

POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE

Fakulta bezpečnostně právní

Katedra společenských věd

Syndrom vyhoření u příslušníků Policie
České republiky

Bakalářská práce

Burnout syndrome among members of the Police of the Czech
Republic

Bachelor thesis

VYUČUJÍCÍ

doc. JUDr. Mgr. Joža Spurný Ph.D.

AUTORKA PRÁCE

Eliška Benešová

PRAHA

2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci na téma „Syndrom vyhoření u příslušníků Policie české republiky“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

Ve Zlivi dne 1.3.2024

ANOTACE

Tato bakalářská práce pojednává o tématu syndromu vyhoření u příslušníků Policie České republiky. Je rozčleněna na teoretickou a následně na praktickou část. V první, teoretické části, je uvedena charakteristika syndromu vyhoření, jeho příznaků a příčin. Jsou zde vymezeny jednotlivé fáze syndromu vyhoření a uvedené příklady psychodiagnostických metod. Závěr této části je věnován charakteristice Policie České republiky, jsou představena specifika policejní činnosti a aktuální možnosti v zajišťování psychologické a sociální pomoci příslušníkům policie. V praktické části jsou vymezeny výzkumné otázky, k jejichž zodpovězení je využita kvalitativní metoda rozhovoru. Získané poznatky jsou následně podrobeny analýze, jejichž interpretace slouží ke zodpovězení základních výzkumných otázek.

KLÍČOVÁ SLOVA

Syndrom vyhoření * stres * motivace * pracovní prostředí * psychické zdraví * Policie České republiky * organizační podpora

ANNOTATION

This bachelor's thesis deals with the topic of burnout syndrome among members of the Police of the Czech Republic. It is divided into a theoretical and then a practical part. In the first, theoretical part, are given the characteristics of the burnout syndrome, its symptoms and causes. Are here defined the individual phases of the burnout and are given examples of psychodiagnostic methods. The conclusion of this part is devoted to the characteristics of the Police of the Czech Republic, the specifics of police activity and are presented the current possibilities in providing psychological and social assistance to members of the police. In the practical part are defined research questions, the qualitative interview method is used to answer them. The knowledge obtained is subsequently subjected to analysis, the interpretation of which serves to answer basic research questions.

KEYWORDS

Burnout syndrome * stress * motivation * working environment * mental health * Police of the Czech Republic * organizational support

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. JUDr. Mgr. Jožovi Spurnému Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce. Mé díky patří i rodině, která mě po dobu psaní práce nepřetržitě podporovala.

Obsah

Úvod.....	7
1 Syndrom vyhoření.....	9
1.1 Historie syndromu vyhoření	9
1.2 Definice.....	10
2 Projevy syndromu vyhoření	13
2.1 Psychická úroveň	13
2.2 Fyzická úroveň	14
2.3 Úroveň sociálních vztahů	15
3 Příčiny syndromu vyhoření a rizikové faktory.....	16
3.1 Příčiny syndromu vyhoření.....	16
3.2 Rizikové faktory.....	16
3.2.1 Vnější rizikové faktory	17
3.2.2 Vnitřní rizikové faktory	20
4 Fáze syndromu vyhoření.....	21
5 Psychodiagnostické metody syndromu vyhoření a prevence.....	23
5.1 Psychodiagnostické metody	23
5.2 Prevence	25
5.2.1 Svépomoc.....	25
5.2.2 Pomoc od okolí	25
6 Policie České republiky	27
6.1 Policie a stres	28
6.2 Psychosociální podpora u Policie České republiky	31
7 Kvalitativní výzkum, cíl výzkumu.....	32
7.1 Metoda výzkumu, zakotvená teorie.....	33
7.2 Průběh výzkumu, charakteristika respondentů.....	34
8 Realizace a výsledky výzkumu	37

8.1	Rozhovory a analýza rozhovorů	37
8.2	Výsledky analýzy rozhovorů.....	52
Závěr		56
Zdroje		58

Úvod

Syndrom vyhoření je celosvětově známý jev, který na sebe poutá pozornost již dlouhou řadu let. V této oblasti bylo provedeno již několik desítek studií, které měly za cíl zmapovat jeho příčiny a vytvořit opatření, jež by minimalizovaly negativní dopady na osoby, u nichž se tento syndrom projevil. Úzká spojitost s dynamičností a proměnlivostí dnešních životních i pracovních podmínek s sebou přináší i jeho dalekosáhlý dopad, který nemá za následek ovlivnění pouze samotných jednotlivců, ale i institucí, jejichž jsou součástí. Toto téma jsem si zvolila na základě svého přesvědčení o důležitosti zvyšování povědomí o tomto jevu, jelikož dle mého názoru existují stále tací, kteří nepovažují syndrom vyhoření za osobní hrozbu.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě hlavní části. První část je teoretická, ve které se bude popisovat charakteristika syndromu vyhoření. V práci následně budou vymezeny možné projevy syndromu vyhoření ve třech životních oblastech, uvedeme si příčiny a faktory vedoucí k syndromu vyhoření, jejich dělení a představíme si jednotlivé fáze syndromu vyhoření. Nedílnou součástí je kapitola zaměřena na metody, podle nichž lze syndrom vyhoření diagnostikovat a uvedeme preventivní opatření bojující proti samotnému vzniku či napomáhající k minimalizaci jeho dopadů na jedince. Poslední část bakalářské práce charakterizuje Policii České republiky jako celek. Orientuje se dále na stresové faktory policejní činnosti a nakonec zde budou uvedeny možnosti psychosociální podpory u Policie České republiky.

Druhá, praktická, část využije kvalitativního výzkumu, kvalitativní metody rozhovoru a následně provede analýzu získaných dat. Cílem v rámci bakalářské práce je vymežit stresové faktory, se kterými se policisté v rámci výkonu služby setkávají a které je svým způsobem omezují i v osobním životě. K tomuto dosažení jsem si stanovila následné výzkumné otázky: ***Jaké stresory jsou spojené s výkonem služby u policie? Jaké stresory policisté vnímají v souvislosti se vztahy na pracovišti? Jaké stresory ovlivňují osobní život policisty?*** Pro možnost zodpovězení uvedených výzkumných otázek, bude

vytvořeno několik pomocných otázek, které budou položeny jednotlivým respondentům v rámci rozhovoru.

1 Syndrom vyhoření

„Burnout může být sice na jedné straně mimořádně bolestivým a tíživým zážitkem, na druhé straně však tam, kde se s ním moudře zachází, dá se burnout překonat. Může se dokonce stát prvním krokem ke zlepšení povědomí o tom, kým jsme.“

Křivohlavý (1998)

1.1 Historie syndromu vyhoření

Vyhořet může každý z nás, syndrom vyhoření bych přirovnala k zapálené svíčce, která hoří takovou rychlostí, že brzy dojde do bodu, kdy dohoří až ke konci svého knotu. Nemá již kam hořet dál a záleží na tom, zda svíčku vyměníme za novou, či ne.

Stejně je to i u lidí, prvotní fáze je obrovské nadšení, pro něco přímo „hoříme“. Ať už láskou k naší rodině, svým zájmem pro práci či zaujetím pro naše koníčky. Často se stává, že vše ostatní upřednostňujeme před vlastními potřebami, ovšem naše síly nejsou nekonečné a po nějaké době dojde k postupnému ubývání elánu, energie a snahy k dosažení vytvořených ideálů. Je potřeba své nadšení navrátit zpět a pokračovat dále. Není to jednoduchý úkol, ale hnacím motorem pro nás může být alespoň podpora od nejbližších. Jestliže ani ta se nám nedostává, člověku se jeho práce může začít zdát naprosto zbytečná, nedokáže najít žádné východisko a raději od všeho ustoupí.

Syndrom vyhoření, též mnohdy nazývaný syndrom vypálení či vyhaslosti, pochází z anglického „burnout“. Poprvé byl použit na přelomu 70. – 80. let 20. století americkým psychoanalytikem Herbertem J. Freudenbergerem, který tuto problematiku popsal ve své knize Burnout: The Cost of High Achievement.

Právě vlastní zkušenost a dílo Grahama Greena *A Burnt Out Case* se staly inspirací pro jeho knihu.¹

Samotný jev není problémem pouze dnešní doby, existuje již celá tisíciletí, stejně tak jako samotné lidstvo. První zmínky můžeme nalézt v bibli, kde je popsán příběh proroka Eliáše. Příběh poukazuje na to, co znamená dostat se na dno životní energie. Tento prorok byl pronásledován krvežíznivou královnou Jezábel. Utíkal před ní. Uchýlil se do pouště. Tam, zcela vyčerpán, padá a žádá sobě smrti.² Původně byl pojem vyhoření přiřazován ke stavu alkoholiků a narkomanů, alkohol či droga pro ně zaujala příčku na prvním místě a zapomínali na jiné opravdu životně důležité věci. Později se syndrom překlenul i do pracovní sféry a termín se začal pojít s tzv. „workoholiky“, kteří stejně jako alkoholici a narkomani ztratili o vše ostatní zájem a jejich životní náplní byla práce. Jev se do podvědomí společnosti vryl zanedlouho a zájem o tuto problematiku značně vzrostl. Jako odpovědi začaly vznikat různorodé výzkumy a byly napsány tisíce odborných prací. Jako první byly zahájeny výzkumy u personálu tzv. „alternativních“ léčebných zařízení. Zanedlouho bylo zjištěno, že jev převládá i u dalších profesí.³

I přes několik desítek let výzkumu je v dnešní době považován syndrom vyhoření za aktuální problém, který nelze zcela vymýtit, ale lze mu včasné předcházet či mírnit již vzniklé projevy.

1.2 Definice

V současné době neexistuje jednotná definice pro tento jev. Lze však jednotně konstatovat, že se jedná o stav psychického, fyzického i sociálního vyčerpání, z důvodu intenzivního dlouhodobého stresu. V. Kebza a I. Šolcová ve své

¹ JOCHMANNOVÁ, Leona a KIMPLOVÁ, Tereza (ed.). *Psychologie zdraví: biologické, psychosociální, digitální a spirituální aspekty*. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2021., s. 85, ISBN 978-80-271-2569-2.

² KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada, 1998. *Psychologie pro každého.*, s. 45, ISBN 80-7169-551-3.

³ JEKLOVÁ, Marta a Eva REITMAYEROVÁ. *Syndrom vyhoření*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006., s. 6-7, ISBN 80-86991-74-1.

knize uvedli výčet specifických bodů, v nichž se většina pojetí shoduje. Jimi jsou:

1. „Jde především o psychický stav, prožitek vyčerpání.“
2. Vyskytuje se zvl. u profesí obsahujících jako podstatnou složku pracovní náplně „práci s lidmi“.
3. Tvoří jej řada symptomů především v oblasti psychické, částečně však též v oblasti fyzické a sociální.
4. Klíčovou složkou syndromu je zřejmě emoční exhausce, kognitivní vyčerpání a „opotřebení“ a často i celková únava.
5. Všechny hlavní složky tohoto syndromu resultují z chronického stresu.“⁴

K bližšímu přiblížení bych chtěla uvést několik příkladných definic:

V knize *Jak neztratit nadšení* od českého psychologa J. Křivohlavého nalezneme definici od samotného tvůrce pojmu „burnout“ **Henricha J. Freudenbergera**, který uvedl: „*Burnout je konečným stádiem procesu, při němž lidé, kteří se hluboce emocionálně něčím zabývají, ztrácejí své původní nadšení (svůj entusiasmus) a svou motivaci (své vlastní hnací síly)*“. Kladem této definice je vytyčený důraz na „burnout“ jako na proces a nejenom jako stav psychického vyhoření. Tato definice se vztahovala především na osoby pracující ve zdravotnictví.⁵

Vysokoškolský učitel **Cary Cherniss** poukazuje na fakt, že „burnout“ je výsledkem dlouhodobě trvajících napětí (stresu). Člověka postihuje častá únava, pociťuje vyšší míru nervozity a iritabilitu. „*Burnout je výsledek procesu, v němž lidé velice intenzivně zaujati určitým úkolem (ideou) ztrácejí své nadšení.*“⁶

Nejoblíbenější a nejpoužívanější definice pochází od americké psychologičky a profesorky psychologie **Christiny Maslachové**. Stejně tak, jako se mění způsoby zkoumání v průběhu několika let, změnila se i definice syndromu. Její první

⁴ KEBZA, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ. *Syndrom vyhoření: (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu)*. 2., rozš. a dopl. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003., s. 7, ISBN 80-7071-231-7.

⁵ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada, 1998. Psychologie pro každého., s. 45, ISBN 80-7169-551-3.

⁶ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada, 1998. Psychologie pro každého., s. 45, ISBN 80-7169-551-3.

definice klade důraz na skutečnost, že se syndrom vyhoření objevuje především u profesí, které jsou charakteristické kontaktem s lidmi. „*Burnout je psychologický syndrom emočního vyčerpání, citového tzv. stažení a ztráta důvěry v osobní výkonnost, který se může objevit u osob, jejichž profesí je práce s lidmi.*“ Zatímco u druhé definice si můžeme povšimnout, že hlavní příčinou je časté vystavování se stresovým situacím. „*Vyhoření je popisováno jako prolongovaná odpověď na chronické emocionální a personální stresory spojené s pracovní činností, charakteristické dimenzemi vyčerpání, cynismu a neefektivity.*“⁷

Mnoho odborníků považuje za nejčastější příčiny „burnout“ především profese pracující s jinými lidmi. Kam se mezi nejvíce ohrožené profesní skupiny řadí zejména lékaři (např. chirurgové, psychiatři), zdravotní sestry, psychologové a psychoterapeuti, policisté, především v přímém výkonu služby, kriminalisté, právníci, duchovní a řádové sestry či učitelé na všech stupních škol. Vyhoření může postihnout i osoby samostatně výdělečně činné (výkonné umělce, sportovce nebo reklamní agenty).⁸ Není výjimkou, že tento jev lze spatřit i u nezaměstnaneckých kategorií, tzv. „neformálních pečovateli“, kteří jsou vystaveni neustálému dlouhodobému stresu, z důvodu pečování o blízkou osobu. Postihnout může ale také rodiče, kteří se starají o problémové dítě. V tomto případě jsou k vyhoření náchylnější spíše ženy, které musí zastávat více rolí naráz.⁹

V laické veřejnosti panuje častá domněnka, že vyhoření je nemoc. Proto bych ráda uvedla, že podle Mezinárodní klasifikace nemocí (MKN-10) není syndrom vyhoření samostatnou diagnostickou jednotkou. V průběhu let byla do seznamu přidána pouze jako doplňková kategorie přesněji Z 73.0 – „vyhasnutí (vyhoření)“, které je definováno jako „stav životního vyčerpání“.¹⁰ Přikláním se k tomu názoru,

⁷ PTÁČEK, Radek, Jiří RABOCH a Vladimír KEBZA. *Burnout syndrom jako mezioborový jev*. Praha: Grada, 2013. Edice celoživotního vzdělávání ČLK., s. 21, ISBN 978-80-247-5114-6.

⁸ KEBZA, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ. *Syndrom vyhoření: (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu)*. 2., rozš. a dopl. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003., s. 8, ISBN 80-7071-231-7.

⁹ PEŠEK, Roman a Ján PRAŠKO. *Syndrom vyhoření: jak se prací a pomáháním druhým nezničit: pohledem kognitivně behaviorální terapie*. V Praze: Pasparta, 2016., s. 16, ISBN 978-80-88163-00-8.

¹⁰ PEŠEK, Roman a Ján PRAŠKO. *Syndrom vyhoření: jak se prací a pomáháním druhým nezničit: pohledem kognitivně behaviorální terapie*. V Praze: Pasparta, 2016., s. 21, ISBN 978-80-88163-00-8.

že lidé trpící syndromem jsou ve velké nevýhodě, jelikož jejich zdravotní potíže nejsou považovány za nemoc. To znamená, že v jistém případě pojišťovny odmítají pacientům hradit léčbu.¹¹ V České republice mnozí odborníci odmítají diagnózu syndromu vyhoření a příznaky přiznávají jinému negativnímu psychickému stavu např. depresi, úzkostně depresivní poruše nebo chronické únavě. Avšak vyhoření nespĺňuje potřebná diagnostická kritéria pro tyto poruchy.¹²

2 Projevy syndromu vyhoření

V dnešním chaotickém světě je na nás kladeno velké množství nároků nejen v pracovním životě, ale často přechází i do běžného života jedince. Ve společnosti panuje jistá představa o výkonnosti, která je považována za běžný standard, kdy mnohé jedince svírá pocit toho, že je naprostá nutnost této úrovně nepřetržitě dosahovat a bez jakékoliv úlevy si jej snaží nadále udržet. Ve velké míře vše vede k pocitům naprostého selhání, jelikož dochází k průběžnému navyšování těchto hranic. Člověk postupně klesne na dno svých sil a není schopen se vrátit na stejnou úroveň. Vnímá svou situaci jako velký neúspěch, do něhož vkládal nadměrné úsilí, bohužel bez jakéhokoliv přínosu, a dochází k naprostému vyhoření. Reakcí našeho těla je mnoho, ať už po fyzické či psychické stránce.¹³

Jednotlivé příznaky vyhoření lze rozčlenit do tří hlavních skupin, těmi jsou:

2.1 Psychická úroveň

V oblasti prožívání a chování převládá pocit duševní exhauscce, kde spatřujeme podstatnou změnu především na emocionální úrovni, postižena je ale i oblast kognitivní, v souvislosti s poměrným úbytkem motivace jedince. „*Dominuje pocit, že dlouhé a namáhavé úsilí o něco již trvá nadměrně dlouho a efektivita tohoto*

¹¹ STOCK, Christian. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi., s.14-15, ISBN 978-80-247-3553-5.

¹² PEŠEK, Roman a Ján PRAŠKO. *Syndrom vyhoření: jak se prací a pomáháním druhým nezničit: pohledem kognitivně behaviorální terapie*. V Praze: Pasparta, 2016., s. 21, ISBN 978-80-88163-00-8.

¹³ KEBZA, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ. *Syndrom vyhoření: (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu)*. 2., rozš. a dopl. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003., s. 9-11, ISBN 80-7071-231-7.

*snažení je v porovnání s vynaloženou námahou nepatrná.*¹⁴ Nevyhnutelně o sobě jedinec začíná pochybovat, postupně upadá do pocitů smutku, sebelítosti a podceňuje veškeré své schopnosti a dovednosti. Mohou se objevit neobvyklé problémy s koncentrací a pamětí, pro které není člověk schopen jednat zodpovědně a často uniká do svého vlastního světa. Na své okolí dříve optimistický jedinec vysílá značnou dávku negativního naladění, necitelnosti a nedůtklivosti.¹⁵ Dle mého názoru ve velké míře záleží i na možnosti psychické podpory ze strany druhých, ať už od kolegů v zaměstnání či v rodinném zázemí. Osobně se přikláním k názoru, že pokud se člověk nechce nebo nemůže svěřit svým nejbližším z toho důvodu, že má například pocit, že svou tíhu přenáší ve velké míře na své milované či ostatním nechce přidělovat starosti navíc ohledně svého stavu, měl by využít sezení s odborníky, které je v dnešní době dostupné všem.

2.2 Fyzická úroveň

Lidská psychika značně působí i na naše tělo a jeho fyzický stav, v důsledku psychického vyčerpání se mohou objevit somatoformní dysfunkce. Člověk pociťuje stav celkového fyzického vyčerpání, které je doprovázeno dalšími obtížemi. Ty se projevují v mnoha podobách, především dýchacími potížemi, výkyvy krevního tlaku, zažívacími potížemi a mnoha dalšími projevy, s nimi spojenými. Za doprovodné obtíže jsou považovány i bolesti hlavy, kterým mnozí nepřikládají příliš velkou pozornost a raději se uchýlí k užití běžně dostupných tlumících léků na bolest. Výjimkou není ani pociťování nadměrné únavy a vyčerpání, které nastupuje čím dál častěji a v kratších časových obdobích, než je běžné. Mnozí se mohou setkat s neobvyklými problémy se spánkem, ať už se jedná o nespavost (insomnie) či nadměrnou potřebu spánku (hypersomnie). Jedinec, který dříve podával excelentní výkony, věděl, co od svého těla může očekávat a jakou tíhu zvládne unést, svádí obrovský vnitřní boj sám se sebou,

¹⁴ KEBZA, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ. *Syndrom vyhoření: (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu)*. 2., rozš. a dopl. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003., s. 9, ISBN 80-7071-231-7.

¹⁵ KEBZA, Vladimír. *Psychosociální determinanty zdraví*. Praha: Academia, 2005., s.137-139, ISBN 80-200-1307-5.

jelikož není schopen běžně fungovat. Právě proto se v této fázi mnozí uchylují k požití například návykových látek, které tělo stimulují nebo alespoň dodávají pocit energie, či umožní jedinci únik od okolního světa.¹⁶

2.3 Úroveň sociálních vztahů

V souvislosti s pracovním vyhořením se člověk mění ve velmi zdrženlivého a necítí potřebu navazování či udržování kontaktu s druhými, což může vést ke značné redukci přátelských vazeb. Potýká se s obrovskou nechutí k práci, která pro něj dříve znamenala vše, a své povinnosti vykonává ledabyle. Veškeré jeho chování může v ostatních vyvolávat domněnku toho, že člověk nemá snahu vyřešit jemu přidělené úkoly. Postupně se často dostává do časové tísně, jelikož není schopen detailní organizace svého času. Jeho projevy lhostejnosti a jiného negativního chování vůči svému okolí mohou vyplynout v nechtěné konflikty a celá situace vyústit například k propuštění z pracovního poměru nebo kárným opatřením ze strany nadřízeného.¹⁷

Obdobné platí i pro rodinný život, pokud se z dříve velmi empatického, energetického a milujícího člověka vytratí jeho osobní kouzlo a partner či partnerka není obeznámena se situací, může vše vést k postupnému rozpadu vztahu nebo rodiny.

Všechny tři složky se sebou úzce souvisí, proto je potřeba, abychom se soustředili na nápravu všech současně. Ať už se jedná o jakýkoliv problém, který jedinec není schopen vyřešit sám či s jeho blízkým okolím, měl by vyhledat pomoc odborníků, kteří jsou schopni předcházet vývoji dalších následků.

¹⁶ MATOUŠKOVÁ, Ingrid. *Aplikovaná forenzní psychologie*. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada)., s. 227, ISBN 978-80-247-4580-0.

¹⁷ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada, 1998. Psychologie pro každého., s. 17-18, ISBN 80-7169-551-3.

3 Příčiny syndromu vyhoření a rizikové faktory

3.1 Příčiny syndromu vyhoření

Příčiny vyhoření mohou být různorodé, jelikož každý jedinec je jedinečný. Ovšem pocit nemožnosti ovlivnění situace a bezvýchodného řešení, lze přiřadit k pojmu bezradnosti, který je považován za hlavní příčinu syndromu vyhoření. Je zde samozřejmě možnost takovému pocitu snadno předcházet – a to uvědoměním si, že vždy ještě existuje nějaká možnost nebo krok, který by danou situaci mohl obrátit k lepšímu. Nicméně ne každý je schopen přenastavit svou mysl natolik a hledat v nepříznivé situaci i něco kladného. Pro pochopení samotné příčiny vyhoření je zde rozhodné mít představu o tom, co povzbuzuje naši motivaci.¹⁸

Motivace každého z nás je stavěna na principu práce – zisk. To vypovídá o tom, že záleží na dobře odvedené práci a pozitivním stimulem, je poté výsledné ocenění. Samotné výsledky je možné dělit na pozitivní a negativní. Za pozitivní zisk lze označit určitou formu ohodnocení vykonané práce, která je předpokladem pro udržování či zvyšování naší motivace a přináší nám do života radost. V takovém důsledku práce bude přínosem zábavy a silou pohánějící k udržení stejného pracovního výkonu. Příkladem lze uvést situaci, kdy osoba vykoná nadstandartní výkon a obdrží nečekanou odměnu. Negativním ziskem je činnost eliminující nepříznivý prvek situace a zvyšující motivaci jedince. Pro příklad k této situaci uvádí autorka **Potterová** vtip: „Muž, který bouchá hlavou o stěnu říká: „Ó, to strašně bolí!“ Někdo jiný odvětí: „Proč to děláte?“ Odpoví: „Protože je to tak nádherný pocit, když to bolet přestane!“¹⁹Nejedná se o formu trestu či sankce, jelikož to jsou následky, za nedodržení či nesplnění stanového úkolu a vedou k úpadku motivace jedince.

3.2 Rizikové faktory

Rizikové faktory se vyskytují u každého člověka v jiné míře a za rozdílných podmínek. Je zde důležité i to, jakým způsobem je osoba schopna tyto nástrahy přijmout a bojovat proti nim. Za základní dělení takových činitelů se považují vnitřní a vnější rizikové faktory. Vnější rizikové faktory jsou charakteristické prvky, které

¹⁸ POTTER, Beverly A. *Jak se bránit pracovnímu vyčerpání: "pracovní vyhoření" - příčiny a východiska*. Olomouc: Votobia, 1997., s. 24-26, ISBN 80-7198-211-3.

¹⁹ Tamtéž. s. 24-26

působí na jednotlivce nezávisle na jeho vůli. Z tohoto hlediska vlivu vnějšího prostředí a tomuto procesu je přiřazován pojem „tzv. „opotrebení“, *anglicky wearout.*“ Zatímco vnitřní faktory si člověk z části přivodí sám z důvodu jeho povahových vlastností.²⁰

3.2.1 Vnější rizikové faktory

Mnoho autorů uvádí za časté podněty vedoucí ke vzniku tohoto syndromu právě ty, které mají původ převážně v pracovní sféře. Ovšem pracovní podmínky nejsou jedinými aspekty, které přispívají k vyhoření. Do této kategorie lze zařadit i vliv rodinného zázemí, ve kterém jedinec žije, přátelské vazby získané v průběhu života a společnost obklopující a mající vliv na jedince. Dále existují i další podněty, s nimiž se běžně každý člověk setkává. Na každého jedince má určitá sféra odlišný vliv, ale i přesto lze vytyčit hlavní negativní body a situace, které může zažít kdokoli. Je velmi individuální, jaký přístup k takovým nástrahám zvolíme.²¹

3.2.1.1 Pracovní sféra

V dnešní době jsou mnozí natolik zahlceni pracovními povinnostmi, že jsou nuceni trávit poměrnou část svého času především v práci. Proto je velmi důležité, aby v každé organizaci byly zajištěny vhodné podmínky, při nichž se pracovníci mohou cítit dobře. Pro klidné pracovní prostředí je rozhodné zamezit vzniku působení stresorů, které mohou ovlivňovat pracovní výkonnost. Nicméně navzdory snaze se takovým situacím vyhýbat nebo je eliminovat se tyto komplikace objevovat mohou. **Dr. Christian Stock** ve své knize uvedl aktuální stresové jevy v pracovní oblasti, které jsou převzaty z prohlášení agentury OSHA (Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci) z roku 2007, jsou jimi:

- *„nejistota pracovních poměrů spojená s nestabilitou na trhu práce, obavy ze ztráty pracovního místa,*
- *úbytek jistot v důsledku nových forem pracovních smluv (krácení dovolené, více přesčasů),*

²⁰ STOCK, Christian. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Poradce pro praxi. Praha: Grada, 2010., s. 24-25, ISBN 978-80-247-3553-5.

²¹ JEKLOVÁ, Marta a Eva REITMAYEROVÁ. *Syndrom vyhoření*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006., s. 14–17, ISBN 80-86991-74-1.

- *dlouhá pracovní doba a rostoucí intenzita práce („zhuštění“ pracovní náplně)*
- *rušení pracovních míst a oddělení (tzv. outsourcing),*
- *rostoucí emocionální náročnost práce,*
- *neslučitelnost zaměstnání a soukromého života.“²²*

Tyto faktory ovšem nejsou zcela jedinými, které přispívají ke vzniku vyhoření. V současném stále se zdokonalujícím světě se objevují nové technologie a možnosti, které s sebou přinášejí i nové druhy pracovní náplně. Pracovníci čelí velké zodpovědnosti a je po nich požadováno, aby jejich nadměrné množství úkolů bylo splněno v co nejkratším časovém rozmezí. Často se z těchto důvodů dostávají do časového presu a nemají dostatečný čas na odpočinek.²³ Jako další faktor se uvádí nedostatečné ohodnocení dobře odvedené práce jedince. Zaměstnavatel svého zaměstnance může ohodnotit různými způsoby, není pravidlem, aby se vždy jednalo o peněžitou formu, ale je možnost, aby byly pracovníkovi poskytnuty jisté benefity (služební auto, telefon nebo práce z domova tzv. „home-office“). Pro většinu v pracovní organizaci je velmi významná i pouze slovní pochvala. Představuje hnací sílu, která dodá pracovníkům sebevědomí, motivaci a chuť i nadále v této práci setrvat a svůj výkon se snažit nadále zlepšovat, jelikož pozorují, že jejich úsilí není bezvýznamné. Nesmí chybět ani určitá forma samochvály, která pomáhá v obtížných pracovních záležitostech a přispívá k zpříjemnění náročných dnů. Problém ovšem může nastat, pokud někdo pociťuje formu protekce. Ve většině případů se jedná o pohnutku k vytváření konfliktů a jejich usměrňování je velmi náročné pro celý podnik. Vztah mezi spolupracovníky tvoří jádro organizace. Pokud nejsou schopni soudržnosti a spolupráce a vyskytují se mezi nimi jisté spory, nemůže ani organizace řádně fungovat. Pro člověka je důležité mít v pracovní sféře okolo sebe chápající a podporující spolupracovníky, se kterými si mohou navzájem podat pomocnou

²² STOCK, Christian. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Poradce pro praxi. Praha: Grada, 2010., s. 32, ISBN 978-80-247-3553-5.

²³ VRCHA, Pavel. *Stres a (syndrom) vyhoření u soudců*. Praha: Leges, 2020. Praktik (Leges)., s. 132-133, ISBN 978-80-7502-432-9.

ruku. Je potřeba si ale uvědomit, že pracovní vztahy nemůžeme stavit do stejné roviny se vztahy v osobním životě.²⁴

3.2.1.2 Přátelské a rodinné vztahy

Není pochyb ani o důležitosti přátelských a rodinných vazeb, které na jedince mají značný vliv v průběhu celého života. Rodinné vazby s rodiči, sourozenci či ostatními příbuznými zčásti formují lidskou osobnost v období vývoje jedince. Člověk od svých nejbližších přejímá jisté vlastnosti, vzorce chování a životní hodnoty, které jej následně doprovází po zbytek života. Rodina by člověku měla poskytovat především jistotu, oporu a harmonické zázemí. Existuje mnoho situací, které mají negativní dopad na vývoj jedince. Veškeré negativní projevy a rysy pramení především ze základu výchovy, úplnosti rodiny a postavení jedince v rodině. Partnerský vztah bychom měli tvořit s člověkem, se kterým vyznáváme stejné nebo podobné životní hodnoty. Člověk by za žádnou cenu neměl přetrvávat v nefungujícím vztahu, jelikož to pro člověka znamená obrovskou zátěž, která působí negativně na jeho psychiku, a vyvíjí tím nepřetržitě na sebe obrovský nátlak. Významným podílem je i míra kvality stráveného času s rodinou, při kterém je možnost odpoutat se od okolního světa, načerpat energii a utřídit si myšlenky. Jestliže však nemáme dostatek času na rodinu, může to být příčina ke vzniku konfliktů a při jejich neřešení, v nejhorším možném případě, mohou končit rozchodem (rozvodem) partnerů, který lze označit jako další stresový faktor. Stres ovšem nemusí být vyvolán pouze vztahovými záležitostmi. Svůj podíl mohou mít i obtížné bytové či finanční podmínky.²⁵

Ani být v obklopení velkým počtem přátel neznamena automaticky šťastný život. Bližší vztah je dobré udržovat s těmi, kteří na nás působí pozitivně, a ne jako příčina psychického vyčerpání. Mnozí v těchto vztazích setrvávají z důvodu strachu z osamocení. Přátelské vazby jsou v průběhu života dynamicky

²⁴ PEŠEK, Roman a Ján PRAŠKO. *Syndrom vyhoření: jak se prací a pomáháním druhým nezničit: pohledem kognitivně behaviorální terapie*. V Praze: Pasparta, 2016., s. 114-116, ISBN 978-80-88163-00-8.

²⁵ PEŠEK, Roman a Ján PRAŠKO. *Syndrom vyhoření: jak se prací a pomáháním druhým nezničit: pohledem kognitivně behaviorální terapie*. V Praze: Pasparta, 2016., s. 157-173, ISBN 978-80-88163-00-8.

proměnlivé a je důležité, aby obě strany na vývoji tohoto vztahu neustále pracovaly.²⁶

3.2.2 Vnitřní rizikové faktory

Existuje jistá spojitost mezi syndromem vyhoření a osobnostním typem chování. V 50. letech 20. století, v rámci studie, kdy byl soustavně sledován stav vedoucích pracovníků, došli kardiologové **M. Friedman** a **R. Roseman** k závěru, že osobnostní typ chování lze rozčlenit do dvou skupin „typ A“ a „typ B“ v souvislosti výskytu infarktu myokardu. Vyzorovali, že u „typu A“ byla početnost infarktu značně vyšší než u „typu B“.²⁷

Za „**typ A**“ byl označen jedinec, který je v první řadě zaměřen na úspěch. Ve společnosti je spíše odtažitý a vše si řeší nejradši sám, jelikož má pocit, že nikdo jiný by jeho práci neudělal stejně dobře jako on. Je velmi závodivý a neustále má potřebu se posouvat na vyšší pozice. Často překračuje své hranice a je velmi závislý na ocenění od druhých. Pociťuje vnitřní pnutí a neklid. Disponuje příliš vysokými ambicemi a často se úmyslně dostává do situací, kdy na něj působí několik stresorů najednou. Mnohdy v práci zůstává i po skončení pracovní doby. Nesnese myšlenku nedodělaného úkolu a chce veškeré úkoly splnit ihned a za co nejkratší čas. Bere na lehkou váhu svůj zdravotní stav a není schopen relaxovat, poněvadž u něj dominuje pocit toho, že by mohl svůj čas využít více produktivněji. V rozhovoru je často vznětlivý, mohou se objevit i sklony k agresi. Velmi často skáče do řeči. Na své okolí působí velmi podrážděně a necitelně. Při cestě za svými cíli je krutý. Rodina pro něj netvoří životní prioritu.²⁸

Tento typ se často pojí s pojmy workoholismu a perfekcionismu, jelikož disponují společnými povahovými rysy.

Za **workoholika** považujeme jedince, který je posedlý svou prací a usiluje o co nepreciznější provedení. Tato osoba věnuje veškerý svůj volný čas pracovnímu

²⁶ PEŠEK, Roman a Ján PRAŠKO. *Syndrom vyhoření: jak se prací a pomáháním druhým nezničit: pohledem kognitivně behaviorální terapie*. V Praze: Pasparta, 2016., s. 171-173, ISBN 978-80-88163-00-8.

²⁷ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada, 1998. Psychologie pro každého., s. 80, ISBN 80-7169-551-3.

²⁸ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada, 1998. Psychologie pro každého., s. 80, ISBN 80-7169-551-3.

nasazení, bez ohledu na jeho osobní zájmy. Jeho výskyt pozorujeme převážně u mužské populace a jsou to lidé převážně pracující na vyšších pozicích nebo člověk provozující své vlastní podnikání. Velmi často staví práci do popředí před svou rodinu a přátele. Není schopen relaxace a odpočinku. Je zaměřen především na zisk, kdy jeho hlavním cílem je být úspěšný a nepřekonatelný. Tyto potřeby mohou plynout z důvodu nenaplněných potřeb v dětství. K workoholismu mají největší předpoklad osoby s anankastickými rysy osobnosti.²⁹

Perfekcionista je člověk, který se snaží být dokonalý ve všech ohledech. Má smysl pro detail a je velmi svědomitý. Na své okolí i sebe samého klade velmi vysoké nároky. Rád si svůj čas a práci organizuje do detailu. Není schopen spokojit se s běžným výkonem a má potřebu přehnané kontroly. Jakákoliv odchylka od jeho představy může mít značný negativní dopad na jeho psychické zdraví, jelikož z tohoto důvodu často dostává do stresových situací.³⁰

„**Typ B**“ je protiklad výše uvedeného „typu A“. Ve své práci je velmi důkladný, ale i přesto si dokáže uvědomovat své hranice a utvořit si priority tak, aby mohl svůj život prožívat naplno. Svůj volný čas raději věnuje rodině a kvalitnímu odpočinku, aby mohl v práci podávat vysoké výkony. I přesto nemá přehnané cíle a dokáže věci řešit s klidnou myslí. Na okolí působí velmi přirozeně, uvolněně a příjemně. Je často motivací pro okolí.³¹

Ke klidnému a jednoduššímu životu je důležité, aby fungovala stabilita mezi oběma typy. Zásadní je uvědomění si, co je pro nás v životě skutečně důležité a dokáže nás posouvat dál.

4 Fáze syndromu vyhoření

Převážná část autorů charakterizuje nástup vyhoření jako dlouhotrvající vícefázový proces, kdy každá fáze má svá specifická problematická úskalí. Není pravidlem, že by každý jedinec prožíval vyhoření ve stejné podobě. Někdo může projít všemi stádii, u jiného se pořadí fází může zcela odlišovat. „*Cesta k syndromu*

²⁹ STOCK, Christian. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi., s. 42-43, ISBN 978-80-247-3553-5.

³⁰ Tamtéž. s. 42-43

³¹ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada, 1998. Psychologie pro každého., s. 80-81, ISBN 80-7169-551-3.

*vyhoření je vždy individuální a u každého se jednotlivé roviny v příslušné fázi projevují s různou intenzitou. Ne každý okamžitě reaguje tělesnými symptomy a rovněž roviny myšlenek a pocitů se individuálně liší.*³²

V průběhu několika let bylo vytvořeno mnoho modelů popisujících jednotlivé etapy, nejjednodušší dělení líčí burnout ve třech fázích a nejsložitější model představuje dvanáct fází syndromu vyhoření. Příkladem bych chtěla uvést jeden z neznámějších a nejvyužívanějších fázových modelů podle autorů J. Edelwiche a A. Brodskyho, který zmiňuje *Dr. Christian Stock* ve své knize *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*.

Model prezentuje průběh syndromu vyhoření v pěti stádiích.

1. **Fáze nadšení** – V této fázi člověk prožívá neutuchající potřebu všem okolo sebe pomáhat, zavděčit se a někam patřit. O své práci má často nerealistické představy a často si neuvědomuje své hranice. Překypuje přílišnou motivací a snaží se dosahovat co nejlepších výsledků i na úkor svého zdraví. Není schopen efektivního rozložení energie mezi pracovními úkoly. Svou práci bere jako poslání a staví ji na první místo, kdy o vše ostatní ztrácí zájem.³³
2. **Fáze stagnace** – Jedinec postupně naráží na různá nepříznivá úskalí a začíná chápat, že jeho pracovní tempo je příliš vysoké a tímto stylem práce není schopen vydržet příliš dlouho. Nedošlo k naplnění jím vytyčených ideálů. Je nucen přehodnotit své představy a očekávání. Jeho pozornost začíná směřovat spíše na osobní potřeby.³⁴
3. **Fáze frustrace** – Člověk se cítí nedoceneně a hledá smysl ve své práci. Mohou se objevovat počáteční známky nespokojenosti s prací. Zaujímá odmítavý postoj ke spolupracovníkům, nadřízeným či klientele.³⁵

³² PRIESS, Mirriam. *Jak zvládnout syndrom vyhoření: najděte cestu zpátky k sobě*. Praha: Grada, 2015., s. 51, ISBN 978-80-247-5394-2.

³³ PEŠEK, Roman a Ján PRAŠKO. *Syndrom vyhoření - jak se prací a pomáháním druhým nezničit: pohledem kognitivně behaviorální terapie*. Praha: Pasparta, 2016., s. 19–20, ISBN 978-80-88163-00-8.

³⁴ STOCK, Christian. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi., s. 24, ISBN 978-80-247-3553-5.

³⁵ DUŠEK, Karel a Alena VEČEŘOVÁ-PROCHÁZKOVÁ. *Diagnostika a terapie duševních poruch*. 2., přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Psyché (Grada)., s. 341, ISBN 978-80-247-4826-9.

4. **Fáze apatie** – Dochází k postupné eliminaci kontaktu s ostatními a ponořuje se do svých myšlenek prostřednictvím užívání návykových látek či nadměrného užívání léků. Často se vyskytují příznaky psychosomatických potíží. Jedinec se uchyluje pouze k vykonávání základních úkolů, které jsou potřebné.³⁶
5. **Stádium intervence** – Jedná se o jakékoliv úkony, které jedinci umožní odpoutat se od nekonečného pocitu zklamání (dovolená, seberozvoj, přestěhování).³⁷

Je zde jistá forma odlišnosti mezi autory, co se týče interpretace pátého stádia. V některých publikacích se můžeme setkat s již výše zmíněným závěrečným *stádiem intervence*, v jiných dílech je uvedena jako konečná fáze *stádium syndromu vyhoření*, které se vyznačuje pocity bezmoci, negativismu a dalšími doprovodnými příznaky.

5 Psychodiagnostické metody syndromu vyhoření a prevence

Druhá polovina 20. století byla počátkem pro zrod prvních metod zkoumajících syndrom vyhoření. V součinnosti s odborníky, kteří se zabývali syndromem vyhoření bylo vytvořeno několik typů dotazníků, sloužících k diagnostice tohoto jevu. Jednotlivé podoby metod se v průběhu let několikrát pozměnily. Díky své nenáročnosti se osvědčenými postupy stala dotazníková šetření, která jsou vytvořena na samoobslužném principu diagnostiky vyhoření.³⁸

5.1 Psychodiagnostické metody

Hojně využívaným se stal dotazník MBI „*Maslach Burnout Inventory*“, vytvořen americkou psycholožkou **Ch. Maslachovou** a spolupracovnicí **S. E.**

³⁶ STOCK, Christian. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi., s. 24, ISBN 978-80-247-3553-5.

³⁷ MATOUŠKOVÁ, Ingrid. *Aplikovaná forenzní psychologie*. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada)., s. 227, ISBN 978-80-247-4580-0.

³⁸ PTÁČEK, Radek, Jiří RABOCH a Vladimír KEBZA. *Burnout syndrom jako mezioborový jev*. Praha: Grada, 2013. Edice celoživotního vzdělávání ČLK., s. 30-32, ISBN 978-80-247-5114-6.

Jacksonovou. Tato technika je zaměřena na zkoumání tří hlavních složek syndromu vyhoření.³⁹

EE – emocionální vyčerpání

Stav nadměrného duševního vyčerpání, v jehož důsledku není jedinec schopen koncentrace. Člověk se stává náchylnější k rozvoji úzkostného a depresivního naladění. Pociťuje pokles nadšení a motivace.

DP – depersonalizace

Odosobnění, ztráta identity, jedinec není schopen uvědomování si vlastních prožitků. Ostatním lidem nedokáže projevovat úctu a uznání, což se projevuje nevhodným chováním a nedostatkem respektu.

PA – snížený pracovní výkon

Především výskyt u jedinců s nedostatkem sebedůvěry, s neschopností dostatečného sebehodnocení a sebechvály za kvalitně odvedenou práci. Z tohoto plyne obtížnost zvládnutí stresových stavů a vypořádání se s nimi.

Dotazník obsahuje 22 otázek, kdy ke každé jednotlivé kategorii je přiřazen určitý počet. Odpovědní škála umožňuje vyjádřit odpovědi na otázky pomocí sedmi stupňů. Každý stupeň odpovědi má svůj specifický význam a vykazuje jednoznačný postoj respondenta. Tento způsob umožňuje přesněji a výstižněji odpovědět na otázku.⁴⁰

Dalším, často používaným je BM dotazník „**Burnout Measure**“, který je tvorbou dvojice **Ayaly Pinesové** a **Elliota Aronsona**.

Kromě hojně využívaných dotazníkových šetření se v diagnostice syndromu vyhoření užívá metoda tzv. *sémantického diferenciálu*. Je založena na principu nuance jemných odstínů ve významu slov a pracuje s protikladnými přídavnými jmény. Mezi odpověďmi existuje rozmanitá škála, vyobrazena jako linka spojující

³⁹ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada, 1998. Psychologie pro každého., s. 40-41, ISBN 80-7169-551-3.

⁴⁰ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada, 1998. Psychologie pro každého., s. 41, ISBN 80-7169-551-3.

jednotlivé odpovědi, která pracuje s pěti nebo sedmi stupni odpovědí a respondent zaznamenává svou odpověď pomocí křížku na linii.⁴¹

5.2 Prevence

Předcházet syndromu vyhoření není snadný proces, ovšem existují jisté zásady a postupy, které mohou alespoň z části eliminovat vznik vyhoření či minimalizovat jeho dopady. Lze tak učinit v rámci svépomoci nebo požádat o pomoc své okolí. Důležité je pochopení skutečnosti, že každý člověk je jedinečný, a proto je potřeba upravit strategii prevence pokaždé individuálně.⁴²

5.2.1 Svépomoc

Základem je, aby byl jedinec schopen uvědomit si, že syndrom vyhoření opravdu existuje a může postihnout kohokoliv. V prevenci vyhoření je rozhodné uspořádat si své myšlenky a přenastavit své hodnoty, které mnohdy nemusejí být v reálném životě motivací, ale spíše nesou podobu stresového faktoru. Člověk by měl pozornost směřovat v první řadě na sebe samého a své potřeby. Každý by měl být schopen být odpovědný za sebe a své činy a najít si význam a hodnotu své existence. Měl by též přiměřeným způsobem pracovat na psychické a fyzické odolnosti vůči stresu, pomocí vhodných postupů, a především si umět dopřát dostatek volného času a odpočinku. V pracovní oblasti by měl jedinec plánovat dokončení úkolů v reálném čase a nastavit své hranice tak, aby nedocházelo k přílišnému přepracování.⁴³

5.2.2 Pomoc od okolí

Sociální pomoc je stejně významná jako podpora od sebe samého. Může být poskytována jak ze strany nejbližších, tak i z pozice nadřízeného v práci, kdy pochvala, uznání nebo povzbuzení od nadřízeného nebo spolupracovníka pomáhá ke kladnému naladění psychické pohody. Jedná se o jeden z hlavních prvků, který napomáhá jedinci ke spokojenému žití a je důležitý pro naše blaho a

⁴¹ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada, 1998. Psychologie pro každého., s. 41, ISBN 80-7169-551-3.

⁴² JOCHMANNOVÁ, Leona a Tereza KIMPLOVÁ, ed. *Psychologie zdraví: biologické, psychosociální, digitální a spirituální aspekty*. Praha: Grada, 2021. Psyché (Grada)., s. 95-97, ISBN 978-80-271-2569-2.

⁴³ JEKLOVÁ, Marta a Eva REITMAYEROVÁ. *Syndrom vyhoření*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006., s. 23-24, ISBN 80-86991-74-1.

kvalitu života. Sociální síť (rodina), ale i sociální skupina (přátelé, spolupracovníci) by měla být pro člověka zdrojem sociálního kontaktu, v jehož rámci jsou oboustranně uspokojovány životní hodnoty a potřeby. Pomoc a podpora především spočívá v ochotě a umění vžít se navzájem do emocí a psychického naladění, ať už kladného či negativního, ale i v nastavení sociálního zrcadla jedinci. Sociální zrcadlo je pro nás odrazem určitého zhodnocení nás samotných, ale i našeho chování.⁴⁴

V pracovní oblasti má na psychickou pohodu nezanedbatelný vliv i vytvoření příznivých podmínek na pracovišti. Osoby by měly být dobře obeznámeny se svou pracovní náplní a s tím souvisejícími úkoly, které by měly odpovídat jejich dosaženým znalostem, kvalifikacím a zkušenostem. Vedoucí pracovník by měl mít snahu v rámci pracovních vztahů obměňovat formu schůzí, práce a zadávání úkolů, aby se předešlo stereotypnímu řešení pracovních povinností. Jestliže nadřízený shledá náznaky psychických či fyzických obtíží nebo únavu podřízeného, měl by s tímto konzultovat možnost případného poskytnutí pracovního volna nebo umožnit jinou aktivitu, která napomůže ke zotavení jedince.⁴⁵

Autorka I. Šolcová a V. Kebza vytyčují v knize **Syndrom vyhoření** základní principy shrnující z části výše uvedené předpoklady, které napomáhají k efektivnímu zvládnutí stresových situací a předcházení tak následkům vedoucím k vyhoření.

1. *„Otevřenost tomu, co se kolem nás děje.*
2. *Nebát se změn.*
3. *Při setkání se stresujícími životními událostmi nebýt pasivní, ale aktivně hledat způsoby a kroky, jak životní situaci čelit.*
4. *Počítat se stresujícími situacemi.*
5. *Umět izolovat stres od ostatních životních aktivit.*
6. *Dbát na dobré a hojné vztahy s ostatními lidmi.*

⁴⁴ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada, 1998. Psychologie pro každého., s. 75, ISBN 80-7169-551-3.

⁴⁵ JEKLOVÁ, Marta a Eva REITMAYEROVÁ. *Syndrom vyhoření*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006., s. 27-29, ISBN 80-86991-74-1.

7. Vytvořit si kolem sebe příznivé prostředí.
8. Osvojit si zdravý životní styl.“⁴⁶

6 Policie České republiky

„Policie České republiky je jednotný ozbrojený bezpečnostní sbor zřízený zákonem České národní rady ze dne 21. června 1991.“⁴⁷ Instituce Policie ČR je řízena policejním prezidiem, v jehož vedení stojí policejní prezident a spadá pod působnost Ministerstva vnitra.

Policie je tvořena těmito složkami:

- ✓ „Policejní prezidium,
- ✓ útvary s celostátní působností,
- ✓ krajská ředitelství,
- ✓ útvary zřízené v rámci krajských ředitelství.“⁴⁸

Práce u policie není jednotvárná, neboť má rozmanitou strukturu působností a funkcí, které jsou v rámci policejní práce vykonávány. Pro tuto potřebu byly zřízeny specializované útvary, ke kterým patří například: služba dopravní policie, služba pořádkové policie, služba kriminální policie a vyšetřování, pořádkové, zásahové a pohotovostní jednotky a mnohé další, které efektivně přispívají k řádnému fungování pořádku ve státu.⁴⁹

Policie ČR v rámci výkonu služby zajišťuje několik hlavních cílů. Primárním cílem je zajišťování bezpečnosti a udržování pořádku ve společnosti. Dále se aktivně podílí na prosazování zákonnosti a dodržování právních předpisů. Nedílným úkolem je ochrana práv a svobod jednotlivců. Policejní orgán se zaměřuje i na prevenci výskytu trestné činnosti a jiných protiprávních činů a jejich eliminaci.

⁴⁶ KEBZA, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ. *Syndrom vyhoření: (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu)*. 2., rozš. a dopl. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003., s. 20-21, ISBN 80-7071-231-7.

⁴⁷ Policie České republiky. *Policie České republiky* [online]. © 2024 [cit. 2024-01-15]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/o-nas-policie-ceske-republiky-policie-ceske-republiky.aspx>

⁴⁸ Tamtéž.

⁴⁹ *Policie České republiky* [online]. 2. vydání. Praha: Tiskárna Ministerstva Vnitra, 2017 [cit. 2024-01-15]., s. 8-9, ISBN 978-80-270-0664-9. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/o-nas-policie-ceske-republiky-policie-ceske-republiky.aspx>

Mimo jiné se soustředí na prohlubování důvěry společnosti ke své práci, která je klíčovým prvkem k udržování stability ve společnosti.⁵⁰

Základními stavebními kameny etického kodexu Policie ČR jsou: „*profesionální přístup, nestrannost, odpovědnost, ohleduplnost a bezúhonnost.*“⁵¹ Tyto hodnoty by pro každého policistu měly být základem při výkonu služby. Schopnost vykonávat svou práci s odborností je primárním aspektem pro získání důvěry a respektu od občanů. Neutrannost garantuje občanům objektivní a spravedlivé jednání, bez jakýchkoliv předsudků. Odpovědnost představuje schopnost být si vědom svého konání nebo jednání a zodpovídat za důsledky. Jednat ohleduplně s ostatními lidmi znamená brát v potaz osobní potřeby, pocity a zachovávat vůči nim zdvořilost. Bezúhonné chování je základním požadavkem na celistvost a poctivost policistů při výkonu jejich povinností. Tyto hodnoty umožňují vykonávat vysoce hodnotnou službu občanům. Jsou součástí tzv. služebního slibu, který každý nový policista skládá při nástupu do výkonu služby a tímto okamžikem se zavazuje k dodržování pravidel po celou dobu svého působení u policie.

Jeho konkrétní podoba je následující:

„Slibuji na svou čest a svědomí, že při výkonu služby budu neustranný 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.“⁵²

6.1 Policie a stres

Policejní práci, jako takovou, nelze shrnout do jednotného celku, jelikož každý příslušník čelí při výkonu služby různorodým situacím a osobám. Závisí též na

⁵⁰ VOKUŠ, Jiří. *Policie České republiky* [online]. 2. vydání. Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra, 2010 [cit. 2024-01-15]., s. 3, ISBN 978-80-254-7700-7. Dostupné z:

<https://www.policie.cz/clanek/o-nas-policie-ceske-republiky-policie-ceske-republiky.aspx>

⁵¹ *Policie České republiky* [online]. 2. vydání. Praha: Tiskárna Ministerstva Vnitra, 2017 [cit. 2024-01-15]., s. 12-13, ISBN 978-80-270-0664-9. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/o-nas-policie-ceske-republiky-policie-ceske-republiky.aspx>

⁵² *Policie České republiky: Police of the Czech Republic*. 2. vydání. Praha: Policejní prezidium České republiky, 2017., s. 16, ISBN 978-80-270-0664-9.

služebním místě a hodnosti, které jedinci náleží. A to z toho důvodu, že některé útvary jsou předurčeny k setkávání se s více traumatizujícími a konfliktními událostmi. V každé situaci se policisté musí snažit zachovávat klidnou mysl a vše řešit s rozvahou. Ovšem i přes veškerou snahu mohou čelit značně konfliktním situacím, jejichž základ plyne v první řadě z pracovní role policisty, kterou zastává, dále z osobnostních charakteristik občana, se kterým jedná, ale i z vlastního počínání a charakteru. Doprovodným aspektem ke vzniku rozporů řadíme nízký věk jednajícího policisty, jehož následkem může být skepticismus ze strany veřejnosti a spolupracovníků, z důvodu absence znalostí a dovedností.⁵³

Za potencionální zdroje konfliktů při výkonu pracovní činnosti policisty se uvádí:⁵⁴

- ✓ **Moment výkonné moci** – Situace, kdy policista uplatňuje svou pravomoc, s cílem regulace vzniklé situace a zachování pořádku a bezpečnosti. Postupuje podle platných zákonů a jiných prováděcích předpisů, které mnozí občané mohou vnímat jako příliš restriktivní a nejsou schopni jejich dodržování.
- ✓ **Sociální stereotyp o policii jako zdroji nepříjemností** – Občané ve většině případů upustí od svého protiprávního jednání v momentě, kdy spatří v blízkosti policistu, k čemuž se váže i existence možnosti postihu za tyto činy. Respektování policejní činnosti je základním aspektem, pro správné fungování organizace ve státě. Problém je ovšem spatřován v tom, pokud role policisty v ostatních vzbuzuje přílišné obavy či strach, může to vést k následku odmítavého postoje společnosti a neochotě spolupráce s příslušníky policie.
- ✓ **Moment frustrace vyvolané policejním jednáním** – Následkem zapojení policie do určitých situací je pocit frustrace vyvolaný u osob, se kterými se policisté v průběhu zásahu dostávají do interakce.
- ✓ **Psychologický efekt ozbrojení policisty** – Viditelnost policejní zbraně může mít vliv na jednání občana vůči policistovi a vyvolávat vůči němu přemrštěné reakce. Tyto reakce mohou být absolutně protichůdné, kdy

⁵³ ČÍRTKOVÁ, Ludmila. *Policejní psychologie*. 2., rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015., s. 131, ISBN 978-80-7380-581-4.

⁵⁴ ČÍRTKOVÁ, Ludmila. *Policejní psychologie*. 2., rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015., s.224-231, ISBN 978-80-7380-581-4.

může dojít ke snaze uniknout ze situace nebo naopak policistu fyzicky napadnout.

- ✓ **Psychologický efekt policejního stejnokroje** – Jednotný vzhled policistů posiluje pocit spolenectví mezi příslušníky. U vnímání stejnokroje občany záleží na předešlých zážitcích jednotlivců, které mohou v důsledku negativní zkušenosti s policistou vyvolat negativní vzpomínky a stávají se předpokladem pro zaujetí negativního postoje vůči policistovi.

Policejní stres je určitá forma psychického tlaku, se kterým se příslušníci policie běžně setkávají v rámci výkonu služby. Předpokladem této skutečnosti je nejen fyzická, ale i psychická náročnost jejich práce. Policisté jsou často vystavováni rizikovým situacím a jsou na ně kladeny obrovské nároky, jak ze strany nadřízených, tak i ze strany společnosti. A proto není překvapující, že tělo některé tyto situace vyhodnocuje jako stresové faktory, které následně mohou přispívat ke vzniku syndromu vyhoření.⁵⁵

Prvotní stresové reakce, jak již bylo zmíněno, se obvykle vyskytnou již při počáteční interakci a komunikaci mezi příslušníkem policie a občany. Navazujícími prvky vyvolávajícími stres jsou události, s nimiž ne každý policista za dobu výkonu své funkce přijde do kontaktu.

L. Čírtková uvádí v knize *Policejní psychologie* specifický soupis událostí, při nichž většina policistů pociťuje stresové napětí:⁵⁶

- ✓ „*Použití střelné zbraně,*
- ✓ *situace ohrožující život a zdraví policistů,*
- ✓ *nasazení zásahové jednotky v nepřehledné situaci,*
- ✓ *mimořádné situace, při kterých dochází ke kontaktu se smrtí,*
- ✓ *dramatické vyjednávání s pachatelem zadržujícím rukojmí.“*

Stresové reakce vyplývají spíše z neobvyklosti doprovodných aspektů, které jsou v příčinné souvislosti s vyšetřovaným případem. Tyto situace mohou značně

⁵⁵ ČÍRTKOVÁ, Ludmila. *Policejní psychologie*. 2., rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015., s. 131, ISBN 978-80-7380-581-4.

⁵⁶ ČÍRTKOVÁ, Ludmila. *Policejní psychologie*. 2., rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015., s. 131-132, ISBN 978-80-7380-581-4.

zasahovat do budoucího výkonu policisty a následky dlouhodobě přetrvávat. S náročnými situacemi se příslušníci nemusejí setkávat pouze v pracovní oblasti, ale některé nečekané situace se mohou přihodit i v jejich soukromém životě.⁵⁷

6.2 Psychosociální podpora u Policie České republiky

Tato kapitola je dle mého názoru obzvláště důležitá, jelikož policisté každodenně nasazují při výkonu své služby zdraví i život, a proto v řešení krizových situací by jim měla být nabídnuta pomocná ruka. Aparát psychologické pomoci u Policie ČR vznikl z důvodu zvyšujícího se počtu suicidálního chování mezi policisty a mohou jej využít i osoby blízké, civilní zaměstnanci Policie ČR a Ministerstva vnitra.

Systém je rozčleněn na tři segmenty:⁵⁸

1. **Anonymní telefonní linka pomoci v krizi** – Jedná se o krizový komunikační kanál telefonní linky, který funguje celoročně 24 hodin denně. Volajícímu je poskytována forma poradenství, podpory a bezpečného místa, ve kterém se může svěřit se svými tíživými pocity a společně s pracovníkem linky nacházet východiska z jeho problémů. Organizace je tvořena specializovanými odborníky, psychology a mnoho zaměstnanců má již vlastní zkušenost s přímým výkonem služby. Hovory jsou řízeny na základě etického kodexu linky důvěry a průběh hovoru není žádným způsobem archivován. Pracovník si po ukončení telefonátu pouze zaznamenává obecné základní údaje, které mohou sloužit do budoucna pro rychlejší orientaci mezi hovory. Po celou dobu je zajištěna oboustranná anonymita a pracovník linky je vázán mlčenlivostí. Převážná část hovorů je tvořena problematikou krajních situací, při nichž dochází k nadměrné zátěži na lidskou psychiku (případy s úmrtím dítěte, použití střelné zbraně, suicidální myšlenky, apod.). Nemalé množství telefonních rozhovorů směřuje na problémové situace vztahující se na osobní a rodinné problémy příslušníků.

⁵⁷ VYMĚTAL, Štěpán a kolektiv. Možnosti psychologické podpory v Policii ČR. 1. vydání. Praha: THEMIS, nakladatelství Tiskárny MV, p.o., 2010., s. 35-36, ISBN 978-80-7312-065-8.

⁵⁸ VYMĚTAL, Štěpán a kolektiv. Možnosti psychologické podpory v Policii ČR. 1. vydání. Praha: THEMIS, nakladatelství Tiskárny MV, p.o., 2010., s. 53-66, ISBN 978-80-7312-065-8.

2. **Systém posttraumatické intervenční péče (PIP)** – Cílem tohoto strukturovaného přístupu je eliminace možných hrozeb posttraumatické stresové poruchy (PTSD) a nápomoc jedincům ke zvyšování životní úrovně. Výkon služby je zprostředkovaný pomocí speciálně vytvořených týmů, kde jednotliví pracovníci působí v systému na základě vlastního uvážení a nezištnosti. Systém umožňuje žadateli psychologickou pomoc a podporu ke zotavení se z traumatických událostí. Jedinci je umožněno vybrat si dle vlastních preferencí svého intervenanta, se kterým po celou dobu následně komunikuje. Základní podmínkou pro uskutečnění této péče je souhlas osoby, které má být poskytnuta.

3. **Služby policejních psychologů** – Mimo výše zmíněné služby poskytují policejní psychologové i samostatné služby jako například krizovou intervenci, odborné konzultace a psychologické poradenství nebo psychoterapii. Vhodný postup, který psycholog zvolí, záleží na individuálním problému, se kterým se pacient potýká.

Závěrem k této kapitole bych chtěla uvést, že policisté jsou lidé, u nichž je předpoklad většího komplexu odolnosti než u běžné populace. Ovšem i policisté, stejně jako každý jiný, jsou lidské bytosti a mohou uvíznout ve stejných svízelných životních situacích. Proto je důležité, aby jim byla poskytována dostatečná podpora, prevence a nástroje pro zvládání stresu, které snižují riziko vyhoření a pečují o duševní zdraví jedince.

7 Kvalitativní výzkum, cíl výzkumu

Jelikož je syndrom vyhoření výsledkem působení dlouhodobého stresu, rozhodla jsem se za cíl výzkumu určit/vytyčit, které hlavní stresory působí na policisty při výkonu služby i mimo ni. Zda jsou policisté obeznámeni, co je syndrom vyhoření. Jak policisté pohlíží na výskyt stresorů související s pracovními vztahy. A zda se policisté setkávají se specifickými stresory i v soukromí a osobním životě. Ke zjištění těchto informací, které mnohdy byly velmi citlivé a osobní, bylo potřeba vytvořit vzájemnou důvěru.

V rámci mého výzkumu jsem se soustředila na zodpovězení následujících výzkumných otázek:

1) Jaké stresory jsou spojené s výkonem služby u policie?

Tato výzkumná otázka byla zkoumána prostřednictvím dotazů: *Co považujete za hlavní stresory při výkonu povolání policisty? Jak jste vnímal svoji práci, považoval jste ji za příliš rutinní? Jak byste zhodnotil Vaše pracovní prostředí?*

2) Jaké stresory policisté vnímají v souvislosti se vztahy na pracovišti?

Otázky směřující k zjištění odpovědi na tuto otázku byly: *Jak byste zhodnotil Vaše vztahy s kolegy či nadřízenými? Myslíte si, že podpora od Vašich kolegů či nadřízených byla dostačující?*

3) Jaké stresory ovlivňují osobní život policisty?

K získání odpovědi na třetí výzkumnou otázku byly využity dotazy: *Jaké jste měl vztahy se svou rodinou při Vašem zaměstnání u policie? Byl jste schopen relaxovat a měl na to dostatek času? Jak byste se vyrovnal s finančními problémy?*

7.1 Metoda výzkumu, zakotvená teorie

Rozhodla jsem se pro zvolení kvalitativní metody z jednoduchého hlediska, jelikož tato metoda umožňuje detailněji zkoumat motivaci, kontext a subjektivní interpretace, což bývá mimo dosah kvantitativního přístupu. „*Kvalitativní metody se užívají k odhalení a porozumění tomu, co je podstatou jevů, o nichž toho ještě moc nevíme. Mohou být také použity k získání nových a neotřelých názorů na jevy, o nichž už něco víme.*“⁵⁹ Metoda často přistupuje k interpretaci sociálních jevů z pohledu samotných účastníků, přičemž při samotné analýze dat se vychází z konkrétních pozorování a případů, z nichž jsou následně odvozeny obecné závěry a vzory.

⁵⁹ STRAUSS, Anselm L. a Juliet CORBIN. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno: Sdružení Podané ruce, 1999. SCAN., s. 11, ISBN 80-85834-60-x.

Pro dosažení cílů kvalitativního výzkumu jsem si vybrala postup zakotvené teorie, jelikož ji považuji za jednu z nejvhodnějších metod k dosažení vytyčeného cíle. *„Zakotvená teorie je teorie induktivně odvozená ze zkoumání jevu, který reprezentuje. Nezačínáme teorií, kterou bychom následně ověřovali. Spíše začínáme zkoumanou oblastí a necháváme, ať se vynoří to, co je v této oblasti významné.“*⁶⁰

Jejím cílem je vytvoření myšlenkového rámce, který napomáhá určovat vztahy mezi různými faktory. Vytvoření vztahu mezi jednotlivými charakteristikami se děje pomocí tzv. „kódování“. Jedná se o proces, při kterém dochází k rozdělování dat do specifických skupin, které jsou označovány jako významové jednotky.⁶¹

*„Další fází kódování je tzv. kategorizace, v jejímž průběhu jsou pojmy podle svého významu seskupovány do kategorií, respektive subkategorií, přičemž základem kategorií bývá určitý jev, který jsme identifikovali v průběhu kódování.“*⁶² Následným krokem je fáze interpretace, při které výzkumník důkladně zkoumá jednotlivé vytvořené kategorie a vzájemné vztahy. Konečnou fází a výstupem je vytvoření výzkumné zprávy.

7.2 Průběh výzkumu, charakteristika respondentů

Jako prostředek sběru dat jsem se rozhodla využít metody polostrukturovaného rozhovoru, která představuje vyvážený přístup mezi striktně strukturovanými a volnými rozhovory. Jednotlivé rozhovory probíhaly v měsících leden–únor roku 2024. Bylo osloveno celkem 5 respondentů, přičemž 2 respondenti odstoupili. První účastník se nechtěl participovat z rodinných důvodů, které se mu v tomto období přihodily a druhý odmítl z obavy, že by se některé informace mohly dostat nechtěně k jeho nadřízenému a vznikl by jakýkoliv problém, jelikož působí nadále u Policie ČR. I přes veškerou mou snahu a ujišťování o zajištění anonymity průběhu celého výzkumu se jeho názor nezměnil, proto jsem se rozhodla na něj nenaléhat. Nakonec se výzkumu zúčastnili 3 bývalí příslušníci Policie České

⁶⁰ STRAUSS, Anselm L. a Juliet CORBIN. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno: Sdružení Podané ruce, 1999. SCAN., s. 14, ISBN 80-85834-60-x.

⁶¹ GULOVÁ, Lenka a Radim ŠÍP, ed. *Výzkumné metody v pedagogické praxi*. Praha: Grada, 2013. Pedagogika (Grada), s. 119-121, ISBN 978-80-247-4368-4.

⁶² Tamtéž. s. 120

republiky, na základě mé preference, jelikož z mého pohledu disponují více zkušenostmi, praxí a zároveň jsou dobře zorientovaní v praktickém fungování policie.

Nejprve byl osloven respondent č. 1, kterého jsem znala osobně, jelikož je mezi námi příbuzenský vztah. Tento účastník následně oslovoval zbylé respondenty, na které mi byl poté předán kontakt. Komunikace mezi mnou a subjekty výzkumu probíhala převážně telefonicky či osobně, kdy jsem jim představila cíl mého výzkumu a nechala rozhodnutí na nich, zda se budou chtít rozhovoru účastnit.

Datum, čas a místo konání rozhovoru jsem přenechala na osobních preferencích dotazovaných osob. Všechna setkání se nakonec uskutečňovala v místě jejich bydliště. Snažila jsem se vždy vytvořit příjemnou a přátelskou atmosféru a před započítím každého výzkumu jsem si od všech respondentů zajistila ústní informovaný souhlas o účasti na výzkumu. Též jim byl znovu představen obsah celého zkoumání a měli možnost nahlédnout do teoretické části mé bakalářské práce, pro utvoření celkové představy.

Rozhovory jsem se rozhodla nahrávat na mobilní telefon, s čímž všichni respondenti byli dopředu obeznámeni a souhlasili s tím. Zároveň byli ujisti o tom, že průběh dotazování bude zcela anonymní a nebudou nikde publikovány jejich osobní údaje, které by mohly sloužit k následné identifikaci jedince. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla základní údaje respondentů nenahrávat na mobilní telefon a zapisovala jsem si je pouze do předem připraveného bloku. Dále jsem jim dala slib, že záznam bude po přepsání smazán a přepis bude sloužit pouze k účelům bakalářské práce.

Časové rozpětí jednotlivých rozhovorů se pohybovalo mezi 25–30 minutami. Na dotazované osoby s jednotlivými odpověďmi jsem nespěchala. Dle mého názoru otázky příliš nesměřovaly do osobních věcí, i přesto byla každému participantovi nabídnuta možnost neodpovědět na otázky, které by jim mohly být jakýmkoliv způsobem nepříjemné. Této možnosti se žádný z dotazovaných neuchopil a odpovědi se mi dostalo na všechny otázky. Jak již bylo zmíněno jednotlivé rozhovory byly prováděny v domovech účastníků a bylo nutné zajistit naprostý klid a vytvořit důvěrnou atmosféru, proto jsem se rozhodla jednotlivé členy jejich rodiny

poprosit, aby v průběhu rozhovoru opustili místnost, dostalo se mi pochopení od všech osob.

I přesto, že celý průběh jednotlivých rozhovorů byl nahráván, v přepisu se neobjevují určité pasáže, které byly účastníky vyhodnoceny podle jejich názoru jako nepublikovatelné, a proto jsem jejich připomínku vzala vážně a v transkriptu nejsou zaznamenány. Nahrávky byly přepisovány v doslovné podobě, proto se v přepisu jednotlivých odpovědí objevují nespisovné výrazy a občasné vsuvky, jako třeba „(smích, povzdech)“.

Se všemi účastníky rozhovor probíhal bez jakýchkoliv komplikací a zpětně rozhovory hodnotím jako velmi přínosné pro mé budoucí pracovní zaměření.

Respondent č. 1

Věk 60 let, rozhodl se ukončit svou dlouholetou pracovní činnost u Policie České republiky ze zdravotních důvodů. U Policie České republiky působil po dobu 37 let. Během této doby dosáhl pozice vrchního komisaře a získal vysokoškolské vzdělání v oboru právo. V současné době pobírá výsluhový příspěvek. Kromě toho je nyní také v invalidním důchodu.

Respondent č. 2

Věk 61 let, po 31 letech se rozhodl změnit svou pracovní dráhu strávenou u Policie České republiky z důvodu změny životní situace, která vyžadovala přizpůsobení se této okolnosti a nově vzniklým podmínkám. Poslední pozicí, kterou zastával, byla vrchní inspektor. Dosáhl vysokoškolského vzdělání v oboru strojním. Výsluhový příspěvek nepobírá. Momentálně je zaměstnán u ostrahy nemocničního areálu.

Respondent č. 3

Věk 60 let, volbu odchodu od Policie České republiky učinil po 35 letech působení v řadách policistů a to kvůli zdravotním obtížím, které jej donutily k přehodnocení pracovního angažmá. Jeho poslední dosažené pracovní zařazení bylo vrchní inspektor. Pro výkon své práce nepotřeboval absolvovat vysokoškolské vzdělání, získal středoškolské vzdělání s maturitou v oboru stavebním. Momentálně pobírá výsluhový příspěvek. Je spolupracovníkem respondenta č. 2.

8 Realizace a výsledky výzkumu

8.1 Rozhovory a analýza rozhovorů

Otázka: Jak jste vnímal svou práci, považoval jste ji za příliš rutinní?

Respondent č. 1

„No, to bych neřek. (povzdech) Já jsem prošel prakticky od ulice, kdy jsem „šlapal“, jo, kdy jsem byl obyčejnej obchůzkář, až do funkce jako ředitele okresu, takže sem mohl všechny ty stupně ty práce u policie docela slušně poznat. Rutinní určitě není ta práce u policie, ta přináší každé den něco nového. Hodně často sem se setkával s násilím v různých podobách a z toho vyplývaly i celkem nebezpečný situace, kdy šlo kolikrát o zdraví, a třeba i o život. Tady je prostě každé den něco nového. Jednak to přináší doba, vyvíjí se doba, trestná činnost, jo, jednání pachatelů a další činnosti. A cítil jsem se taky hodně často, že mám nervy na pochodu kvůli tomu, že sem musel jednat tak, abych neporušoval zákony a jednal podle předpisů.“

Respondent spatřoval ve své práci značnou **nestálost a proměnlivost profesních povinností**, které vyžadovaly schopnost adaptace a rychlého konání. **Konfrontace s násilnými situacemi** mnohdy představovala riziko **ohrožení** vlastního **života** a **zdraví** policistů, kteří se ocitli v obtížném postavení, kdy výsledek celé situace závisel na jejich dovednostech a schopnostech rychlého rozhodování. Při těchto akcích byl na policisty kladen obrovský **psychický nátlak**, který bylo nutné překonat.

Respondent č. 2

„Některé oblasti byly velice rutinní, jako například plánování služeb, ustanovení každý měsíc podklady pro přípravu mezd a takové věci. Prostě nezáživný, rutinní. Ale pak tam určitě byly a jsou i do dneška situace, kdy prostě to člověka zajímá, protože tam jsou zajímavé tendence, co se týče činnosti policie, jako takový. Na druhou stranu je to práce, kde vám kolikrát jde o život a nejen ten váš, což na mě kolikrát dost zanechalo nějaký ten šrám. Fakt jako kolikrát to, co jsem viděl, tak jsem si přál, aby se mi to jen zdálo. (povzdech) Ať už šlo i například o smrtící dopravní nehody. No některé situace nebyly vůbec příjemné a přál bych si na ně zapomenout. Ale jinak je to povolání vážně zajímavé.“

Příslušník ve své práci spatřoval pouze **administrativní stereotyp**, kdy se často musel zabývat rutinními úkoly a papírováním, které byly doprovodnou fází k úspěšnému dokonání činnosti. Zmiňuje i stres a riziko spojené s **život ohrožujícími situacemi**, ve kterých příslušníci zastupují stát na vlastní riziko. Výjimkou není ani dopad **traumatických událostí**, které mohou mít značný dopad na lidskou psychiku a působit jako **emocionální zátěž**.

Respondent č. 3

„Obecně ta práce není rutinní, jakože je jasný, že určité věci se opakovaly a lezlo mi to občas už dost krkem, ale ta práce sama o sobě je dost různorodá. Určitě závisí na pozici toho policajta. Každý den jste sice přemýšleli, co se ten den asi tak může stát a pak to všechno bylo úplně jinak. Jako ta běžná administrativa se prostě opakovala, ale jinak ta práce byla pokaždý o něčem jiném. Když něco řešíte, tak musíte počítat s tím, že kolikrát nemusíte postupovat úplně správně a podle předpisů, to vás může jednou dohnat a jste hodně ve stresu. Párkrát jsem byl v situaci, kdy jsem musel zvážit určitý morální principy s právními předpisy. No, prostě je to různý a každý den jiný, ale zpětně můžu říct tohle.“

Opět respondent hovoří o **administrativní rutině**, která obnáší zabránění velkého množství času a energie. **Neočekávanost** a častá **proměnlivost pracovních povinností** často narušovala i soukromí respondenta v době volného času. Příslušník musel čelit i náročným rozhodnutím v podobě základních **etických**

dilemat, kde se ocitl na pomezí rozhodování a volby mezi morálními principy a povinnostmi.

Jak policisté vnímali svou práci?

Respondent č. 1 – proměnlivost pracovních činností, konfrontace s násilím, ohrožení života a zdraví, psychický nátlak, nutnost rychlého a efektivního rozhodování

Respondent č. 2 – administrativní rutina, ohrožení života, emocionální zátěž, konfrontace s lidským utrpením, trauma

Respondent č. 3 – administrativní rutina, proměnlivost pracovních činností, riziko právních následků, etické dilema

Otázka: Co považujete za hlavní stresory při výkonu povolání policisty?

Respondent č. 1

„Tak ty hlavní stresory (povzdech), je to náročnost té práce. Jako když si vezmu na ulici, jste tam, zastupujete ten stát. A ten stres, že vás sleduje veřejnost, jo, může si vás někdo natáčet, nahrávat, zveřejňovat, jo. (odmlka) Nemáte takový jakoby zastání, to poznáte časem. A při té práci vejš, třeba při těch funkcích, tak máte nějakou odpovědnost, máte lhůty, kontroluje vás státní zástupce. Takže všude je na vás ta odpovědnost navalená, že prostě ten stres se k vám musí dostavit. On si ten stres člověk neuvědomuje, tu náročnost té práce, protože si na to zvykne. Takže ty hlavní stresory jsou asi, že té práce je hodně, je rozmanitá. Je tam hodně činností a za většinu je člověk zodpovědný.“

Pro výkon profese respondent zmiňuje klíčové stresové faktory, se kterými se v průběhu činnosti setkával, jako je **náročnost pracovní náplně**, která je navíc mnohdy doprovázená obrovskou pozorností veřejnosti. **Kontrola** činnosti policie ze **strany veřejnosti** je pro policisty náročná, jelikož narušuje možnost poklidného a adekvátního rozhodnutí, zejména pokud jsou vystaveni kritice. Respondent zde

vnímá **absenci podpory**, která může vést k zautomatizování plnění povinností, jako obrana před stresem. Za další stresový faktor vnímá **přebytek pracovních činností**, což může vést k přetížení a pocitu neustálého spěchu, zároveň se zde prolíná i **vysoká odpovědnost** za dodržování zákonných postupů, která je mnohdy doprovázena vysokými očekáváními.

Respondent č. 2

„No, tak velkej stres je asi to, nebo si to aspoň myslím, splnění nějakýho úkolu. Některý byly prostě méně náročné, na některé se kladl větší důraz. No a ta obava z toho, aby to nějak dopadlo, byla obrovská. Takže tam mohl být ten stresovej faktor z toho, co ten můj nadřízenej na to poví. Většinou to bývalo tak, že když to všechno klaplo, jakýkoliv zajištění, jakákoliv činnost, tak vlastně nikdo nic neřek, ani kolikrát jestli to bylo dobrý nebo nebylo. Což teda nějakým způsobem některý lidi brali tak, že byli z toho ve stresu a nechtěli třeba už potom tu práci dělat. Asi taky to, že tý práce je fakt občas hodně a nevíte, kam dřív skočit. Stresující je i když třeba musíte jednat s někym, který vás poslouchat vlastně vůbec nechce a začne po vás řvát a vy ho musíte uklidnit. A to není vůbec jednoduchý, většinou to bylo spíš nemožný.

Respondent se domnívá, že stres může vycházet ze **strachu z reakcí nadřízených**, zejména pokud jsou negativní či kritické. **Nedostatečné ocenění** má za výsledek pocity frustrace a demotivace. Respondent též zmiňuje jako stresový faktor **mnohočetnost pracovních povinností**. Také se zmiňuje o situacích, kdy dochází ke **konfrontaci s agresivními jedinci**. Tyto situace jsou potenciálně riskantní a velmi obtížné k upokojení a je zde potřeba jednat s rozvážností.

Respondent č. 3

„No, myslím si, že to může být třeba to, že se dost často dostáváme do situací, kdy nevíte, co čekat. Taková ta nejistota. (povzdech) Taky ten nedostatek uznání od lidí a kolikrát i těch nadřízených. Málokdy za mnou došel nadřízenej a pochválil mě, to spíš, když se mi něco nepovedlo na sto procent, tak jsem to měl ještě dlouho na talíři. Ale naštěstí to nebylo nikdy nic velkýho a snažil jsem se nad tím

mávnout rukou, poučit se z toho a jít dál. Taky dost často je tý práce fakt hodně, jak jsem myslim už zmiňoval, takže to může být občas taky dost demotivující. Kromě toho, co jsem teď říkal, se mi jednou stalo, že při jednom zákroku jsem měl namále a mohlo bejt po mně. Dost dlouho sem se z toho dostával, ale teď je to už mnohem lepší. Takže tohle na mě taky určitě něco zanechalo.“

Dle dotazovaného je při výkonu povolání stresujícím faktorem **absence uznání** ze strany veřejnosti i výše postavených funkcionářů, což může snižovat míru motivace a ovlivňovat budoucí přístup k pracovním činnostem. **Vysoká pracovní vytíženost** může snižovat kvalitní zpracování úkolu a způsobit **snížení pracovního nadšení** či entuziasmu. Mimo jiné může vést k vybudování pocitu **nejistoty** a je větší pravděpodobnost chybných rozhodnutí. Nedílným zdrojem stresu a úzkostného stavu je zvýšené **riziko zranění** a **ohrožení života** při plnění profesních povinností.

Co respondenti považují za hlavní stresory při výkonu povolání policisty?

Respondent č. 1 – náročnost práce, pozornost a kontrola veřejnosti, přebytek pracovních činností, vysoká odpovědnost

Respondent č. 2 – nedostatečné ocenění, obava z reakcí nadřízeného, přebytek pracovních činností, konfrontace s agresivními jedinci

Respondent č. 3 – nedostatečné ocenění, nejistota, přebytek pracovních činností, riziko zranění a trauma

Otázka: Jak byste zhodnotil Vaše pracovní prostředí?

Respondent č. 1

„No, tak máte stanovený určitý budovy a z toho se nedostanete. Jako já osobně jsem kancelář neměl jenom sám pro sebe a nebyla ani vybavená, jak bych si představoval a potřeboval k práci. A tím, jak tam furt někdo chodil, tak mě to dost často rušilo od práce a nemoh jsem se kolikrát soustředit. No, a jak jsme tam byli

dva, tak tam občas bylo fakt dost věcí na tak malou kancelář. Takže jako stačilo by upravit směnnost, jo, ale někdy se to prostě jinak udělat nedalo.“

Při své práci respondent spatřoval **nedostatky ve vybavenosti** kancelářského prostředí. Vnímал okolo sebe mnoho **rušivých elementů**, které mohly být následkem **nedostatečné organizace** této instituce a ztěžovaly mu možnost kvalitní koncentrace na práci.

Respondent č. 2

„Já jsem měl velkou kancelář, akorát čím větší byla, tím víc lidí mi tam chodilo. Bud' ode mě něco potřebovali, anebo mi občas přišlo, že si chtěli jen povídat. No, a bavili se tam a mě to rušilo, takže jsem je nějakým způsobem vyzval, aby byli chvíli zticha, že taky pracuju a až přijde čas, tak vybavim jejich záležitosti. Ovšem ty lidi v průběhu toho, co tam stáli, tak mi kolikrát sahalo do spisů i různých materiálů, a když jsem pak něco potřeboval najít, tak to bylo hrozně přeházený. (povzdech) Jinak se mi taky kolikrát stalo, že jsem řešil případ a neměl jsem prostě určitý vybavení a ani to nebylo na baráku, takže jsem musel přejíždět sem a tam. Když jsem to říkal svému nadřízenému, tak ten jen zakroutil hlavou a nic se nestalo.“

Respondent uvedl, že často vnímal **rušivé elementy**, které ovlivňovaly jeho pracovní tempo a zvyšovaly míru stresu a **neklidu**. Zároveň uvedl, že v organizaci **postrádal** určité **vybavení**, což mu mnohdy komplikovalo jeho pracovní činnost. Také pociťoval **nepružnost vedení**, které nereagovalo na potřeby a problémy svých podřízených.

Respondent č. 3

„(smích) No, kancelář jsem měl sám. Starý nábytek, což by zas tak nevadilo, ale ten počítač jsem občas musel poprosit, aby fungoval. Taky hned přes ulici byla dost frekventovaná silnice, takže v létě jsem si radši nakoupil větráky, abych slyšel vůbec sám sebe. Tam jsem byl bohužel pěknou řadu let a měl jsem velkou radost, když mě převeleli. Už jsem toho měl fakt dost.

Třetí respondent poukazoval na skutečnost, že pro svou práci měl k dispozici **nedostatečně funkční vybavení**, které zpomalovalo jeho pracovní činnost. Místo služebního působiště zhodnotil jako nevyhovující z důvodu **hlučného** okolního prostředí a celkově pracovní prostředí zhodnotil jako **nekomfortní**.

Jak respondenti hodnotí jejich pracovní prostředí?

Respondent č. 1 – nedostatek vybavení, neklid, nedostatečná organizace

Respondent č. 2 – rušivé elementy, neklid, nedostatek vybavení, nepružné vedení

Respondent č. 3 – nedostatečně funkční vybavení, hlučné a nekomfortní prostředí

Otázka: Jak byste zhodnotil Vaše vztahy s kolegy či nadřízenými?

Respondent č. 1

„Tak já si myslím, že ty vztahy s kolegy byly adekvátní tomu, jak se ta druhá strana chová ke mně. Jo, s nadřízenejma (povzdech) a tak. Samozřejmě se vždycky našel někdo, kdo chtěl bej prostě ten nejlepší a snažil se všem okolo podkopávat nohy. Jako ty vztahy jsem neměl zas tak špatný, ale když je ten člověk, teď to řeknu lidově, grázl a využívá toho, tak se k němu taky tak člověk chová. Občas se prostě někdo ke mně choval jak k malýmu a snažil se mě přesvědčit o své pravdě. Taky když ste udělal něco dobře a dostal jste pochvalu, vždycky někdo stál za rohem a nemoch to rozdejchat.“

Respondent obecně vztahy na pracovišti hodnotí vcelku kladně. Zaujímal taktiku rovného přístupu k ostatním. Ovšem poukazuje na drobný výskyt **rivality** a **závisti** mezi kolegy, které s sebou přinášely i neadekvátní chování a konflikty v pracovním prostředí. Vyskytl se i v situaci, ve které pociťoval **nedostatečný respekt** k jeho osobě.

Respondent č. 2

„Hodne vedoucí, je špatnej vedoucí, aspoň se to tak říká. (smích) No, já sem byl na nižším článku organizace a řízení, měl sem nad sebou ještě vedoucího dopravního inspektorátu. A za nim, když člověk došel, tak jste musel zjistit, jakou má náladu, podle který jste pak s nim jednal. Občas to s nima šlo vyjít, ale někdy jsem se radši zavřel v kanceláři a ani sem nedutal, protože jsem se nechtěl koukat na ty otrávený obličej a vidět, že ho tím člověk přímo obtěžuje, to jsem si to radši vyřešil nějakým způsobem sám. Když jsem mu pak nesl ty věci hotový, tak jsem byl ve stresu, co mi na to řekne. Jako ty, co dělali svojí práci poctivě, tak s nima jsem vycházel dobře, ale ty policajti, co by podle mě vůbec policajti bejt neměli, tak k nim jsem musel mít trochu jinačí přístup, no.

V rámci postřehů s pracovními vztahy respondent vytyčil několik problémů. Za prvé silně vnímal **neprofesionální přístup** některých svých nadřízených a **neochotu naslouchat** či **poskytnout radu** v případech, kdy si nevěděl rady a k řešení musel postupovat podle svého uvážení. Toto zapříčiňovalo dostavení se i následného **stresu** kvůli **názoru nadřízeného** na danou věc.

Respondent č. 3

„Tak podle mě jsme spolu skoro všichni vycházeli hezky a slušně. Jako občas sme mezi sebou nějaký rozbroje určitě měli, ale vždycky se to nějakým způsobem vyřešilo. Když se někdy sešlo víc ženskejch najednou, tak ty pak samozřejmě pomlouvaly, no a občas těm pomlouvám někdo uvěřil a rozneslo se to po oddělení, tak to potom mezi náma trochu skřípalo. (smích) Co se týče nadřízených, tak to bylo asi člověk od člověka. Zažil sem jednoho, co mi musel furt koukat pod ruce, hrozně mě to vytáčelo. A pořád mi říkal, jak to mám dělat, že to musím dělat takhle a pak zjistil, že to dělám dobře a vypařil se. (smích) To, co se mu nechtělo dělat, hodil na stůl mně. No asi mu to dělalo dost dobře. Nebo když sem za nim došel, tak mě vůbec nevnímal. Vztahy byly různý.“

Třetí osoba se setkala s rozmanitými pracovními vazbami na pracovišti, mnohdy pro respondenta představovaly nechtěnou přítěž. Problém spatřoval v **nadměrném dohledu** jeho nadřízeného pracovníka, což mohlo zapříčiňovat

pokles sebevědomí a zvyšovat pocit neschopnosti. Na druhé straně se ocitl i v případech, kdy mu byl dán jasně najevo **nezájem** a **neochota** výše postaveného funkcionáře. V kolektivu se dostával do kontaktu s **pomluvami**, které zapříčiňovaly rozbroje v pracovním kolektivu. Kvůli svému nižšímu postavení než jeho nadřízeného byl vystaven **bossingu**.

Jak by policisté zhodnotili vztahy v pracovní oblasti?

Respondent č. 1 – rivalita, nedostatek respektu, závist

Respondent č. 2 – neprofesionální přístup nadřízeného, neochota vedoucích pracovníků, stres z názoru nadřízeného

Respondent č. 3 – nadměrný dohled, nedůvěra, neochota nadřízeného, pomluvy, bossing

Otázka: Myslíte si, že podpora od Vašich kolegů či nadřízeného byla dostačující?

Respondent č. 1

„(povzdech) To nejde takhle jednoznačně říct, kolegové se snažili, přece jenom sme táhli všichni za jeden provaz. Jinak, já sem těch nadřízenejch měl spousta. No, a některý ty nadřízený byli kariéristi, některý byli úplný hlupáci, který se na to místo dostali a nevěděli vůbec, co dělaj. Proto měli svý podřízený, který tu práci dělali za ně, jo, ale měl jsem spousta dobrejch nadřízenejch, který pomáhali. Akorát občas sem se prostě s nima dohadoval o tom, kdo má vlastně pravdu. Samozřejmě pravdu má vždycky nadřízenej. (smích) Taky se sem tam objevil nadřízenej, kterýmu dělalo dobře, když mě moch za něco pokárat. A taky sem měl vedoucího, kterej, když mi podával ruku, tak se koukal úplně do strany. (smích) Ale setkal sem se i s vysokejma funkcionářema, který na sobě tu aroganci nedávali najevo a brali mě sobě rovnýho.“

V souvislosti s výkonem pracovní činnosti u policie respondent zažíval projevy **arogance** ze strany nadřízeného, které často komplikovaly komunikaci a spolupráci mezi nimi. Dále si povšimnul, že někteří příslušníci využívali svého pracovního postu a **přenášeli odpovědnost** a úkoly na ostatní členy v týmu, což mohlo vyvolávat pocit nerovnosti a nespravedlnosti mezi jednotlivými pracovníky. Zároveň pociťoval problém se sdělováním svého názoru mířícímu k některému z funkcionářů, jelikož zde panovala **neomylnost nadřízeného**. Při výkonu činnosti se musel čelit **nerovnému chování** a **bossingu**.

Respondent č. 2

„Hm, (smích), tak napůl. Prostě jak jsem vám říkal, bylo to člověk od člověka, a abych neházel jen špínu na moje vedoucí, tak záleželo taky, k čemu měla ta podpora směřovat. Samozřejmě, jak jsem říkal, nebyl jsem až v tom nejvyšším stupni organizace a řízení, takže sem se musel nějakým způsobem domlouvat a dotazovat se svého nadřízeného. A ta podpora, když šlo o věc, která měla být svým způsobem nějak dobře realizována, tak jsem tu podporu a pomoc dostal, od některých. No, a když to bylo trošku hloupější a za hranou, tak samozřejmě sem ji nedostal. (smích) Ale ten tlak od nadřízených byl kolikrát fakt přemrštěnej a nevěděl sem občas, jak z toho ven. Protože jim samozřejmě šlo o kvalitní zajištění daný věci, takže tam někdy vznikaly konflikty. Jinak mně rovný kolegové mi občas házeli klacky pod nohy.“

Jak již bylo zmíněno v minulé odpovědi respondenta, zažíval různorodé situace a jednal s různými typy nadřízených. Pocity bezradnosti zažíval v rámci zvýšeného **nátlaku na pracovní výkon**. V rámci pracovního kolektivu se ocitl v obtížných situacích, kde se stal obětí **sabotáže** ze strany některých kolegů, kteří mu aktivně bránili v plnění pracovních povinností.

Respondent č. 3

„Já si myslím, že od kolegů byla určitě. Tak je to všechno práce v týmu, tak je potřeba, aby se všichni podporovali a pomáhali si navzájem. Asi nikdy se mi nestalo, že bych na všechno zůstal sám. A co se týče nadřízených, tak jak sem zmiňoval, někdo je dobřej, někdo si potřebuje nahnat ego, že je něco víc než vy.“

Jako občas vázla komunikace na našem oddělení, ale to jen v určitý sestavě. A protože to dost vedlo k nedorozuměním a dost častým chybám, tak si toho někdo z vedení začal všímat a dávalo se na to větší pozor.“

Poslední respondent se též zmiňoval v minulé odpovědi o tom, že někteří lidé byli dostatečnou podporou a jiní se vyžívali v jeho bezradnosti, při které jej mohli kontrolovat. Současně vnímal **egocentrismus** nadřízených. Vztahy s kolegy shrnuje jako fungující, s občasnými **komunikačními obtížemi**, které ovšem byly řešitelné.

Co si myslí respondenti o podpoře ze strany kolegů či nadřízených?

Respondent č. 1 – arogance a nezájem nadřízeného, delegace odpovědnosti na jiného, neomylnost nadřízeného, bossing

Respondent č. 2 – vysoký nátlak nadřízeného, sabotáž ze strany kolegů

Respondent č. 3 – egocentrismus nadřízeného, nedostatek komunikace

Otázka: Jaké jste měl vztahy se svou rodinou při Vašem zaměstnání u policie?

Respondent č. 1

„Vztahy byly v pohodě. Ve všem mě podporovala. Od začátku (smích) a ne že by to bylo na jejich úkor jako, ale žena si mě brala a věděla to. Takže kvůli tomu nebylo doma ani dusno, jelikož sem s tím nemohl nic udělat, no. Jako ze začátku jsem se bál, aby mě nechtěla opustit nebo mě nepodváděla, ale byla mezi náma vždycky důvěra, která to zachraňovala. Já jsem často nebyl doma, jo, a dá se říct, že si na to zvykla, ale je zase třeba, když ten čas je, tak tý rodině to dát, ten čas na relax, dovolenou a nekoukat na peníze a prostě si užít ty peníze. I když toho času potom není tolik, no. Na ty peníze, co vyděláte, tak nemáte šanci si je užít. Prostě to nejde.“

V rodině dle respondenta panují harmonické vztahy. Ovšem v začátcích kariérního růstu ho ovládal strach z možnosti manželčiny **nevěry a rozvodu**, což postupně uklidnila vzájemná důvěra. Zmiňuje, že při výkonu povolání **není dostatek času na rodinu a osobní život** a pro správné fungování je potřeba činit kompromisy.

Respondent č. 2

„I přesto, jakou práci sem měl, tak rodina pro mě byla na prvním místě. Dostávalo se mi velké podpory a já si to neuvědomoval. Kolikrát sem byl čtrnáct dní bez volna, což bylo dost za hranou. No a manželka to už časem nedávala a rozvedla se se mnou, protože se cítila sama. Na to, abysme měli děti, se nějak nedostalo. V tu dobu to bylo hodně těžký, protože sem se bál, že zůstanu na všechno sám. Čas na rodinu prostě nebyl dostatečný. Ale myslím si, že je to individuální a každé to může mít asi trochu jinak, ale u mě to bylo bohužel takhle.“

Pro tohoto respondenta byla rodina vším, ovšem z důsledku **nedostatku volného času**, který by mohl věnovat svým nejbližším, došlo k **rozvodu** partnerů. V tuto dobu u jedince dominoval pocit **strachu ze samoty**.

Respondent č. 3

„Myslím si, že dobrý. (smích) Moje rodina se snažila. Měli to se mnou sakra těžký a já sem za všechno moc vděčný. Dokázali většinou pochopit, když se naše plány změnily, ale na druhou stranu sem se snažil i já svoje sliby plnit, i když sem třeba neměl vůbec sílu a moc se mi do toho nechtělo. Taky sem nemož bejt součástí těch nejhezčích chvilí, no. (povzdech) Kvůli tomu sme se občas s manželkou chytli a byly mezi náma rozepře, ale časem to pochopila. (smích) Jinak si myslím, že ty vztahy byly v pohodě.“

Respondentovi byla poskytována dostatečná podpora od rodiny. Uznává, že **nebyl dostatek času**, který by mohl věnovat rodině, proto nemohl být součástí radostných životních chvil. V situacích, kdy se cítil velmi vyčerpán, musel i na úkor své únavy dělat kompromisy pro blaho rodiny. I přes to se mezi partnery objevovaly jisté **neshody**.

Jak policisté vnímali rodinné vztahy?

Respondent č. 1 – podpora rodiny, nedostatek času na rodinu, strach z rozvodu a nevěry partnerky

Respondent č. 2 – podpora rodiny, nedostatek času na rodinu, rozvod, strach ze samoty

Respondent č. 3 – podpora rodiny, nedostatek času na rodinu, nucené kompromisy, partnerské konflikty

Otázka: Byl jste schopen relaxovat?

Respondent č. 1

„Myslel sem, že to dokážu (smích), ale potom sem zjistil, že ne. Já sem chodil do práce ráno, večer sem se vracel, když to šlo dobře. Odjížděl sem soboty, neděle, fotbaly, hokeje, demonstrace. Na dovolenou čas taky není. Taky sem jednou musel odjet z dovolené, protože nebyli lidi a já sem byl nejbliž. (povzdech) Prostě se s kolegama musíte vystřídat, když máte malý děti, tak vám vyjdou vstříc, někteří. (povzdech) Ale záleží to samozřejmě na funkcionáři.“

Relaxace v rámci práce u policie je často obtížná a může být omezena několika faktory. **Nepravidelnost a nepředvídatelnost pracovní doby** respondentovi neumožňovala dostatečně a kvalitně odpočívat mimo pracovní dobu. Současně se častokrát v práci musel zdržet **nad rámec pracovní doby**.

Respondent č. 2

„No, myslím si, že je to dost individuální. Co se týče mě, tak jak sem vám říkal, tak já ho moc neměl. Proto to se mnou žena ukončila. Poznal sem to až časem i na zdravotním a psychickým stavu, že se mi zhoršil, ale dokázal sme to zabrzdit asi dejme tomu včas.“

Respondent se opětovně zmiňuje o **nedostatečném času** na vysoce potřebný **relax**, jehož následkem docházelo k postupnému **zhoršování zdravotního a psychického stavu** jedince.

Respondent č. 3

„Jako někdy to bylo fakt dost náročný, si najít čas na relax, jo. Ale na druhou stranu sme měli docela dost různých výhod, kterých sme mohli využívat. Snažil sem se odpočívat, ale i tak mě to občas dost zasáhlo. Hodně sem měl v sobě pocit, že musím něco dělat, že teď nejde odpočívat, protože jsou důležitější věci. Občas sem jel na autopilota. Ale když to párkrát šlo, abych si odpočinul, tak sem toho využil a třeba i někdy jsem jel vypnout.“

Je zde zmínka o formách **benefitů**, které jsou policistům poskytovány v rámci výkonu služby, ovšem ve výpovědi je uveden opět **omezená časová možnost**, která by mohla být věnována odpočinku. Respondent prožíval nepřetržité **pocity spěchu** a při výkonu některých činností jednal **zautomatizovaně**.

Měli respondenti dostatečný čas na odpočinek?

Respondent č. 1 – nedostatek času na relax, nepravidelná pracovní doba, nepředvídatelnost situací, přesčasy

Respondent č. 2 – nedostatek času na relax, zdravotní a psychické potíže

Respondent č. 3 – nedostatek času na relax, nepřetržitý pocit spěchu, omezení koncentrace

Otázka: Jak byste se vyrovnal s finančními problémy?

Respondent č. 1

„No, když máte ženu na mateřské, dítě a jeden plat, tak se z toho žije těžko. Někde pomůžou rodiče, někdy je potřeba se uskromnit. Jako ty platy u policie nejsou nějak velký, jak si všichni myslí. Jaký se bůh ví neberou velký peníze.“

Samozřejmě s postupem let se vám to trochu navyšuje. Ale ty finance k tomu, že nemáte čas, nemůžete si přivydělat, tak to je dost složitý. Máte prostě omezený rozpočet a musíte nějak vyžít. Nejsou to nízký peníze, ale nástupní plat je srovnatelný s prodavačkou v Lidlu, to je smutný. Odchod u policie v Rakousku a Německu je, že ten policajt nemusí do smrti nic dělat.“

Finanční možnosti v rámci výkonu služby respondent vnímá jako nedostatečné a omezující. Upozorňuje na **finanční podhodnocení** pracovní náplně, kdy je toho názoru, že jejich mzda neodpovídá nárokům a náročnosti práce. Jako další komplikaci lze považovat **nemožnost přivýdělku**, což omezuje možnost zlepšení finanční situace mimo hlavní příjem. Zdůraznil i **nízký výsluhový příspěvek** ve srovnání s ostatními státy, což vnímá jako nedostatečnou odměnu za dlouholetou službu a loajalitu.

Respondent č. 2

„Nevím, jak je to teď, ale dřív to bylo takový dost nešťastný. Dřív, když si chtěl policista vzít například půjčku, tak s jeho platem to bylo dost marný. A jak se s tím vyrovnat, tak určitě nekrást (smích), musí víc šetřit, nesmí pít, kouřit. S brigádama je to u policie složitější, no. Kluci chtěli třeba o víkendu v hospodě točit pivo a nešlo to, no.“

Respondent je toho názoru, že **platové ohodnocení** policistů **není adekvátní** vůči výkonu pracovní činnosti. Též shledává nedostatek v **nemožnosti přivýdělku** a musí zacházet pouze s **omezenými finančními možnostmi** a úsporami, které jsou potřeba na zaplacení základních výdajů.

Respondent č. 3

„Ty platy u policie jsou podle mě dost bídný, takže bych se ani nedivil, kdyby se někdo v takové situaci ocitnul. Jakože peníze nejsou sice všechno, ale k žití potřeba hold sou. Musí se hold šetřit a třeba i zavolat nějakému finančnímu odborníkovi. Já osobně se s tím nijak problém naštěstí neměl, ale byli lidi u policie, co měli na krku dluhy a později i exekuce. (povzdech) No, a ty pak od policie nakonec odešli, protože se to podepsalo i na jejich zdraví, někdo se snažil dokonce kvůli dluhům si vzít život. Když jsme u těch peněz, tak mě napadá, že

dřív, když jsem začínal, tak sem se setkal s policajtama, který si občas dali něco do kapsy. Ale nedivím se jim. (smích)“

Třetí respondent se shoduje s názorem předešlých dvou respondentů a poukazuje na **finanční podhodnocení** pracovní činnosti policistů. Zároveň uvádí následky finančních problémů, které se objevily u jeho kolegů v průběhu působení u policie. Nedostatek finančního ohodnocení mohou mít nepříznivý **dopad na duševní zdraví** pracovníků, kdy v některých případech může dojít k pokusu o **sebevraždu**. Existuje též riziko **korupce** v důsledku finanční tísně. Ve spojitosti s finanční krizí souvisí dle respondenta i **odchod ze zaměstnání** některých zaměstnanců.

Jak by se respondenti vyrovnali s finančními problémy?

Respondent č. 1 – finanční podhodnocení, nemožnost přivýdělku, omezený rozpočet, nízký výsluhový příspěvek

Respondent č. 2 – finanční podhodnocení, nemožnost přivýdělku, malé finanční možnosti

Respondent č. 3 – finanční podhodnocení, dopad na duševní zdraví, sebevražedné chování, korupce, odchod ze zaměstnání

8.2 Výsledky analýzy rozhovorů

Cílem výzkumu bylo identifikovat stresové faktory, kterým jsou příslušníci vystavováni v rámci působení u policie. Během výzkumu byla provedena analýza jednotlivých rozhovorů a ve výpovědích respondentů byly nastíněny různé situace a podmínky, které mohou u policistů vyvolávat stres. Porozumění těmto faktorům může sloužit jako klíč k formulaci účinnějších strategií pro vytvoření kvalitnějšího pracovního prostředí policistů a zajištění vhodných pracovních podmínek.

Pro analýzu rozhovorů jsem si vytyčila 3 kategorie, které představují klíčová témata plynoucí z otevřeného kódování analyzovaných tří rozhovorů. Jednotlivé kategorie jsou: *Práce a stres, Vztahy na pracovišti a stres, Stres a osobní život.*

Kategorické oblasti reflektovaly hlavní výzkumné otázky, které byly předmětem cíle ve výzkumu.

Cílem výzkumu bylo nalézt odpovědi na následující otázky:

Kategorie 1 – Práce a stres

Jaké stresory jsou spojené s výkonem služby u policie?

Z jednotlivých rozhovorů vyvstala rozmanitost a široké spektrum faktorů, které negativně ovlivňují psychickou, ale i fyzickou pohodu policistů. Respondenti ve svých odpovědích hodnotili svou práci jako obecně náročnou a poukazovali na častou nestálost a proměnlivost pracovních činností, které vedou k hromadění pracovních povinností a následnému časovému nátlaku. Mimo operativní pracovní povinnosti spatřují ve své práci administrativní rutinu, která je pro ně psychickou a časovou přítěží, která vyvolává domněnku odklonu pozornosti od primárních povinností. Ve výpovědích poukazovali na psychický nátlak, který je způsobován možnou kontrolou veřejností a vysokého očekávání. Jako zdroj stresu považují i vysokou úroveň odpovědnosti. Zároveň za zátěžový faktor označují riziko právních následků, kdy jakákoliv chyba v rozhodnutí může vyvolat právní následky.

Respondenti uváděli zvýšené napětí v situacích, ve kterých je potřeba rychlého přizpůsobení se a převzetí kontroly. Značný stres u policistů vyvolávají případy, ve kterých se dostávají do kontaktu s lidským utrpením a agresivními jedinci. Nepříznivý dopad má i vlastní povědomí policistů o možnosti ohrožení života a zdraví. Některé tyto aspekty způsobovaly u respondentů dlouhodobý emocionální dopad vedoucí k rozvoji psychických obtíží a traumat.

Dle jejich názoru jsou zdrojem frustrace i nedostatky v rámci organizace instituce a nepružnosti vedení. V některých případech pociťovali absenci ocenění dobře vykonané práce. Dále se zmiňovali i o nekomfortnosti pracovního prostředí a nedostatečného vybavení, které omezovaly jejich výkonnost a koncentraci.

Kategorie 2 – Vztahy na pracovišti a stres

Jaké stresory policisté vnímají v souvislosti se vztahy na pracovišti?

Respondenti obecně považovali své pracovní vztahy jako přívětivé, které byly ovšem doprovázeny negativními výkyvy. Projev nespokojenosti vyjadřovali v souvislosti přístupem ze strany nadřízených pracovníků, kteří k nim několikrát zaujímali velice nepřátelské a neochotné postoje. Ve výpovědích se objevovala kritika nedostatku respektu a pocitů ignorace. Jeden z účastníků poukázal na nepříjemnost situací týkajících se nadměrné kontroly jeho pracovních činností, která v něm vyvolávala obavu a pocit neschopnosti správného a samostatného dokončení pracovních povinností. Někteří respondenti uváděli jako důvod své nespokojenosti nepřiměřené přidělování pracovních úkolů a delegování odpovědnosti ze strany nadřízených. Dalším problematickým aspektem byl pro jedince projev bossingu, který narušoval vzájemnou důvěru mezi respondentem a funkcionářem.

V souvislosti s pracovními vztahy mezi kolegy, respondenti zaznamenali výskyt soutěživého prostředí a nedostatku spolupráce mezi členy pracovního kolektivu. Efektivita spolupráce byla narušována značnou mírou závisti a pomluv, které vedly ke konfliktům v pracovním kolektivu. Jeden z respondentů uvedl, že se dokonce stal terčem sabotáže ze strany některých kolegů, což značně ovlivňovalo pracovní prostředí.

Kategorie 3 – Stres a osobní život

Jaké stresory ovlivňují osobní život policisty?

Respondenti se shodují v názoru, že jejich pracovní náplň do určité míry negativně zasahovala do jejich osobního života. I přes dostatečnou podporu rodiny, která se každému z nich dostávala, museli čelit náročným stresovým situacím, které znamenaly obrovský zásah do rodinných i partnerských vazeb.

Za hlavní příčinu zdroje stresu považují nedostatek volného času, který by mohli strávit s rodinou, jelikož jim to nedovolovala pracovní vytíženost. Přebytek

pracovních povinností a nepravidelnost pracovní doby byly dle respondentů příčinou mnohých konfliktů v partnerských vztazích, vedoucích k tvorbě napětí a zvýšení obavy z možného rozpadu manželství. Jeden z účastníků uvedl, že právě nedostatek času na rodinu byl hlavním důvodem rozpadu jeho manželství, kdy se následně potýkal s emocionální nerovnováhou.

Nepravidelnost a nepředvídatelnost pracovního režimu respondenti spojují s hlavním faktorem, kvůli němuž nejsou schopni dostatečně zrelaxovat. Z této příčiny se mohou objevovat psychické a zdravotní potíže, které jsou doprovázeny dalšími stresovými faktory.

Následným stresovým faktorem je dle účastníků i nízké platové ohodnocení jejich práce a nemožnost získat dodatečné příjmy, vnímají je jako omezení pro možnost osobní realizace. Představují též důvody k výskytu sebevražedných tendencí policistů, odchodu zaměstnanců, či výskytu korupce, která může narušit důvěru mezi policií a veřejností.

Jsem si vědoma toho, že výzkum nepodchycuje všechny situace a vlivy, které mohou zapříčinit následný negativní dopad na jedince. Nicméně jsem toho názoru, že tato práce poskytne užitečný základ pro další studium a implementaci opatření, která budou umožňovat předejít syndromu vyhoření u policistů a pečovat o psychické a fyzické zdraví jedinců.

Závěr

Ve své bakalářské práci jsem se zabývala tématem syndromu vyhoření u příslušníků Policie České republiky. V teoretické části jsou uvedeny klíčové body problematiky. K tomuto vytyčení jsem využila dostupné odborné literatury a internetových zdrojů. Bakalářská práce v krátkosti zahrnuje charakteristiku syndromu vyhoření, jeho projevy, příčiny, fáze, psychodiagnostické metody a možnosti preventivních opatření. Poslední kapitola teoretické části je věnována charakteristice Policie České republiky, je zde popisován pojem policejního stresu a možnosti psychosociální podpory u policie.

Praktická část využívá kvalitativní metody rozhovorů, jejichž analýza probíhá dle tzv. zakotvené teorie. Jelikož je tento jev zapříčiněn působením stresu, určila jsem si za cíl bakalářské práce vymezit hlavní aspekty, které u policistů vyvolávají stres.

V rámci výzkumu bakalářské práce bylo zjištěno, že policisté čelí široké škále stresových faktorů, které odpovídají popisu stresorů v odborné literatuře. Za hlavní, stresově indikující faktor, bych zmínila časový nátlak, jenž ve svých výpovědích zmiňovali respondenti. Tento stav může vznikat v důsledku velkého množství pracovních povinností a zároveň je podpořen administrativní rutinou, která vyžaduje významnou část pracovního času. Policisté též uváděli názor, že mohutný problém v organizaci představoval neprofesionální přístup jejich nadřízených. V důsledku výzkumu byla zjištěna skutečnost, že policisté často pociťovali nedostatek volného času na odpočinek a soukromé aktivity, který v jejich životech měl za následek vznik dalších nepříjemných situací. Současně se projevila i nespokojenost s finančním ohodnocením pracovní činnosti policistů.

Na základě výše zmíněných stresových faktorů je dle mého uvážení klíčové koncentrovat se na zavedení opatření, která by mohla přispět ke zlepšení pracovního prostředí a podmínek policistů. Dále bych doporučila zajištění pravidelných kurzů v oblasti interpersonální komunikace a mezilidských vztahů, které by mohly napomoci k zamezování výskytu konfliktních situací na pracovišti. Zároveň je důležité, aby pozornost více směřovala k duševnímu zdraví policistů a více se vnímaly jejich prosby a potřeby. Toho lze dosáhnout pravidelnými dotazníkovými šetřeními v rámci jednotlivých institucí, které by poskytovaly

zpětnou vazbu od policistů týkající se jejich duševního stavu a celkové spokojenosti s pracovním prostředím.

Zdroje

- 1) BOENISCH, Edmond W. a C. Michele HANEY. *Stres: přehledné testy a návody, jak zvládat stres*. Přeložil Jan SLÁDEK. Brno: Books, 1998. Nova (Books). ISBN 80-7242-015-1.
- 2) ČÍRTKOVÁ, Ludmila. *Policejní psychologie*. 2., rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015., ISBN 978-80-7380-581-4.
- 3) DUŠEK, Karel a Alena VEČEŘOVÁ-PROCHÁZKOVÁ. *Diagnostika a terapie duševních poruch*. 2., přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Psyché (Grada)., ISBN 978-80-247-4826-9.
- 4) FERJENČÍK, Ján. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-367-6.
- 5) GULOVÁ, Lenka a Radim ŠÍP, ed. *Výzkumné metody v pedagogické praxi*. Praha: Grada, 2013. Pedagogika (Grada)., ISBN 978-80-247-4368-4.
- 6) HOLLAND, Melissa L., Stephen E. BROCK, Taylor OREN a Maciel van ECKHARDT. *Burnout and trauma related employment stress: acceptance and commitment strategies in the helping professions*. Cham: Springer, 2022, ISBN 978-3-030-83494-4.
- 7) HONZÁK, Radkin. *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. 4. vydání. V Praze: Vyšehrad, 2022. ISBN 978-80-7601-668-2.
- 8) JEKLOVÁ, Marta a Eva REITMAYEROVÁ. *Syndrom vyhoření*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006., ISBN 80-86991-74-1.
- 9) JOCHMANNOVÁ, Leona a KIMPLOVÁ, Tereza (ed.). *Psychologie zdraví: biologické, psychosociální, digitální a spirituální aspekty*. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2021., ISBN 978-80-271-2569-2.
- 10) KEBZA, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ. *Syndrom vyhoření: (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu)*. 2., rozš. a dopl. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003., ISBN 80-7071-231-7.
- 11) KEBZA, Vladimír. *Psychosociální determinanty zdraví*. Praha: Academia, 2005., ISBN 80-200-1307-5.
- 12) KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese: psychoterapeutické kapitoly pro sociální, pedagogické a zdravotnické profese*. 4. vyd. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-429-X.

- 13) KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada, 1998. Psychologie pro každého., ISBN 80-7169-551-3.
- 14) MATOUŠKOVÁ, Ingrid. *Aplikovaná forenzní psychologie*. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada)., ISBN 978-80-247-4580-0.
- 15) PEŠEK, Roman a Ján PRAŠKO. *Syndrom vyhoření: jak se prací a pomáháním druhým nezničit: pohledem kognitivně behaviorální terapie*. V Praze: Pasparta, 2016., ISBN 978-80-88163-00-8.
- 16) POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY: *Police of the Czech Republic*, 2. vydání. Praha: Policejní prezidium České republiky, 2017., s. 16, ISBN 978-80-270-0664-9.
- 17) POTTER, Beverly A. *Jak se bránit pracovnímu vyčerpání: "pracovní vyhoření" - příčiny a východiska*. Olomouc: Votobia, 1997., ISBN 80-7198-211-3.
- 18) PRIESS, Mirriam. *Jak zvládnout syndrom vyhoření: najděte cestu zpátky k sobě*. Praha: Grada, 2015., ISBN 978-80-247-5394-2.
- 19) PTÁČEK, Radek, Jiří RABOCH a Vladimír KEBZA. *Burnout syndrom jako mezioborový jev*. Praha: Grada, 2013. Edice celoživotního vzdělávání ČLK., ISBN 978-80-247-5114-6.
- 20) STOCK, Christian. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi., ISBN 978-80-247-3553-5.
- 21) STRAUSS, Anselm L. a Juliet CORBIN. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno: Sdružení Podané ruce, 1999. SCAN., ISBN 80-85834-60-x.
- 22) ŠPATENKOVÁ, Naděžda. *Krize a krizová intervence*. Praha: Grada, 2017. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5327-0.
- 23) ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0644-6.
- 24) VRCHA, Pavel. *Stres a (syndrom) vyhoření u soudců*. Praha: Leges, 2020. Praktik (Leges)., ISBN 978-80-7502-432-9.
- 25) VYMĚTAL, Štěpán a kolektiv. *Možnosti psychologické podpory v Policii ČR*. 1. vydání. Praha: THEMIS, nakladatelství Tiskárny MV, p.o., 2010., ISBN 978-80-7312-065-8.

Elektronické zdroje

- 26) Policie České republiky. *Policie České republiky* [online]. © 2024 [cit. 2024-01-15]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/o-nas-policie-ceske-republiky-policie-ceske-republiky.aspx>
- 27) *Policie České republiky* [online]. 2. vydání. Praha: Tiskárna Ministerstva Vnitra, 2017 [cit. 2024-01-15]., s. 8-9, ISBN 978-80-270-0664-9. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/o-nas-policie-ceske-republiky-policie-ceske-republiky.aspx>
- 28) VOKUŠ, Jiří. *Policie České republiky* [online]. 2. vydání. Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra, 2010 [cit. 2024-01-15]., s. 3, ISBN 978-80-254-7700-7. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/o-nas-policie-ceske-republiky-policie-ceske-republiky.aspx>