznam grafů

Graf 1 Počet hovorů na linky tísňového volání (112 a 150) v roce 2020.....	52
Graf 2 Průměrná hodnota EE u zkoumaných skupin.....	60
Graf 3 EE – srovnání četnosti výskytu vysokého stupně SV dle délky praxe.....	61
Graf 4 Průměrná hodnota DP u zkoumaných skupin	62
Graf 5 DP – srovnání četnosti výskytu vysokého stupně SV dle délky praxe.....	62
Graf 6 Průměrná hodnota PA u zkoumaných skupin	64
Graf 7 PA – srovnání četnosti výskytu vysokého stupně SV dle délky praxe.....	64
Graf 8 Vyhodnocení výzkumu SV 2020.....	66
Graf 9 Setkal jste se za celou dobu své praxe s pojmem syndrom vyhoření?	75
Graf 10 Absolvoval jste za dobu své praxe kurz, školení či odbornou přípravu na téma syndrom vyhoření?	75
Graf 11 Pokud by u vás bylo potřeba najít odbornou pomoc v případě syndromu vyhoření, víte, kam se obrátit?	76
Graf 12 Původní výzkum – průměry sekcí a celkový průměr	77

8.4 Seznam použitých zkratk

EE	Emotional exhaustion – stupeň emocionálního vyčerpání
JPO	jednotka požární ochrany
HZS ČR	Hasičský záchranný sbor České republiky
HZS JmK	Hasičský záchranný sbor Jihomoravského kraje
IZS	Integrovaný záchranný systém
MBI	Maslach Burnout Inventory – Maslach model vyhoření
OPIS	operační a informační středisko
PA	Personal accomplishment – stupeň osobního uspokojení
QWL	Quality of Worklife – kvalita pracovního života
SMBM	Shirom Melamed Burnout Measure – Shiromova a Melamedova škála vyhoření
ŠVZ	školní a výcvikové zařízení
ÚO	územní odbor

Přílohy

Příloha A Dotazník MBI.....	109
Příloha B Dotazník pracovní spokojenosti a motivace výjezdových hasičů HZS JmK	110
Příloha C Souhlas vedení HZS JmK s distribucí dotazníků	116

Příloha A Dotazník MBI

1	EE	Práce mě citově vysává.
2	EE	Na konci pracovního dne se cítím být na dně sil.
3	EE	Když ráno vstávám a pomyslím na pracovní problémy, cítím se unaven/a.
4	PA	Velmi dobře rozumím pocitům svých klientů/pacientů
5	DP	Mám pocit, že někdy s klienty/pacienty jednám jako s neosobními věcmi.
6	EE	Celodenní práce s lidmi je pro mne skutečně namáhavá.
7	PA	Jsem schopen velmi účinně vyřešit problémy svých klientů/pacientů
8	EE	Cítím “vyhoření”, vyčerpání ze své práce
9	PA	Mám pocit, že lidi při své práci pozitivně ovlivňují a naladují.
10	DP	Od té doby, co vykonávám svou profesi, stal jsem se méně citlivým k lidem
11	DP	Mám strach, že výkon mé práce mne činí citově tvrdým
12	PA	Mám stále hodně energie
13	EE	Moje práce mi přináší pocity marnosti, neuspokojení
14	EE	Mám pocit, že plním své úkoly tak usilovně, že mne to vyčerpává
15	DP	Už mne dnes moc nezajímá, co se děje s mými klienty/pacienty
16	EE	Práce s lidmi mi přináší silný stres
17	PA	Dovedu u svých klientů/pacientů vyvolat uvolněnou atmosféru
18	PA	Cítím se svěží a povzbuzený, když pracuji se svými klienty/pacienty
19	PA	Za roky své práce jsem udělal/a hodně dobrého
20	EE	Mám pocit, že jsem na konci svých sil
21	PA	Citové problémy v práci řeším velmi klidně – vyrovnaně.
22	DP	Cítím, že klienti/pacienti mi přičítají některé své problémy
23		Jste: výjezdový hasič, denní pracovník, pracovník OPIS
24		Délka praxe: do tří let, 4-10 let, 11-20 let, 21-30 let, nad 31 let

Příloha B Dotazník pracovní spokojenosti a motivace výjezdových hasičů HZS JmK

Vážení kolegové,

dostává se vám do ruky dotazník pro zjištění syndromu vyhoření a dotazník pracovní spokojenosti v HZS ČR. Dokončuji svá studia a v diplomové práci se výše uvedenými tématy budu zabývat. Za celou dobu své praxe v HZS ČR jsem se snažil pomoci všem studujícím při zpracovávání různých dotazníků a už zcela jistě naposledy oslovuji s dotazníkem i já vás.

Moc bych vás chtěl požádat o spolupráci u jeho vyplnění. Vaše odeslané odpovědi mi poskytnou zpětnou vazbu o tom, jak jste spokojeni ve své práci, v čem nejste a co vás motivuje či nemotivuje. Mohou se ke mně dostat informace o vašich potřebách a názorech.

Tento dotazník je **přísně anonymní!** Veškeré zpracování bude prováděno hromadně. Informace o vás v závěru dotazníku budou sloužit pouze ke statistickým účelům.

Pokyny k vyplňování: Odpovězte prosím upřímně, tj. v souladu s Vaším přesvědčením, na otázky pomocí školního známkování (1-5), kde 1 znamená velmi spokojen(a) a 5 velmi nespokojen(a). K rozlišení míry Vaší spokojenosti můžete použít všechny stupně klasifikace.

Část A.

1

5

velmi spokojen

velmi nespokojen

Obsah práce

Stav techniky	1	2	3	4	5
Technické vybavení	1	2	3	4	5
Spokojenost s pracovní náplní	1	2	3	4	5
Možnost využití vlastní odbornosti a zkušeností	1	2	3	4	5
Vybavenost ochrannými pomůckami	1	2	3	4	5

Provádění samotné zásahové činnosti	1	2	3	4	5
Práce na směně mimo výjezd	1	2	3	4	5
Spokojenost s funkčním zařazením	1	2	3	4	5

Oblast řízení

Zájem velitele o podřízené	1	2	3	4	5
Dostatek informací od nadřízeného	1	2	3	4	5
Možnost osobního rozvoje a postupu	1	2	3	4	5
Styl řízení ze strany přímého nadřízeného	1	2	3	4	5
Spokojenost s celkovou politikou organizace	1	2	3	4	5
Spokojenost s krajským vedením	1	2	3	4	5
Spokojenost s okresním vedením	1	2	3	4	5
Způsob, jak můj vedoucí jedná s lidmi	1	2	3	4	5
Schopnost mého vedoucího rozhodovat	1	2	3	4	5
Celkové chování organizace k zaměstnancům	1	2	3	4	5

Vztahy

Respektování ostatními členy směny	1	2	3	4	5
Spolupráce a nálada na směně	1	2	3	4	5
Osobní vztahy s veliteli	1	2	3	4	5
Vztahy mezi členy směny	1	2	3	4	5

Naplnění potřeb

Příležitost pro postup v organizaci	1	2	3	4	5
Možnost rozvoje kvalifikace	1	2	3	4	5
Můj plat ve srovnání s množstvím vykonávané práce	1	2	3	4	5

Svoboda řídit se vlastním rozhodnutím	1	2	3	4	5
Příležitost vyzkoušet své metody a postupy práce	1	2	3	4	5
Možnost seberealizace v zaměstnání	1	2	3	4	5
Pocit respektu ze strany managementu	1	2	3	4	5
Pocit respektu ze strany kolegů	1	2	3	4	5
Dostatečný plat	1	2	3	4	5

Odborná příprava

Školení	1	2	3	4	5
Výcvik	1	2	3	4	5
Četnost námětových a taktických cvičení	1	2	3	4	5
Úroveň námětových a taktických cvičení	1	2	3	4	5
Úroveň školení a výcviku na odborných kursech	1	2	3	4	5

1

souhlas

5

nesouhlas

Motivace

Organizace zachází se všemi zaměstnanci stejně.	1	2	3	4	5
V práci musím vykonávat náročné úkoly.	1	2	3	4	5
Mám osobní zodpovědnost za plnění úkolů.	1	2	3	4	5
Věřím, že mi organizace pomůže, dostanu-li se v souvislosti s plněním úkolů do problémů.	1	2	3	4	5
V práci se snažím spíše vyhnout problémům a neúspěchu než být aktivní.	1	2	3	4	5

Pokud budu pracovat lépe, budu lépe ohodnocen.	1	2	3	4	5
V organizaci je se mnou zacházeno spravedlivě.	1	2	3	4	5
Rozumím vždy tomu, co mám za úkol dělat.	1	2	3	4	5
Dostává se mi zpětné odezvy, zda dělám práci dobře.	1	2	3	4	5
Ostatní lidé si váží mé práce.	1	2	3	4	5
Celkově jsem se svým životem opravdu spokojen.	1	2	3	4	5

Vztah k organizaci

Klidně bych pracoval pro jinou organizaci, pokud by byl druh práce podobný.	1	2	3	4	5
Jsem rád, že pracuji právě pro HZS.	1	2	3	4	5
Někdy lituji, že nedělám něco jiného.	1	2	3	4	5
Stačila by velice malá změna v současných podmínkách, aby způsobila, že bych opustil(a) tuto organizaci.	1	2	3	4	5
Pociťuji málo oddanosti k této organizaci.	1	2	3	4	5
Tato organizace podněcuje to nejlepší ve mně, co se týče pracovního výkonu.	1	2	3	4	5
Nedá se příliš mnoho získat tím, že se člověk na neurčito připoutá k této organizaci.	1	2	3	4	5
Dostávám od nadřízených dostatek informací a sám jim otevřeně informace mohu předávat.	1	2	3	4	5

Část B.

Nyní Vás prosím o doplnění následujících výroků. Můžete napsat jednu větu nebo třeba i jen jedno slovo, záleží jen na vás. Pokud vás nic nenapadá, odpovídat samozřejmě nemusíte.

1/ *Na chování organizace k zaměstnancům mi vadí*

.....

2/ *Na chování mého přímého nadřízeného se mi líbí /nelíbí*

.....

3/ *Nadřízení by měli obecně zlepšit*

.....

4/ *Chodil bych do práce raději, kdyby*

.....

5/ *Kdybych byl na místě našich ředitelů*

.....

6/ *Na mém pracovišti by mělo*

.....

7/ *Nejlepší na tomto mém zaměstnání je to, že*

.....

8/ *Nejhorší na mém zaměstnání je*

.....

9/ *Asi bych ztratil chuť pracovat jako hasič, kdyby*

.....

10/ *Nejdůležitější v mém životě je*

.....

Část C.

1. *Věk: do 25 let, 26-35 let, 36-45 let, 46-55 let, 56 let a více*

2. *Délka praxe u HZS: do 3 let, 4-10 let, 11-20 let, 21-30 let, 31 let a více*
3. *Setkal jste se za celou dobu své praxe s pojmem syndrom vyhoření?*
4. *Absolvoval jste za dobu své praxe kurz, školení či odbornou přípravu na téma syndrom vyhoření?*
5. *Pokud by u vás bylo potřeba najít odbornou pomoc v případě syndromu vyhoření víte kam se obrátit?*

Příloha C Souhlas vedení HZS JmK s distribucí dotazníků

Dobrý den,

ano, paní kancléřka mně to říkala. Určitě to poslat můžete, budeme pak zvědaví na výsledky.

Hodně štěstí s výzkumem

S pozdravem

kpt. Mgr. Veronika Hanáčková, Ph.D.

psycholog

Hasičský záchranný sbor Jihomoravského kraje

krajské ředitelství

Zubatého 1, 614 00 Brno

tel.: +420 950 630 158

mob.: +420 778 964 069

e-mail: veronika.hanackova@firebrno.cz

web: www.firebrno.cz