



## **Bakalářská práce**

# **Pomáhající profese u Policie České republiky ve vztahu k riziku syndromu vyhoření**

*Studijní program:*

B0923P240005 Sociální práce

*Autor práce:*

**Nicole Vojtíšková**

*Vedoucí práce:*

PhDr. Jan Kašuba

Katedra sociální práce a speciální pedagogiky

Liberec 2024



## Zadání bakalářské práce

# Pomáhající profese u Policie České republiky ve vztahu k riziku syndromu vyhoření

*Jméno a příjmení:*

**Nicole Vojtíšková**

*Osobní číslo:*

P21000373

*Studijní program:*

B0923P240005 Sociální práce

*Zadávající katedra:*

Katedra sociální práce a speciální pedagogiky

*Akademický rok:*

2022/2023

## Zásady pro vypracování:

Cíl bakalářské práce: Zmapovat rizika syndromu vyhoření u příslušníků Policie České republiky v kontextu pomáhající profese.

Požadavky: Formulace teoretických východisek, příprava průzkumu, sběr dat, interpretace a vyhodnocení dat, formulace závěrů.

Metody: Dotazování.

Při zpracování bakalářské práce budu postupovat v souladu s pokyny vedoucího práce.

Rozsah grafických prací:  
Rozsah pracovní zprávy:  
Forma zpracování práce: tištěná/elektronická  
Jazyk práce: čeština

### **Seznam odborné literatury:**

ČÍRTKOVÁ, L., 2006. *Policejní psychologie*. Plzeň: Aleš Čeněk. ISBN 80-86898-73-3.  
JOCHMANNOVÁ, L., KIMPLOVÁ, T., 2021. *Psychologie zdraví: biologické, psychosociální, digitální a spirituální aspekty*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2569-2.  
KALLWASS, A., 2007. *Syndrom vyhoření*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-299-7.  
KOPŘIVA, K., 2011. *Lidský vztah jako součást profese*. 5. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-922-4.  
KŘIVOHLAVÝ, J., 2012. *Hořet, ale nevyhořet*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství. ISBN 978-80-7195-573-3.  
PRIESS, M., 2015. *Jak zvládnout syndrom vyhoření: najdete cestu zpátky k sobě*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5394-2.

Vedoucí práce: PhDr. Jan Kašuba  
Katedra sociální práce a speciální pedagogiky

Datum zadání práce: 21. června 2023  
Předpokládaný termín odevzdání: 26. dubna 2024

prof. RNDr. Jan Pícek, CSc.  
děkan

L.S.

Mgr. et Mgr. Lenka Nádvorníková,  
Ph.D.  
garant studijního programu

V Liberci dne 28. března 2023

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

5. července 2024

Nicole Vojtíšková

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu práce, PhDr. Janu Kašubovi, za odborné vedené bakalářské práce, cenné rady, trpělivost, praktické zkušenosti a nespočet konzultací, které mi vždy ochotně poskytl v rámci tvorby bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat policejní psycholožce Mgr. Petře Svatoňové, která mě podnítila k zaměření se na tuto problematiku úplně jiným směrem, než bylo původně plánováno. Velký vděk patří krajskému řediteli územního odboru Policie České republiky Libereckého kraje plk. Mgr. Kurtu Malinovi, který mi dal k dispozici důležité kontakty, které byly stěžejním prvkem pro tvorbu praktické části. Dále bych chtěla také poděkovat respondentům za jejich otevřenost a ochotu účastnit se na tvorbě bakalářské práce, bez jejichž spolupráce by nebylo možné bakalářskou práci dokončit. Velký dík také mému blízkému okolí za pevné nervy, trpělivost a podporu, kterou mi po celou dobu poskytovali.

## **Abstrakt**

Bakalářská práce nesoucí název Pomáhající profese u Policie České republiky ve vztahu k riziku syndromu vyhoření se věnuje problematice case managementu v prostředí Policie České republiky. Smysl a cíl práce spočívá ve zmapování rizika syndromu vyhoření u příslušníků Policie České republiky v kontextu pomáhající profese. Zmapování rizik je uskutečněno prostřednictvím dotazování speciálně vyškolených policistů, kteří v prostředí organizace mohou nabídnout kolegiální podporu svým kolegům.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část pomocí odborné literatury definuje pojem syndrom vyhoření, představuje jeho příznaky a příčiny vzniku, jednotlivé fáze, prevenci a profese, které jsou syndromem vyhoření nejčastěji ohroženy. Následuje vymezení pojmu pomáhající profese, kterou doprovází charakteristické rysy pro pomáhající osoby. Závěr teoretické části je věnován Policii České republiky. Praktická část na základě dotazování zjišťuje, čím jsou policisté nejčastěji ohroženi v souvislosti se syndromem vyhoření a to skrze optiku peer supportů. Jako pomáhající profese zde vystupují speciálně vyškolení policisté - peer supporti.

Výstupem provedeného výzkumného šetření je osvětlení, jakou roli peer supporti v prostředí Policie v rámci pomáhající profese zastávají, jaká je jejich využitelnost v praxi a zjištění, jakými faktory v kontextu syndromu vyhoření jsou podle nich uniformovaní policisté nejvíce ohroženi.

**Klíčová slova:** case management, osobnost, Policie České republiky, pomáhající profese, prevence, psychologická pomoc, stres, syndrom vyhoření.

## **Abstract**

The bachelor's thesis entitled Helping professions at the Police of the Czech Republic in relation to the risk of burnout deals with the issue of case management in the environment of the Police of the Czech Republic. The meaning and goal of the work consists in mapping the risk of burnout syndrome among members of the Police of the Czech Republic in the context of the helping profession. Risk mapping is carried out by interviewing specially trained police officers who can offer collegial support to their colleagues in the organizational environment.

The work is divided into a theoretical and a practical part. Using professional literature, the theoretical part defines the term burnout syndrome, presents its symptoms and causes, individual phases, prevention and professions that are most often at risk of burnout syndrome. The following is a definition of the term helping profession, which is accompanied by characteristic features for helping persons. The conclusion of the theoretical part is dedicated to the Police of the Czech Republic. The practical part, based on questioning, finds out what police officers are most often at risk of in connection with burnout syndrome through the lens of peer support. Specially trained police officers - peer supports - act as helping professions.

The output of the conducted research is the illumination of the role of peer support in the environment of the Police as part of the helping profession, what is their usefulness in practice and finding out which factors in the context of burnout syndrome, according to them, uniformed police officers are most at risk.

**Keywords:** Case Management, personality, Czech Police, Helping Professionals, prevention, stress, Burnout Syndrome

Úvod.....	10
Teoretická část .....	12
1 Syndrom vyhoření.....	12
1.1 Definice syndromu vyhoření.....	12
1.2 Příčiny vzniku syndromu vyhoření .....	14
1.3 Příznaky syndromu vyhoření .....	15
1.4 Fáze syndromu vyhoření .....	17
1.5 Prevence syndromu vyhoření .....	19
2 Policie České republiky .....	21
2.1 Struktura a organizace .....	22
2.2 Složky policie České republiky.....	24
2.2.1 Služba pořádkové policie.....	24
2.2.2 Služba dopravní policie .....	25
2.2.3 Služba kriminální policie a vyšetřování.....	26
2.3 Základní povinnosti policisty .....	27
3 Psychologické služby v rámci Policie České republiky .....	29
3.1 Péče psychologa .....	30
3.2 Krizová intervence .....	31
3.3 Kolegiální podpora.....	32
Empirická část.....	37
4 Průzkumné šetření.....	37
4.1 Cíl práce .....	37
4.2 Metodologie průzkumu .....	38
4.3 Sběr dat.....	38
4.4 Charakteristika průzkumného vzorku .....	40
4.5 Interpretace dat.....	41
Diskuze .....	54
Závěr .....	59
Seznam použité literatury .....	63



### **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Plánované a skutečné početní stavy příslušníků Policie České republiky	17
Tabulka 2: Přehled respondentů z řad Policie České republiky.....	40

### **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Organizační schéma Policejního prezidia České republiky .....	23
--	----

### **Seznam zkratk**

a kol. – a kolektiv

apod. – a podobně

č. – číslo

ČR – České republika

např. – například

s. - strana

Sb. - sbírky

## Úvod

Hlavní inspiraci pro výběr tématu na bakalářskou práci jsem našla ve svém blízkém okolí, ve kterém figurují osoby sloužící u sboru Policie České republiky. Dalším důvodem pro toto téma je fakt, kdy jsem i já sama uvažovala o tomto směru po ukončení studia na vysoké škole. Nicméně jsem se setkala s mnoha negativními reakcemi ohledně výkonu povolání policisty, a tak jsem se rozhodla prozkoumat téma syndromu vyhoření u příslušníků Policie České republiky. Na toto téma bylo již napsáno velké množství závěrečných prací a já jsem po schůzce s policejní psychologkou dostala nový podnět na zpracování, který by mohl obohatit nejen policejní sbor. O kolegiální podpoře neboli peer supportech jsem se dozvěděla právě díky schůzce s policejní psychologkou. Peer supporti jsou speciálně proškolení policisté, kteří pomáhají svým kolegům v tíživých situacích. K mému překvapení jsem zjistila, že tomuto tématu nejsou věnovány takřka žádné odborné zdroje a ani uniformovaní policisté z mého okolí o této formě pomoci neměli ponětí.

Proto jsem se rozhodla pro toto téma, které by si z mého pohledu zasloužilo větší osvětu nejen u policejního sboru. Peer support je důležitá forma pomoci, která by si zasloužila u Policie rozhodně větší míru pozornosti. Tato problematika úzce souvisí s mnou studovaným oborem Sociální práce. Přestože Policie České republiky není typickým příkladem sociální práce, tak se ale jedná o povolání, které má svým občanům pomáhat a chránit je, jak také můžeme vyčíst z polepů na služebních vozech, které dennodenně vídáme na ulicích. Práce policisty je náročná jak fyzicky, tak hlavně psychicky. Každý den se policisté setkávají s řadou případů, kterým se musí věnovat a používat při tom svoji osobnost jako nástroj k výkonu povolání. Není tedy překvapením, že policisté se řadí mezi výčet povolání, které jsou nejčastěji ohroženy syndromem vyhoření, kterému je pro lepší pochopení práce věnována první kapitola. Zde vyvstává otázka, jakým způsobem je možné policistům pomoci při ohrožení syndromem vyhoření a udržet tak jejich psychickou pohodu na přiměřené rovině. Adekvátní formu pomoci pro policisty považuji za důležitou hlavně z toho důvodu, že se policisté na oplátku starají o veřejný pořádek a při výkonu služby nezřídka nasazují vlastní život pro záchranu druhých.

Bakalářská práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část v první kapitole definuje syndrom vyhoření, jeho příznaky a příčiny vzniku. Dále se první kapitola věnuje fázím syndromu vyhoření a možnou prevencí.

Druhá kapitola teoretické části se zabývá charakteristikou Policie České republiky jakožto bezpečnostního sboru, její strukturou a organizací. Vymezuje také základní složky policie jako pořádkovou službu policie, dopravní policii a službu kriminální policie a vyšetřování. Poslední část druhé kapitole se věnuje základním povinnostem policisty tak, jak je definuje zákon č. 283/2008 Sb., o Policii České republiky. Třetí kapitola teoretické části se věnuje psychologické péči v rámci policie, která je stěžejní pro udržení psychické pohody policistů a úzce souvisí s kapitolou první, která se zaměřuje na syndrom vyhoření. Třetí kapitola vymezuje jednotlivé formy psychologické pomoci, které policie nabízí svým zaměstnancům. Mezi tyto formy řadíme péči psychologa, krizovou intervenci a kolegiální podporu.

Praktická část popisuje využití metody, pomocí níž jsem získala potřebné informace a také samotný průběh zpracování celé bakalářské práce. Formou dotazování jsou zjišťována rizika syndromu vyhoření u příslušníků Policie České republiky, a to z pohledu peer supportů. Kontakty na speciálně proškolené policisty jsem získala prostřednictvím Krajského ředitele územního odboru Policie Libereckého kraje.

Smyslem a cílem předložené bakalářské práce je v kontextu pomáhající profese skrze optiku peer supportů zmapovat riziko syndromu vyhoření a vyobrazit nežádoucí faktory, která doprovází příslušníky Policie při výkonu profese. Nedílnou součástí výstupu je také osvěta ohledně působení kolegiální podpory u policie a možnost jejího zefektivnění a působení v praxi.

Přínos předložené bakalářské práce spočívá ve vymezení rizika syndromu vyhoření u příslušníků Policie České republiky v kontextu pomáhající profese, přičemž zmapování rizik je zde uskutečněno prostřednictvím dotazování speciálně vyškolených policistů, kteří v prostředí organizace mohou poskytnout kolegiální podporu svým kolegům.

## **Teoretická část**

První kapitola viz níže se v první řadě věnuje syndromu vyhoření, jehož představení je dílčím prvkem pro pochopení celé práce. V podkapitolách je dále vysvětlen význam pojmu burnout, prvotní příznaky vyhoření, nejčastější příčiny vzniku vyhoření, jednotlivé fáze syndromu vyhoření, možná prevence a jeho zvládnutí. V poslední řadě jsou představeny profese, které jsou syndromem vyhoření nejčastěji ohroženy.

### **1 Syndrom vyhoření**

V dnešní uspěchané době, kde jsou na každého jedince kladeny vysoké nároky, je toto téma velmi aktuální a často diskutované, to je ostatně důvodem, proč je mu věnováno velké množství odborné literatury. Burnout představuje stav jedince, který je fyzicky, emocionálně a duševně vyčerpaný z dlouhého vystavování situacím, které jsou pro něj velmi stresující a náročné na emoční prožívání. Syndrom vyhoření je termín, který původně pochází z anglického slova „burnout“, což v překladu znamená vyhořet či vyhoření. S tímto termínem se můžeme setkat v široké škále odborných psychologických publikací, které se touto problematikou zabývají (Křivohlavý 2012, s. 11–12).

#### **1.1 Definice syndromu vyhoření**

Přenesený význam termínu burnout můžeme interpretovat jako „být pro něco zapálený“ nebo „mít pro něco vášně“ (Křivohlavý 2012, s. 11).

Pešek (2016, s. 16) ve své publikaci uvádí, že lékaři a psychologové se věnují stavům celkového vyčerpání, které představují syndrom vyhoření již od 70. let 20. století. Obvykle se setkáváme s lidmi, kteří jsou do své práce tak zapálení, že poté právě tito jedinci vyhoří. Důvodem jsou okolnosti, kdy na sebe kladou příliš vysoké nároky a nedokáží najít rovnováhu mezi prací a odpočinkem. Různé definice syndromu vyhoření se za poslední desetiletí shodují v tom, že se jedná o psychický stav, který provází vyčerpání a snížená pracovní výkonnost v důsledku intenzivního a dlouhodobého stresu. Tento jev nejčastěji pozorujeme u osob, které pracují s lidmi.

Syndrom vyhoření se obvykle vyvíjí v důsledku dlouhodobého působení v emocionálně náročných situacích. Jeho vznik je spojen s vysokým očekáváním ze strany pracovníka a stresu vyplývajícím z vysokých nároků na práci (Kociánová 2010, s. 186).

Je obecně uznáváno, že syndrom vyhoření je důsledkem konfliktu mezi určitými osobnostními a fyzickými dispozicemi, úrovní sociability a sociální podpory (sociální podporu zpravidla hledáme u rodinných příslušníků, partnerů, přátel a spolupracovníků). Syndrom vyhoření se nejčastěji vyskytuje v profesích s vysokou pracovní náročností, intenzivním kontaktem s lidmi a často s neadekvátním ohodnocením (jak finančním, tak osobním). Jeho výskyt je častý zpravidla u pracovníků v tzv. pomáhajících profesích, jako jsou například zdravotníci, sociální pracovníci, učitelé a policisté (Kociánová 2010, s. 186).

Špatenková (2017, s. 124) ve své knize popisuje syndrom vyhoření jako stav, kdy člověk ztratí zájem nebo nadšení pro svou profesi. S tímto jevem souvisí ztráta motivace pro výkon své práce, kdy v ní pracovník již ani nenachází smysl. Přestože se dříve mohlo jednat o jedince, který disponoval velkým očekáváním v plnění svých nerealistických cílů, ale poté se setkal s realitou, která se naprosto liší od jeho počátečního očekávání. Čím víc je takový jedinec zpočátku pro práci zapálený, tím víc je výskytem syndromu ohrožený a o to horší pak může být jeho stav vyhoření.

Syndrom vyhoření je složité onemocnění, které je těžké léčit a od roku 2019 je dle WHO uznáno v mezinárodní klasifikaci nemocí, kdy bylo kodifikováno (Mezinárodní klasifikace nemocí, © 2024). Toto onemocnění se nejčastěji objevuje u profesí, jejichž náplní práce je práce s lidmi, kam můžeme zařadit právě práci policistů, kteří jsou vystaveni každodennímu kontaktu s lidmi. Tento jev je popisován jako úplné emocionální vyčerpání. Typické znaky pro syndrom vyhoření jsou snížení výkonu při práci, únava při samotném pomyslení na práci a pocit, že už dál nemůžeme pokračovat, pocity beznaděje. Lidé v této situaci ztrácejí naději na zlepšení, projevují se u nich depresivní stavy a jsou podráždění. Dalším charakteristickým znakem je distancování se od ostatních i od sebe samých (Vymětal 2009, s. 113).

Švingalová ve své publikaci uvádí působení dlouhodobého pracovního stresu jako důsledek vzniku syndromu vyhoření, který se vyskytuje u profesních skupin, které jsou při práci v každodenním kontaktu s ostatními lidmi. Syndrom vyhoření popisuje jako psychologický problém, který má výrazný vliv na kvalitu života postižených jedinců společně s vlivem na jejich zdraví (Švingalová 2006, s. 49).

Dle výše uvedených definic burnoutu je možné sledovat společné znaky, které se u jednotlivých autorů opakují, proto se následující kapitola věnuje příčinám vzniku syndromu vyhoření, aby bylo čtenářům umožněno si vybrat vhodnou definici související s okolnostmi, které vedou ke vzniku burnoutu.

## 1.2 Příčiny vzniku syndromu vyhoření

Syndrom vyhoření představuje souhrnný stav, na který má vliv nesčetné množství vnějších i vnitřních činitelů. Předchozí kapitola definuje pomocí odborné literatury syndrom vyhoření, ve které můžeme vyzkoušet úzkou souvislost mezi syndromem vyhoření a stresem, který dlouhodobě působí na člověka.

Rozdíl mezi stresem a vyhořením spočívá v tom, že stres může postihnout téměř každého, zatímco vyhoření se projevuje u jedince, který je původně nadšený ze své práce a má vysoká očekávání. Další výrazný rozdíl spočívá v tom, že stres může vzniknout v různých životních situacích, zatímco vyhoření je úzce spojeno s prací s lidmi. Před vypuknutím syndromu vyhoření často předchází dlouhodobý negativní stres, jak naznačuje Křivohlavý (2012, s. 38).

Křivohlavý (2012, s. 37–45) se těmto okolnostem věnuje ve své publikaci, kde mezi první řadí zátěž a přetížení. Stres jev dnešní době považován za běžný jev a každý jedinec se s ním ve svém životě někdy setkal. Přestože je obecně známo, že stres má negativní vliv na naše psychické i fyzické zdraví, tak jsou na jednotlivce kladeny stále větší nároky ze strany společnosti. Autor zde vysvětluje dvojici protikladných sil – **stresory** a **salutory**. Stresory představují souhrn okolností, které na nás mají negativní vliv. Naproti tomu salutory jsou soubory obranných mechanismů, které nám pomáhají překonávat těžké situace. Pokud jsou tyto dvojice v rovnováze nebo pokud salutory převyšují stresory, pak je situace v pořádku. Nastane-li však opačná situace, kdy do popředí se dostanou stresory, pak hrozí nebezpečí psychického vyhoření. Neuspokojení našich potřeb, které následně vede ke vzniku frustraci je další příčinou, která se podílí na vzniku syndromu vyhoření.

Kebza (2009, s. 9) popisuje stres jako jednu z hlavních příčin syndromu vyhoření. Stres zde popisuje jako chronický, se kterým se jedinec potýká každý den a disponuje s nekonečnou a nevyhnutelnou povahou, která jedince přivede až do stavu burnoutu.

Rovněž Jochmannová (2022, s. 91) ve své publikaci jako hlavní příčinu vzniku syndromu vyhoření popisuje chronickou zátěž, která může vycházet z poškozeného životního prostředí nebo z nepříznivých rodinných a osobních poměrů. Dalšími faktory vedoucími k syndromu vyhoření jsou tlak na podání vysokého výkonu, strach ze selhání, a soutěživost společnosti, které nutí jedince v řadě případů překračovat své psychické a fyzické limity, což má za následek stav úplného vyčerpání.

Jochmannová (2022, s. 91) rovněž zmiňuje faktor časové náročnosti, kdy vysoký objem úkolů a požadavků spolu s časovým tlakem na jejich rychlé splnění, může způsobit časový stres u jedinců, kteří se snaží tyto požadavky splnit řádně a včas. Další příčiny vzniku syndromu vyhoření mohou být nelehké finanční podmínky, problémy v rodině, špatná fyzická kondice a choroby.

V souvislosti se syndromem vyhoření zmiňuje Vágnerová (1999, s. 31–32) frustraci, kterou chápe za situaci, kdy je jednotlivci znemožněno uspokojit důležitou potřebu, i přesto, že předpokládal, že k jejímu uspokojení dojde. Tato situace může vyvolat jak zklamání, tak i přínos. Klíčovou roli ve zvládnání frustrace hraje osobní míra tolerance frustrace, která je obvykle u dospělých vyšší než u dětí a tito ji mohou vědomě trénovat. Frustrace může vzniknout jak vnějšími faktory, například reakcemi blízkých osob, tak i vnitřními faktory, jako je vnitřní nastavení jedince, například nízké sebehodnocení nebo vytvoření vnitřních překážek.

Po představení příčin vzniku syndromu vyhoření se další kapitola věnuje příznakům, které se objevují u jedinců, kteří jsou syndromem vyhoření ohroženi. Z výše zmíněného vyplývá, že burnout úzce souvisí s dlouhodobým působením stresu na člověka, který může vyústit až v samotné vyhoření. Není tedy divu, že právě policisté se řadí mezi profese, které jsou tímto ohroženy. Při výkonu profese jsou totiž vystavováni mnoha stresovým situacím, kde se dennodenně potýkají s řešením konfliktů, které je samotné mohou ohrožovat. S přihlédnutím na dlouhé pracovní služby a tlakem na výkon se téma burnoutu u sloužících příslušníků stává čím dál aktuálnější a je proto důležité všimnout si prvotních příznaků, aby bylo možné včas zasáhnout.

### **1.3 Příznaky syndromu vyhoření**

Jochmannová (2022, s. 90–91) ve své knize na příznaky syndromu vyhoření nahlíží ze tří rovin, a to psychické, fyzické a sociální. V oblasti psychiky má syndrom vyhoření negativní dopad na všechny mentální procesy, včetně kognitivních, emočních a volních procesů. Kognitivní funkce jsou zasaženy tak, že se u jedince objevují úzkostné až sebevražedné myšlenky, což už je velmi závažný stav, kterému je třeba věnovat zvýšenou pozornost. Koncentrace a pozornost jsou narušeny, stejně tak jako vnímání, paměť a myšlení. Člověk začíná být nesoustředěný a zapomíná, což vede k tomu, že dělá často chyby, což je s přihlédnutím na výkon povolání policisty závažný problém.

Jak dále Jochmannová (2022, s. 90–91) podotýká, pokud se jedná o policejní zásah, může být lehce ohrožen život nejen samotného policisty ale i život toho, komu se vydal policista pomoci. Na rovině emocí se často projevují pocity jako beznaděj, úzkost, panika a deprese, což vede k celkovému emočnímu vyčerpání. Zpravidla se u jedince vyskytují časté změny nálad, výbušnost, rozmrzelost, smutek a převládá negativní myšlení. V oblasti volního jednání jedinec ztrácí motivaci, což poté vede k úplnému zhroucení vůle, kdy nic nechce a myslí si, že nic nezvládne. V rovině fyzické se postupně objevuje úplné vyčerpání organismu, které mohou doprovázet bolesti hlavy, břicha a pohybové aparátu. Kromě toho dochází k vysokému svalovému pnutí, potížím s krevním tlakem, poruchám spánku a stále trvající únavě. Tyto příznaky zvyšují riziko nemocí, jako jsou poruchy vidění, žaludeční vředy nebo svrbění kůže. V sociální oblasti se syndrom vyhoření nejčastěji projevuje ve změnách chování. Jedinec ztrácí chuť k socializaci s okolím a svým chováním se postupně stává sociálně vyloučeným ze svých původních sociálních vazeb. S nezájmem o blízké okolí narůstá i nezájem o udržování pracovních vztahů, které mohou dále souviset i s ignorováním práce. Za účelem vyrovnání se s vyčleněním ze společnosti může jedinec začít požívat návykové látky.

V návaznosti na výše uvedené Kopecká (2015, s. 192) poukazuje na kognitivní rovinu, kdy u psychických příznaků je u člověka patrná ztráta nadšení, zodpovědnosti, nechutenství, lhostejnost, negativní přístup k ostatním i k sobě, lhostejnost k práci. Na emoční rovině se pak jedinec vyrovnává s pocity bezmoci, pasivní agresivitou, pocitem nedocení a nespokojeností. Tělesné příznaky se projevují problémy se spánkem, vyšším rizikem nemocí, bolestí hlavy, vysoký krevní tlak a náchylnost k užívání návykových látek. Sociální interakce jsou u takového jedince omezené na úplné minimum, kdy poté může dojít až k úplnému odloučení od ostatních lidí. V takovém případě je typická ztráta zájmu udržovat sociální vztahy a uzavírání se do sebe, přičemž s nárůstem agresivity přibývají také konflikty jak v osobní, tak pracovní sféře, dodává Kopecká (2015, s. 192).

Pešek (2016, s. 20–21) ve své publikaci uvádí několik příznaků a projevů, které souvisejí se syndromem vyhoření. Z hlediska tělesných reakcí se může jedinec potýkat s celkovým napětím celého těla, únavou a nesoustředěností nebo také poruchami spánku, které jsou s přihlédnutím na směnný provoz u výkonu povolání policisty vážným problémem, který jde ruku v ruce se zmíněnou nesoustředěností při výkonu práce.



Změnu chování můžeme dále spatřovat v podrážděnosti nebo zhoršené schopnosti se rozhodnout v náročných situacích, do kterých se příslušníci dostávají téměř při každém zásahu, což může mít fatální následky. Dílčím shrnutím dle autora se syndrom vyhoření u jedince projevuje sníženou výkonností, zvyšující se absencí v práci, narůstajícími konflikty jak v pracovním, tak i v osobním životě a fluktuací, kterou u policejního sboru můžeme v posledních letech spatřovat (Pešek 2016, s. 20–21).

Nedostatek sloužících příslušníků můžeme vidět dle plánovaných a skutečných stavů viz tabulka 1 níže.

Tabulka 1: Plánované a skutečné početní stavy příslušníků Policie České republiky

Datum	Plánovaný stav	Evidovaný stav
1. 1. 2020	43 171	40 228
1. 1. 2021	44 669	40 434
1. 1. 2022	45 665	40 182

Zdroj: © 2024 Policie ČR, vlastní zpracování

Následující kapitola se věnuje fázím rozvoje syndromu vyhoření, protože stejně jako ostatní nemoci se burnout u jedince neobjeví ze dne na den, ale jedná se o dlouhodobý proces. Jednotlivé fáze mohou být u každého individuální a některé se nemusí objevit vůbec. Je tedy důležité vnímat jakékoliv negativní změny v chování či prožívání, které mají negativní dopad na život jedince.

#### 1.4 Fáze syndromu vyhoření

Syndrom vyhoření můžeme chápat jako stav, který vzniká jako důsledek dlouho působících negativních okolností, přičemž mezi hlavní z nich řadíme stres. Z druhého pohledu se dá chápat jako neustále vyvíjející se proces, který může trvat řadu měsíců či dokonce let (Kebza 2003, s. 13–14). V odborné literatuře můžeme nalézt několik modelů stadia syndromu vyhoření, které poskytují různé fáze a jejich počty, přesto ale můžeme nalézt fáze, které se u autorů opakují. Za počátek syndromu vyhoření považujeme prvotní „zapálení“ pro věc neboli **fázi nadšení**. Tento stav můžeme přirovnat k neutuchající potřebě pomáhat všem i na úkor našich potřeb. V prvotním zapálení jsme přemotivováni a nadšeni z práce, kdy máme idealistickou představu o výkonu profese a velká očekávání, která jsou často v rozporu s realitou (Pešek 2016, s. 19).

Tedy ve fázi nadšení považujeme za smysl života naši práci, kde se snažíme pomáhat všem za každou cenu, jak podotýká Pešek (2016, s. 19). Začínající policista tak může být zapálen například do představy pomoci druhým a službě státu, která může pro člověka znamenat vyšší postavení ve společnosti a uznání od ostatních. Výkon povolání policisty s sebou nese určitou prestiž, která si ale na druhé straně vybírá svou daň např. v podobě nerovnoměrně rozvržených směn, které člověku leckdy výrazně zasahují do soukromého života.

Za počátečním nadšením následuje **fáze stagnace**, kde se střetává jedincova idealizovaná představa a očekávání s tvrdou realitou. Člověk si zde uvědomuje množství práce a požadavků, kterých je často příliš a následuje prozření, že část z nich musí ignorovat, aby mu práce nepřerostla přes hlavu a měl tak i čas na odpočinek. Práce jedinci již neposkytuje takové vzrušení jako na začátku. V této fázi hraje důležitou roli i soukromí a rodina, které byli v prvotní fázi zanedbávány v důsledku pocitu jedince, že práce je jeho smyslem života (Stock 2010, s. 24).

Policista může ve fázi stagnace narazit na nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobu a velkou dávku administrativy související s výkonem kteréhokoliv zásahu či oznámení od veřejnosti. Takový střet s realitou pak může mít za následek úbytek motivace a nadšení v práci.

**Fáze frustrace** navazuje na předchozí stagnaci, pro kterou jsou charakteristické pochyby o efektivitě a smyslu práce související s vynaloženou energií. Počáteční motivaci k práci zde střídá častý stres a jedinec si všímá nedostatků, které předtím přehlížel. Narůstá frustrace z reálné podoby vykonávané práce, jelikož se zde střetávají mantinely přání jedince a reálné možnosti výsledku práce. V této fázi se často začínají objevovat první problémy na pracovišti mezi kolegy i vedením a můžeme se setkat s prvotními psychosomatickými projevy (Křivohlavý 2012, s. 82).

Další fází, která doprovází syndrom vyhoření je **apatie**. Tu můžeme chápat jako obrannou reakci člověka na vykonávanou práci, kdy své povinnosti omezil na minimum a dělá jen to, co je nezbytně nutné. Jedinec v této fázi pociťuje úlevu, když nemá aktuální pracovní činnost a sám ani nejeví zájem o vyhledávání jakékoliv vedlejší aktivity. V této fázi začínají být problémy ostatních jedinci lhostejné a jeho stav můžeme přirovnat k vyčerpání (Pešek 2016, s. 20). Pro policistu ve fázi apatie může být charakteristické zabývání se pouze oznámením, které přijde osobně od občanů na oddělení nebo oznámení skrze telefonní linku 158.

Finálním stadiem je pak **samotné vyhoření**, které často doprovází depresivní stavy a je charakteristické úplným emočním vyčerpáním. V této fázi jedinec buď zůstává v téže práci pouze za cílem ekonomické stability, avšak zcela vyhořelý, nebo odchází na jiné pracovní místo (Křivohlavý 2012, s. 82).

### 1.5 Prevence syndromu vyhoření

Kebza (2003, s. 19) se ve své publikaci zmiňuje o možnostech prevence syndromu vyhoření z pohledu jedince, ale také ze strany zaměstnavatele. Pokud je vyhoření způsobeno nesouladem mezi profesními očekáváními a skutečností, naskytuje se zde možnost, aby si jedinec osvojil základní metody hodnocení stresových situací společně se stanovením strategie, jak zvládat nahromaděný stres. Na straně zaměstnavatele se jedná o změnu jeho přístupu k zaměstnancům a snaha vytvořit bezpečné prostředí, kde je možnost s hrozícím syndromem pracovat a zamezit tak jeho plnému rozvoji, který vede k fluktuaci pracovníků. Syndrom vyhoření totiž silně ovlivňuje postoje a chování související s pracovní činností, kam můžeme zařadit absence, změnu zaměstnání, snížené pracovní úsilí a spokojenost na pracovišti, což souvisí i s ekonomickou stránkou. Je proto v zájmu zaměstnavatelů se prevencí syndromu vyhoření zabývat. Intervence na straně zaměstnavatele mohou zahrnovat zvýšení účasti zaměstnanců na rozhodování a vytvoření sociálně citlivého prostředí. Spokojenost v práci pozitivně ovlivňují dobré vztahy s nadřízenými a kolegy, motivující finanční odměňování a možnost kariérního postupu.

Stres je něco, s čím se policisté při výkonu své práce potkávají denně a je tedy na místě, aby každý jedinec dělal vše proto, aby se s takovým přívalem stresu zvládl vypořádat a ze své vlastní pozice bojoval proti syndromu vyhoření. Cváček (2002, s. 38–42) považuje za jeden ze způsobů prevence důkladné sebepoznání, které s sebou nese uvědomění si jak pozitivních vlastností, tak i negativních sklonů a jednání. Pro zvládnutí stresu, krizových situací a napětí je nezbytné dosáhnout klidu jak po duševní, tak i po fyzické stránce. Každá stresová situace by zároveň měla sloužit jako lekce, kterou je třeba zpětně zreflektovat a zjistit, jaké kroky byly správné a které nikoliv. Klíčovou rolí v boji proti stresu hraje zázemí každého jedince, zejména rodina, partnerské vztahy a vztahy na pracovišti. Klíčovou rolí v boji proti vyhoření hraje psychohygiena, kterou provozuje každý jedinec dle svých preferencí. Mezi časté aktivity, které pomáhají jedincům s odbouráním nahromaděného pracovního stresu patří například sport, koníčky či kvalitně strávený volný čas s lidmi z blízkého okolí.

Syndrom vyhoření je závažný problém, který ohrožuje mnoho profesí, včetně příslušníků Policie České republiky. Neustále zvyšující se nároky kladené na policisty, jako je neustálý stres, časté vystavování se traumatickým situacím a nedostatečná podpora mohou podpořit rozvoj tohoto syndromu. Proto je důležité věnovat následující kapitole právě představení Policie České republiky a pochopení specifik této náročné profese.

## 2 Policie České republiky

Druhá kapitola se věnuje představení Policie České republiky, což je pro ucelení teoretických základů práce klíčovým prvkem. V jednotlivých podkapitolách je věnována pozornost struktuře a organizaci, vymezení některých složek Policie a základním povinnostem policistů.

Příslušníci Policie České republiky jsou vystaveni při výkonu služby mnoha nepříznivým faktorům, které mohou přispět k rozvoji syndromu vyhoření. Mezi hlavní rizikové faktory patří vysoká pracovní zátěž, nepravidelné a dlouhé pracovní směny, časté vystavování se traumatickým událostem, jako jsou nehody, násilné činy a úmrtí. Každá složka policie má různé rizikové faktory podle toho, na co je zaměřená. Je nutné podotknout, že s jinými událostmi se bude potýkat například služba dopravní policie oproti službě pořádkové policie. Tyto faktory společně mohou vést až k fyzickému a emocionálnímu vyčerpání, snížení pracovního výkonu a mohou mít vážné dopady na psychické i fyzické zdraví.

Policie České republiky je jednotný ozbrojený bezpečnostní sbor zřízený zákonem České národní rady ze dne 21. června 1991, sloužící veřejnosti. Jejím úkolem je chránit bezpečnost osob a majetku, dohlížet na veřejný pořádek a předcházet páchání trestné činnosti. Mimoto také plní úkoly vyplývající z trestního řádu a další povinnosti v oblasti vnitřního pořádku a bezpečnosti, které jí ukládají zákony, předpisy Evropských společenství a mezinárodní smlouvy začleněné do právního řádu České republiky. Policie České republiky spadá pod ministerstvo vnitra a skládá se z policejního prezidia, útvarů s celostátní působností, krajských ředitelství policie a útvarů zřízených v rámci krajských ředitelství. Zákonem je zřízeno 14 krajských ředitelství policie, jejichž územní obvody odpovídají 14 krajům České republiky (Policie ČR, 2024).

*„Policie slouží veřejnosti. Jejím úkolem je chránit bezpečnost osob a majetku a veřejný pořádek, předcházet trestné činnosti, plnit úkoly podle trestního řádu a další úkoly na úseku vnitřního pořádku a bezpečnosti svěřené jí zákony, přímo použitelnými předpisy Evropské unie nebo mezinárodními smlouvami, které jsou součástí právního řádu“ (Zákon č. 237/2008 Sb., § 2).*

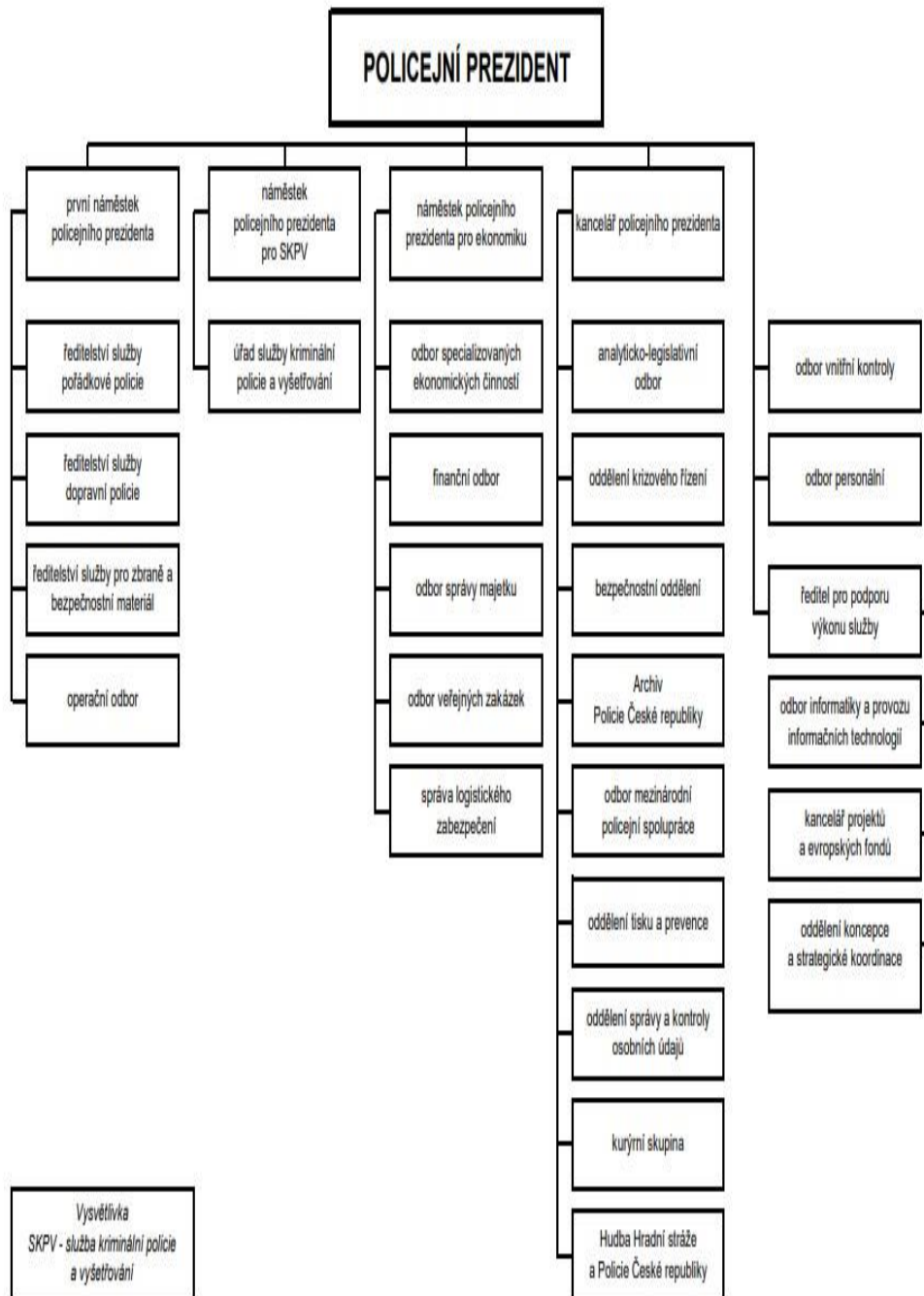
V následující podkapitole bude představena struktura a organizace policie, aby bylo možné se seznámit s jejím fungováním a zároveň představením zajištění efektivity fungování policejních složek.

## **2.1 Struktura a organizace**

V čele Policie České republiky stojí policejní prezidium, které řídí její činnost a je vedena policejním prezidentem. Ten se zodpovídá za práci policie ministerstvu vnitra. Pod policejní prezidium spadají útvary s celostátní působností a krajská ředitelství policie. Útvary s celostátní působností zřizuje ministerstvo vnitra na základě podnětu policejního prezidenta, přičemž krajská ředitelství vznikají ze zákona. Policejní prezidium se stará o stanovení cílů rozvoje policie, řešení její organizace a řízení společně s určováním úkolů jednotlivých služeb. Mezi tyto služby řadíme policii pořádkovou, dopravní, cizineckou, leteckou, pyrotechnickou službu, ochrannou službu, službu kriminální policie a vyšetřování a další specializované služby. Prezidium se také mimo jiné stará o kontrolu a analýzu činnosti policie, vytváření vhodných podmínek pro plnění úkolů policejních útvarů a koordinuje jejich činnost při úkolech, které jsou v přesahu jejich územní nebo věcné působnosti. Krajská ředitelství policie mají územně vymezenou působnost a slouží veřejnosti v daném regionu. V rámci těchto ředitelství mohou dále fungovat teritoriální útvary, které jsou jim podřízeny a jsou zřizovány na návrh krajského ředitele policejním prezidentem. Tyto útvary nalezneme v Praze a dalších větších městech (Policie České republiky, 2017 s. 8–9).

Obrázek 1: Organizační schéma Policejního prezidia České republiky

## Organizační schéma Policejního prezidia České republiky



Zdroj: © 2024 Policie ČR

## **2.2 Složky policie České republiky**

Tato podkapitola vnáší stručný přehled o rozdělení složek u policie, díky kterému je umožněno efektivní a cílené řešení různých problémů, které souvisí s udržováním veřejného pořádku a bezpečnosti obyvatel. Rozdělení složek policie je důležité pro lepší koordinaci a vzájemnou spolupráci nejen v rámci policie, ale i s ostatními složkami integrovaného záchranného systému. Podkapitoly o rozdělení složek u policie slouží také k tomu, aby bylo možno rozlišit, s jakými rizikovými faktory se jednotlivé složky potkávají.

### **2.2.1 Služba pořádkové policie**

Pořádková policie České republiky je jedna z hlavních složek Policie ČR, která se zaměřuje na udržování veřejného pořádku a bezpečnosti. Jejím základním úkolem je prevence a řešení situací, které mohou ohrozit veřejný klid a bezpečnost občanů. Mezi hlavní činnosti pořádkové policie řadíme:

- Udržování veřejného pořádku,
- dohled nad veřejnými akcemi,
- řešení krizových situací,
- prevence kriminality,
- kontrola a vymáhání dodržování zákonů,
- zásahy při hromadných nepokojích,
- ochrana veřejného majetku.

Pořádková policie České republiky tedy hraje klíčovou roli v udržování veřejného pořádku a bezpečnosti, prevenci kriminality a ochraně občanů. Její činnost je nezbytná pro zajištění klidného a bezpečného prostředí ve veřejném prostoru (Policie České republiky, 2017 s. 20–21).

Pořádková policie je považována za základ celé služby, jedná se o pilíř policie, který zvládá pojmout největší spektrum činností. Při výkonu své práce nejenže zajišťují ochranu veřejného pořádku, ale také pátrají po zločincích, pohřešovaných či jiných hledaných osobách. Do jejich kompetencí spadá také šetření přestupků a méně závažných trestných činů. Mimoto také zajišťují mimořádné události a bezpečnostní opatření jako jsou demonstrace, sportovní akce či koncerty (Policie České republiky, 2024).



Hotový (2023, s. 34) se ve své bakalářské práci zabývá syndromem vyhoření u Policie České republiky v Libereckém kraji. Sám slouží na obvodním oddělení a v práci uvádí stresory, se kterými se při výkonu služby setkal. Za necelých šest let služby narazil na několik případů, které souvisely s úmrtím, kdy tyto zážitky považuje jako nepříjemné i s ohledem na prostředí, ve kterém se těla zemřelých nacházejí. Za stresující považuje samotné prostředí, kde se často nachází krev a exkrementy, které celou situaci zapříčiní ještě více psychicky náročnou z důvodu linoucího se zápachu. Za více stresující faktor považuje skutečnost, kdy se na místě nacházejí truchlící osoby, které se po neúspěšném pokusu o oživení na policistu spoléhali, že jejich blízkému pomůže, avšak neúspěšně. Autor v práci uvádí, že v takovém případě prožívá velmi stresující a zničující pocity. Dalším stresujícím faktorem, který uvádí, je hrozba namířenou střelnou zbraní, která již sama o sobě člověka dokáže velmi rozhodit, přestože se může jednat pouze o donucovací prostředek, který s sebou ale nese další administrativní zátěž. Policisté v pořádkové službě mají s ohledem na široké spektrum činností, které zastřešují, několik rizikových faktorů, které mohou rozvinout vznik syndromu vyhoření a jedná se tak o oddělení, na kterých by se měla prevence proti němu dostat do popředí ze strany managementu Policie České republiky.

### **2.2.2 Služba dopravní policie**

Úkoly služby dopravní polici zahrnují především dohled nad bezpečností a plynulostí provozu na silnicích a kontrolu dodržování podmínek silničního provozu. Mezi činnostmi dopravní policie patří řízení provozu, kontrola dodržování pravidel silničního provozu a povinností jeho účastníků. Dopravní policie také kontroluje technický stav vozidel přímo v terénu. V rámci aktuální dopravní bezpečnostní situace se policisté zaměřují také na speciální kontroly, které zahrnují dodržování zákazu alkoholu a drog u řidičů nebo rychlostních limitů. Cílem všech těchto opatření je snížení počtu dopravních nehod a obětí. Specializovaná pracoviště dopravní policie vyšetřují dopravní nehody, zjišťují a dokumentují trestné činy spojené s porušováním zákona o silničním provozu a plní úkoly policejního orgánu podle trestního řádu. Rovněž zajišťují dopravní přestupky, které řeší samy, nebo je předávají příslušnému správnímu orgánu (Policie České republiky 2017, s. 32–33).

Z výše uvedeného vyplývá, že dopravní policisté jsou specifickou skupinou v rámci Policie České republiky, která je vystavena několika rizikovým faktorům souvisejícím se syndromem vyhoření. Jejich práce zahrnuje neustálý dohled nad dodržováním dopravních předpisů, řešení dopravních nehod a interakci s řidiči, což může přinášet

vysokou míru stresu a emoční zátěže (Policie České republiky 2017, s. 32). Mezi hlavní negativa této služby pro příslušníky můžeme zařadit fakt, že jsou často svědky vážných dopravních nehod a jejich následků, což může být traumatizující a každý jedinec takovou situaci snáší jinak. Pravděpodobně bude na dopravní nehodu, kde jsou účastníky i děti, koukat jinak policista, který má doma stejně staré děti oproti policistovi, který děti nemá. Často se tak může stát, že taková situace působí na každého jedince jinak a je poté na místě, aby se s každým jedincem pracovalo individuálně, aby bylo riziko syndromu vyhoření sníženo.

### **2.2.3 Služba kriminální policie a vyšetřování**

Kriminální policie je specializovaná složka Policie České republiky, která se zaměřuje na vyšetřování a řešení závažné trestné činnosti. Jejím cílem je odhalovat a stíhat pachatele trestných činů, shromažďovat důkazy a překládat je soudním orgánům. Mezi hlavní činnosti kriminální policie řadíme:

- vyšetřování závažných trestných činů
- kriminalistickou činnost
- operativní činnost
- mezinárodní spolupráce

Vyšetřování v rámci kriminální polici zahrnuje systematický proces, který spočívá v shromažďování a analýze informací a důkazů, které následně vedou k objasnění trestných činů a případně identifikaci pachatele (Policie České republiky, 2017 s. 38–47).

Služba kriminální policie je spojena s několika riziky, která mohou vést k rozvoji syndromu vyhoření. Kriminální policisté jsou vystaveni vysoké míře stresu kvůli neustálému řešení závažných trestných činů, jako jsou vraždy, sexuální delikty nebo organizovaný zločin. Časté vystavování se násilí a prožívání emočních traumat s oběťmi mohou vést až k emočnímu vyčerpání či posttraumatickému stresu. Dlouhé a nepravidelné pracovní směny, které jsou často nezbytné pro vyšetřování složitých případů, přispívají k fyzickému i psychickému vyčerpání, nemluvě o narušení osobního života, který je kvůli výše zmíněnému často upozaděn. Kriminální policisté jsou také fyzicky ohroženi při časté konfrontaci s nebezpečnými a násilnými pachateli, kdy psychicky stres narůstá (Policie České republiky, 2017, s. 43–47).

Strouhalová (2023, s. 46–50) se ve své bakalářské práci věnuje tématu psychické zátěže příslušníků kriminální policie. Autorka uvádí, že mezi nejnáročnější faktory patří vyšetřování násilné trestné činnosti, kde vystupují případy extrémních mrtvol. V kapitole profesní roviny popisuje, že v určitém stadiu rozkladu těla, které bylo vytaženo z vody nebo bylo vystaveno vyšším teplotám v delším časovém horizontu, se i zkušený policista setkává s velmi nepříjemnými pocity. Extrémním případem jsou poté případy, kdy se vyšetřovatelé dostanou do situace, kdy nacházejí znetvořená či dokonce oddělené části lidských těl. Dalšími rizikovými faktory, které mají negativní vliv na psychiku příslušníka kriminální policie autorka považuje případy úmrtí dětí nebo úmrtí rodičů dětí, které nemají už nikoho jiného. S takovými situacemi se v běžném životě nepotkáváme a pro většinu z nás je těžké si takovou situaci vůbec představit. Ve službě kriminální policie si příslušníci i v takových případech musí zachovat profesionalitu a veškeré osobní postoje či názory ponechat stranou, i přestože s některou situací může příslušník souznít nebo se může v nějakých ohledech dotýkat jeho osobního života. Výkon této služby je velkou zátěží na psychiku jedince a práce s těmito traumaty je žádoucí hlavně pro psychohygienu příslušníka, který se s těmito situacemi setkává velkou část života při výkonu své profese.

Po rozdělení složek u policie, které nám umožňuje lepší pochopení organizační struktury policie a specifické funkce výše uvedených útvarů, se další kapitola věnuje základním povinnostem policisty, aby bylo upřesněno, jakými dalšími povinnostmi dané zákonem se policisté musí řídit s ohledem na již tak náročnou práci. Následující kapitola má poukázat na skutečnost, kdy se policisté i při náročných zákrocích musí držet pevně stanovených zásad a zachovat si profesionalitu bez ohledu na to, jak na ně daná situace působí.

### **2.3 Základní povinnosti policisty**

Základní povinnosti policisty jsou v práci obsaženy z toho důvodu, aby bylo patrné, že policista má nejen pomáhat a chránit, ale každý jeho úkon ho váže zákonem. Z toho vyplývá stres, který doprovází každodenně každého policistu, který plní svou povinnost a jedná v zájmu ochrany veřejného majetku a bezpečnosti občanů. Za zmínku také stojí fakt, kdy i sebemenší úkon policisty je následně nutno administrativně ošetřit, kdy se i z obvyklého zákroku stává práce na několik hodin. Ve chvíli, kdy příslušník dokončí práci tzv. na ulici, jeho práce pokračuje na příslušném oddělení, kde se věnuje administrativě, která mu zabere velkou část jeho pracovní doby.

Základní povinnosti policisty vymezuje zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky takto:

- *„zdvořilost,*
- *iniciativa,*
- *přiměřenost postupu,*
- *prokazování příslušnosti,*
- *poučování.“*

Mezi základní povinnosti policisty můžeme dle výše uvedených informací zahrnout také ochranu života, zdraví a majetku občanů, udržování veřejného pořádku a bezpečnosti, prevenci a vyšetřování trestných činů a prosazování zákonů. Všechny tyto povinnosti jsou spojeny s vysokou mírou odpovědnosti a často zahrnují práci ve stresujících a nebezpečných podmínkách. Například právě policisté jsou často první na místě dopravní nehody nebo zločinu, což vyžaduje schopnost rychle a správně se rozhodnout pod tlakem. Riziko syndromu vyhoření se u policistů zvyšuje kvůli neustálému vystavování traumatickým událostem, nepravidelným a dlouhým pracovním směnám, nedostatku odpočinku a častému kontaktu s násilím. Emoční vyčerpání z opakovaného řešení krizových situací frustrace z nedostatečného uznání nebo podpory ze strany nadřízených či občasně pocity bezmoci při výkonu mohou výrazně přispívat k psychickému stresu a hrozí vyšší riziko rozvoje syndromu vyhoření, proto se další kapitola věnuje psychologickým službám v rámci Policie České republiky.

Doposud se práce věnuje syndromu vyhoření a seznámením se s policií z hlediska struktury a jednotlivých složek. Vzhledem k tomu, že práce policisty je náročná po fyzické, ale hlavně psychické stránce, další kapitola vnáší přehled o tom, jaké jsou možnosti podpory příslušníkům ze strany Policie České republiky jako zaměstnavatele.

### **3 Psychologické služby v rámci Policie České republiky**

Psychologické služby zastávají klíčovou roli v efektivitě fungování složek všech bezpečnostních zdrojů, přičemž tato kapitola se vzhledem k tématu zaměřuje na psychologické služby v rámci Policie České republiky. Policisté jsou denně vystavováni náročným a stresujícím situacím, které mohou mít do budoucna výrazný dopad na jejich psychické zdraví a pohodu. Se špatnou úrovní psychického zdraví souvisí také výkonnost, a to nejen při výkonu této profese, ale i na výkonnost v životě osobním. Kvalitní psychologická podpora je proto nezbytným prvkem pro zajištění nejen osobní psychické pohody, ale také pro udržení vysoké úrovně profesionality a efektivity při výkonu policejní práce.

Systém psychologické péče u Policie České republiky je určen všem příslušníkům tohoto bezpečnostního sboru, a to od řadových policistů až po vedoucí pracovníky. Dále jsou tyto služby nabízeny také jejich rodinným příslušníkům. Nesmíme opomínat také občanské zaměstnance Policie České republiky a Ministerstva vnitra. Tento systém je navržen tak, aby poskytoval podporu nejen v době akutního stresu nebo bezprostředně po traumatických událostech, ale i jako nástroj prevence k udržení dlouhodobého psychického zdraví a profesionální výkonnosti (Vymětal a kol., 2010, s. 13–14).

Dříve byl systém psychologické péče sestaven ze tří částí, mezi něž byla zařazena anonymní telefonní linka pomoci v krizi, systém posttraumatické intervenční péče a služby policejních psychologů. Tento systém byl podepřen závaznými pokyny policejního prezidenta č. 21/2009, o posttraumatické intervenční péči a anonymní telefonní lince pomoci v krizi a dále pokynem č. 97/2010, o systému psychologické pomoci obětem trestné činnosti a obětem mimořádných událostí. Oba tyto pokyny však byly zrušeny a nahrazeny pokynem policejního prezidenta č. 213/2016, o psychologických službách. Následkem těchto změn se systém pozměnil, kdy se do psychologických služeb v rámci Policie České republiky zařadil také systém kolegiální podpory. V nynější době je psychologická péče nabízena ve formě kolegiální podpory, krizové intervence a péči psychologa (Policie České republiky, 2024).

Dle dotazu na policejní psycholožku má Liberecký kraj k dispozici 2 policejní psychology a 22 krizových interventů.

Pro lepší uchopení práce a pro návaznost na část praktickou se další podkapitoly věnují jednotlivým systémům podrobněji, aby bylo srozumitelné, co která úroveň znamená a jaká jsou její specifika.

### 3.1 Péče psychologa

Policejní psycholog je jednou z prvních osob, se kterými se budoucí policista jako uchazeč o tuto profesi setká, a to během psychologického vyšetření, které zjišťuje jeho osobnostní předpoklady a způsobilost pro výkon služby. Práce policejních psychologů je však neprávem často omezována pouze na výběr personálu, přičemž jejich role má mnohem širší záběr. Klíčovou součástí jejich práce je také poskytování psychologické péče policistům, a v některých případech také i jejich rodinám či blízkému okolí. Personalisté i policejní psychologové usilují o výběr jedinců kteří splňují přísná kritéria psychické odolnosti a stability pro službu u policie. Vzhledem k náročnosti policejní práce, která souvisí s vysokou úrovní stresu je nezbytné dbát o psychickou pohodu příslušníků, protože každý se může lehce ocitnout v situaci, kdy potřebuje pomoc a podporu (Policie České republiky, 2024).

Psychologickou pomoc může vyhledat každý policista i občanský pracovník ze svého vlastního rozhodnutí, nebo v ojedinělých případech může kontakt předat například vedoucí oddělení, pokud jeho síly nepostačují k tomu, aby příslušníkovi poskytl potřebnou pomoc. Každý má právo na svobodnou volbu výběru psychologa, za kterým chce jít a zda ho vůbec chce navštívit, jedná se o bázi dobrovolnosti. Zásadním prvkem je důvěra mezi psychologem a klientem. Mimo odborných konzultací mohou psychologové policistům nabídnout také psychologické poradenství, krizovou intervenci a také psychoterapii. Psychologická péče v rámci policie tedy nabízí vcelku široké spektrum pomoci, kterou mohou zaměstnanci využít (Vymětal a kol. 2010, s. 54–55).

Zůstává však otázkou, jak efektivně je tato služba využívána, protože i v dnešní době se stále řeší stigma ohledně psychologické pomoci, kdy si spousta jedinců o pomoc nechce říct, protože své problémy nepovažuje za tak důležité, aby je museli řešit přímo s psychologem. Tento fakt můžeme podepřít z průzkumu bakalářské práce Bacíkové (2022, s. 85), kde z rozhovoru s policejní psycholožkou zazní věta „*Je třeba si uvědomit, že přirozenou součástí policejního smýšlení je určitá nedůvěřivost a ostražitost, a to zejména k psychologům.*“ Z laického pohledu a dosavadních informací je zřejmé, že vyhledání psychologické pomoci v rámci policie je stále

stigmatizováno a panuje strach z toho, že informace sdělené policejnímu psychologovi nebudou plně důvěrné a mohou mít negativní dopad na budoucí kariéru policisty.

Také Balwar (2023, s. 36) ve své bakalářské práci potvrzuje výše zmíněné stigma takto: „*V policejním sboru totiž stále u značné části policistů zbytečně přetrvává zakořeněný názor, že policista, zejména muž, se musí s náročností policejní služby vypořádat sám a vyhledání odborné pomoci pak je bráno jako jistý projev slabosti*“. Péče psychologa však není jedinou možností, jak pomoci policistům či jejich blízkému okolí, kteří se ocitnou v nepříznivé životní situaci.

Krizová intervence a kolegiální podpora jsou další psychologické služby, které mohou příslušníci využít, pokud se s problémy nechtějí svěřit právě policejnímu psychologovi.

### **3.2 Krizová intervence**

Krizovou intervencí řadíme mezi důležité prvky psychosociální podpory v mnoha profesích, a to zejména u těch, kde jsou zaměstnanci vystavováni vysokému stresu a riziku, jako je právě policie. Policisté jsou velmi často při výkonu služby vystavováni traumatickým událostem, které mohou mít negativní dopad na jejich zdraví, psychickou pohodu a pracovní výkon. Z toho důvodu je krizová intervence u policie považována za klíčový prvek při zvládnání těchto náročných situací, které mají za úkol zajistit u příslušníků dlouhodobou psychickou stabilitu a efektivitu policejních složek. U Policie České republiky zahrnuje krizová intervence nejen okamžitou pomoc v terénu, ale také následnou psychologickou péči a podporu (Vymětal a kol. 2010, s. 59–61).

Vodáčková (2012, s. 60) definuje krizovou intervencí jako odbornou metodu práce s klientem, který prožívá situaci, kterou považuje za stresující, nepříznivou či dokonce ohrožující. Intervence slouží k tomu, aby klientovi napomohla lépe pochopit a uspořádat své prožívání a zastavit ohrožující nebo jiné škodlivé tendence v jeho chování. Zaměřuje se pouze na aspekty klientovy minulosti nebo budoucnosti, které mají přímou souvislost s jeho krizovou situací. Krizový pracovník podporuje klienta v jeho schopnosti řešit problém tak, aby mohl aktivně a konstruktivně využít své vlastní síly, schopnosti a aby mohl čerpat z přirozených vztahů. Krizová intervence se soustředí na řešení problému klienta a překonávání konkrétních překážek, které pramení z krize, kterou si klient právě prochází.

Krizoví intervenenti v rámci Policie České republiky hrají klíčovou roli v poskytování podpory nejen občanům, ale také svým kolegům, kteří se ocitli v náročných či traumatických situacích (Vymětal a kol. 2010, s. 60).

Tito odborníci jsou speciálně vyškoleni, aby poskytli okamžitou psychologickou pomoc a podporu v krizových situacích, které mohou zahrnovat závažné nehody, násilné incidenty, náhlé úmrtí kolegů nebo jiné traumatické události. Krizoví intervenenti jsou k dispozici 24 hodin denně, aby mohli okamžitě reagovat na krizové situace. Jejich úkolem je poskytovat psychologickou první pomoc. Pro své kolegy jsou k dispozici po závažných a traumatických událostech, jako jsou ozbrojené konflikty, nehody s vážnými následky anebo úmrtí kolegů. Pomáhají postiženým policistům zvládnout následné psychické dopady a vyrovnat se s pocity šoku, smutnu, strachu nebo viny (Vymětal a kol. 2010, s. 60).

Balwar (2023, s. 36–37) ve své práci uvádí, že se během své služby setkal s kolegy, kteří psychologickou pomoc vyhledali a následkem toho byli schopni dále vykonávat policejní práci i po zátěžové situaci. Uvádí, že včasná odborná pomoc, ať ze strany policejního psychologa či právě krizového intervenenta kolegům pomohla překlenout náročnou situaci. Dále autor vyzdvihuje pozitiva krizových interventů, kteří si zakládají na diskrétnosti a mlčenlivosti, aby byla zachována důvěra mezi interventem a policistou. Nicméně se autor setkal s policisty, kteří by odbornou pomoc potřebovali, ale nevyhledali ji, což má za následek postupný úpadek jedince do hlubších problémů a prohlubuje se tak jeho psychická zátěž, kterou po určité době již není schopen řešit sám.

Po představení krizové intervence navazuje kapitola, která se věnuje další formě psychologické pomoci v rámci policie, a to kolegiální podpoře, která představuje první formu podpory v rámci pracoviště. Jedná se spíše o neformální pomoc kolegy vůči kolegovi, na základě níž, může být policista odkázán na odbornou pomoc, pokud si to situace vyžaduje.

### **3.3 Kolegiální podpora**

Kolegiální podpora u policejního sboru je nejnovější forma psychologické služby, kterou mohou využít policisté, zaměstnanci a jejich rodinní příslušníci. Jedná se o třetí možnost psychické podpory ze strany policie, jejíž cílem je předcházet rozvoji psychických potíží. Kolegiální podpora byla zřízena na základě závazného pokynu policejního prezidenta č. 231/2016, o psychologických službách. Při výkonu služby



se policisté často potýkají s traumatizujícími událostmi, které jsou nedílnou součástí jejich každodenní práce (Policie České republiky, 2024).

Jsou vystavováni různým stresovým situacím, při kterých si musí neustále udržovat patřičnou úroveň profesionality a s ohledem na vysokou míru zodpovědnosti spojenou s častým rozhodováním pod tlakem není divu, že se to odráží na jejich psychické pohodě. Bez této podpory by někteří pracovníci jen stěží řešili své problémy. Speciálně vyškolení policisté poskytují kolegiální pomoc svým kolegům, pomáhají jim vyrovnat se se stresovými situacemi a pokračovat tak v efektivním a uspokojujícím výkonu své práce i po negativních zkušenostech (Policie České republiky, 2024).

Peer support má poskytovat podporu svým kolegům, kteří o to projeví zájem a v návaznosti na to zachovávat důvěrnost a diskrétnost. Výhodou této služby je neformálnost, kdy má jedinec možnost vybrat si kolegu, kterému se chce se svými problémy svěřit a nemusí mít pocit, že je pod odborným dohledem, jako by tomu mohlo být u návštěvy policejního psychologa. Výhodou peer supporta můžeme považovat také fakt, že má přehled o tom, co se na konkrétním oddělení právě děje, protože se často jedná právě o speciálně proškolené uniformované policisty, takže se můžeme setkat s větším pochopením a porozuměním. Jedná se tedy o každodenní interakce a přirozenou lidskou podporu, která vychází z osobnosti peera, který se rozhodl na této pozici vystupovat společně s výkonem policejní služby. S tímto také úzce souvisí skutečnost, že pozice peer supporta je nezištná, tito lidé nedostávají za tuto podporu svým kolegům žádnou finanční odměnu. Proto je větší pravděpodobnost, že tuto službu nabízejí jedinci, kterým záleží na tom, aby se jejich kolegové cítili na svém pracovišti bezpečně a není jim lhostejná jejich psychická pohoda (Psychologické služby Policie ČR, 2019). Otázka nezištnosti peer supportů může souviset s neochotou a motivací do takové skupiny vůbec vstoupit, protože se jedná o další vynaložení energie společně s už tak náročnou prací. Nicméně právě nezištnost může přispívat ke skutečnosti, že peer supporta se jedinec rozhodně dělat z vlastní svobodné vůle za účelem vytváření vzájemné podpory a bezpečného pracovního prostředí mezi kolegy, a nikoli za účelem osobního zájmu například ve formě finanční odměny.

Kolegiální podporu tedy chápeme jako pomoc kolega-kolegovi, přičemž se ale nejedná o laickou pomoc, protože peer supporta může vykonávat pouze jedinec, který je na tuto pozici uznaný organizací a absolvoval školení, která jsou pod záštitou policejních psychologů. S výkonem peer supporta také souvisí příprava a vzdělávání, kdy je nutná domluva s vedoucími policisty jednotlivých krajských ředitelství policie,

aby byl zajištěn prostor a čas pro absolvování jednotlivých školení, které se konají dvakrát ročně (Psychologické služby Policie ČR, 2019).

Majerová (2024, s. 31–33) se ve své bakalářské práci věnuje tématu kolegiální podpory u Policie České republiky. Zásadním pozitivem této služby je důvěra, kterou má kolega, který vyhledá pomoc konkrétního peera. Často se tato pomoc ani nedá považovat za zásah peera, ale jedná se o běžnou konverzaci na pracovišti, která vyplývá ze situace. Právě přijetí a pochopení je klíčová při této formě pomoci, kdy peer supporti disponují osobní zkušeností s prací u policie, což jim umožňuje lépe porozumět specifickým výzvám a stresorům, kterým jejich kolegové čelí. Dále možnost okamžitého kontaktu s kolegou, který je zrovna na pracovišti a který je například i součástí peer supportu, zvyšuje dostupnost pomoci a snižuje bariéry, předsudky, obavy spojené s vyhledáváním profesionální psychologické péče. Právě neformální charakter této služby přispívá k otevřenosti a důvěrnosti, kterou leckdy příslušníci postrádají u policejních psychologů. Za důležitý poznatek považuji úryvek, který autorka ve své práci uvádí: „*Pokud někdo není členem Peer Supportu, může být i přesto nápomocen. Pokud ve svém okolí máme kolegu, či kolegyni, kteří prožívají těžkou životní situaci, nebo se potýkají s velkými starostmi, i pouhé vyslechnutí má smysl.*“ S tímto souvisí neformálnost kolegiální podpory, protože spoustu problémů si kolegové sdílí například právě při společné službě, kdy řešení věci vzejde přirozeně ze situace, aniž by se jednalo o zásah peer supportu.

Karbanová (2018, s. 34) se ve své diplomové práci taktéž zabývá systémem kolegiální podpory Policie ČR. Ve své práci naráží na stále aktuální téma, které se týká informovanosti ohledně této možnosti pomoci ze strany organizace. Systém kolegiální podpory je nejnovější formou pomoci v rámci Policie České republiky, kterou mohou příslušníci využít, avšak stále tato služba nemá takovou publicitu jako je tomu například v zahraničí.

V průběhu zpracování praktické části mé bakalářské práce vyplynulo, že informovanost o této službě by mohla být rozhodně vyšší, přičemž dle informací, které jsem telefonicky obdržela od liberecké policejní psycholožky, se aktuálně pracuje na větší propagaci služby peer support. A to na úrovni personálního náboru a stabilizace, kde se v blízké době plánuje zavedení medailonků jednotlivých peerů na intranetu,

kde se krátce sami představí.<sup>1</sup> Kromě toho se mluví o vytvoření letáčku o kolegiální podpoře, který bude uchazečům poskytován již při náboru.

O kolegiální podpoře se policisté mohou dozvědět buď z vlastní iniciativy, kdy tyto informace mohou nalézt na intranetu, ale je také v rukou vedoucích jednotlivých oddělení, aby své podřízené o této možnosti informovali v rámci prevence.

Karbanová (2018, s. 43) v práci také vymezuje cíle kolegiální podpory, přičemž za hlavní cíl považuje zpřístupnění psychologické péče, která by rozšířila kolegiální podporu mezi policisty, kteří by sami psychologickou pomoc nevyhledali, přestože by ji potřebovali. Podstatou peer supportu je předcházet rozvoji psychických problémů a podporovat psychickou pohodu kolegů. V ideálním případě by každé oddělení policie mělo disponovat speciálně vyškolenými policisty, kteří kolegiální podporu nabízejí a jsou díky své službě a pracovní činnosti v centru dění a mohou tak na své kolegy působit pozitivně. Systém kolegiální podpory má převážně preventivní charakter, který vychází z předpokladu, že je lepší probírat problémy s kolegou, který na daném oddělení pracuje a má přehled o tom, co se na oddělení děje. Preventivní charakter kolegiální podpory můžeme spatřovat v její včasnosti v řešení problémů ještě předtím, než dojde k jeho zhoršení. Tato včasná intervence může zahrnovat okamžitý zásah za účelem snížení jeho zhoršení či přesměrování kolegy na odbornou pomoc, pokud se jedná o situaci, která je nad síly peer supportu. Pokud již nastane závažnější situace, kdy se kolega dostane do stresové situace, může mu peer poskytnout okamžitou pomoc a podporu, čímž může zmírnit aktuální negativní dopady této události. Cílem peer supportu však není nahradit plnou psychologickou pomoc, ale jedná se o prvotní pomoc, která mnohdy může udělat více dobra, než by tomu bylo u policejního psychologa, protože má neformální charakter. Peer support však může v případě potřeby odkázat kolegu na odbornou pomoc, pokud by usoudil, že daná situace překračuje jeho hranice a že odborná pomoc je v danou chvíli žádoucí. Konečné rozhodnutí však vždy záleží na samotném policistovi, který má svobodnou volbu, zda příležitost využije, či nikoli.

Teoretická část této předložené bakalářské práce se zabývala pojmem syndromu vyhoření, jeho příčinami, příznaky, fázemi a možnostmi prevencí. Tento teoretický rámec poskytl základ pro pochopení, jaké faktory mohou přispívat k rozvoji syndromu vyhoření zejména v tak náročném pracovním prostředí, jakým je to policejní. Následně

---

<sup>1</sup> Pozn. autora: Telefonický dotaz a informace od liberecké psycholožky byly uskutečněny v dubnu 2024.

práce charakterizovala Policii České republiky jako bezpečnostní sbor, její základní strukturu a organizaci. Nedílnou součástí bylo představení hlavních složek, jako je služba pořádkové policie, dopravní policie a služba kriminální policie a vyšetřování.

Tyto informace poskytly vhled do pracovního prostředí policistů a potencionálních stresorů, které mohou přispívat k jejich psychické zátěži. Třetí část práce se obecně věnovala psychologickým službám v rámci Policie České republiky, kam řadíme péči psychologa, krizovou intervenci a kolegiální pomoc. Právě kolegiální pomoc zastává v mé práci klíčovou roli, protože v navazující empirické části skrze optiku peer supportů mapují rizika syndromu vyhoření u policistů, což je ostatně smyslem a cílem této bakalářské práce. V neposlední řadě bylo sekundárním cílem představení činnosti peer supportů společně s osvětou ohledně fungování této nedávno vzniklé služby v řadách policie ČR.

## **Empirická část**

Empirickou částí bakalářské práce navazuji na část teoretickou, která slouží jako teoretický základ pro moji následnou tvorbu průzkumného šetření, které jsem navrhla tak, aby co nejlépe spojoval stávající teoretické poznatky s mnou nově získanými a vyhodnocenými daty od vybraných respondentů.

### **4 Průzkumné šetření**

V průzkumném šetření předkládám hlavní cíl a smysl mnou předložené bakalářské práce, formu sběru podkladů pro utvoření práce, popisuji metody a techniky sběru dat a výběr objektu průzkumu. Výsledkem jsou poté předložená průzkumná zjištění, která prostřednictvím rozhovorů mapují rizika syndromu vyhoření u příslušníků Policie České republiky sledovaná optikou peer supportů společně s představením toho, co vlastně představuje pozice peer supporta u policie a v čem kolegiální podpora spočívá.

V následující části interpretuji data, která jsem cíleně neanalyzovala tradičním kódováním, kdy jsem k jednotlivým textovým úsekům netvořila specifické kódy, ale zvolila jsem proces vyhledávání nejrelevantnějších dat tak, že jsem ke každé strukturované otázce z uskutečněných rozhovorů hledala ta nejdůležitější a nejužitečnější informace od peer supportů v Libereckém kraji.

#### **4.1 Cíl práce**

Cílem bakalářské práce nesoucí název „Pomáhající profese u Policie České republiky ve vztahu k riziku syndromu vyhoření“ je v kontextu pomáhající profese skrze optikou peer supportů zmapovat riziko syndromu vyhoření a společně s tím vyobrazit nežádoucí faktory, které doprovází příslušníky policie při výkonu profese. Další částí výstupu práce je také detailněji představit roli peer supportů v policejních složkách a jejich vliv na prevenci a řešení syndromu vyhoření s přihlédnutím k faktu, že k tomuto tématu zatím není k dispozici mnoho literatury, a tudíž se nejedná o příliš probádané téma.

Výsledky této práce poskytují cenné informace, které mohou mít pozitivní přínos pro praxi a politiku v oblasti podpory uniformovaných policistů. Do těchto přínosů lze zařadit identifikaci rizikových faktorů, které přispívají ke vzniku syndromu vyhoření u policistů, specifikaci úloh peer supportů a zvýšení povědomí o jejich činnosti.

Získaná data mohou být přínosem pro vedení Policie České republiky s ohledem na to, jakým způsobem lze zvýšit podporu policistů a jak by se případně dala snížit rizika syndromu vyhoření. Souvisle s výše uvedeným mohou výsledky práce sloužit jako základ a inspirace pro další průzkumy v oblasti psychické podpory u policejních složek, které mohou přispět k hlubšímu pochopení a řešení tohoto aktuálního problému.

## **4.2 Metodologie průzkumu**

Tato podkapitola se zaměřuje na metodologii použitou při zpracování praktické části bakalářské práce, kterou jsem zpracovala kvalitativním způsobem prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s peer supporty. Kvalitativní způsob jsem zvolila s přihlédnutím k povaze zkoumaného tématu, které vyžaduje hlubší porozumění praktickým zkušenostem a názorům jednotlivců na dané téma, jež nelze adekvátně zachytit kvantitativními metodami.

Polostrukturované rozhovory mnou byly vybrány jako hlavní metoda sběru dat, z důvodu flexibility v otázkách a odpovědích, čímž vznikl prostor pro detailnější a bohatší informace. Tento typ rozhovorů mi umožnil coby průzkumníkovi nejenom klást předem připravené otázky, ale zároveň reagovat na odpovědi respondentů. (Švaříček 2014, s. 13–15).

Hlavní výhodou rozhovorů spatřuji ve schopnosti umožnit průzkumníkovi získat hlubší náhled do myšlenek, emocí a postojů respondentů. Pro dosažení tohoto cíle je nezbytně nutné, aby se průzkumník držel etických zásad, přičemž mezi hlavní z nich řadíme ochranu soukromí a důvěrnost respondentů, které pro mne byli v rozhovorech klíčové. Metodu polostrukturovaných rozhovorů jsem zvolila rovněž s ohledem na její hojně využívání v oboru sociálních věd a pedagogiky, kde je kladem důraz na porozumění lidského chování, interakcím a motivaci. Rozhovory představují hodnotný nástroj pro sběr kvalitativních dat a byly významným nástrojem k tomu, abych zkoumané problematice porozuměla hlouběji (Švaříček 2014, s. 65–68).

## **4.3 Sběr dat**

Tvorba bakalářské práce započala samotnou rešerší literatury týkající se tématu vyhoření v pomáhajících profesích, se zvláštním zaměřením na Policii České republiky společně se zaměřením na charakteristiku tohoto bezpečnostního sboru a psychologickou pomoc, kterou nabízí svým příslušníkům.

V mnou předložené práci jsem sledovala různé aspekty vyhoření, jeho příčiny, příznaky, jednotlivé fáze a možnou prevenci. K tomuto jsem využila odbornou literaturu, články a oficiální zprávy z ověřených internetových zdrojů, abych získala co nejširší vhled o této problematice. Velkým přínosem pro tento průzkum byly také podněty mého okolí, kteří se v prostředí bezpečnostního sboru pohybují, a tak jsem získala spoustu zkušeností z praxe. Dalším důležitým krokem v mém výzkumu byla schůzka s policejní psycholožkou, která poskytuje psychologickou pomoc policistům. Tato schůzka mi poskytla hlubší vhled do praktických faktorů psychologické podpory v rámci Policie České republiky. Policejní psycholožka mě seznámila s konceptem kolegiální podpory, která je sice v praxi zavedena, ale není ji věnována taková pozornost a zasloužila by si větší osvětu nejen u policejního sboru, aby mohla být efektivně využívána a sloužila k tomu, k čemu byla stvořena. Tento systém kolegiální podpory mi pomohl nahlédnout na tuto problematiku z jiného úhlu, a tak se vlastně změnil směr vedení celé práce, kdy jsem se syndrom vyhoření u příslušníků policie rozhodla zkoumat optikou právě peer supportů. Dalším klíčovým krokem byla schůzka u krajského ředitele územního odboru Policie České republiky Libereckého kraje, které jsem se zúčastnila společně s vedoucím mé bakalářské práce, který díky jeho aktivitě schůzku zprostředkoval. Během této schůzky jsem představila téma bakalářské práce a její cíle společně s tím, jak bych chtěla průzkum provést. Ředitel nás po prodiskutování podpořil a poskytl nám cenné kontakty na speciálně vyškolené policisty, kteří se podílejí na poskytování kolegiální podpory v Libereckém kraji. Bez spolupráce ředitele bych se k těmto kontaktům nedostala, protože se jedná o interní informace, které jsou dostupné pouze pro zaměstnance Policie České republiky. Na základě této schůzky jsem tedy získala příležitost, abych problematiku syndromu vyhoření diskutovala přímo s peer supporty, kteří svou prací mohou významně přispět k prevenci burnoutu a pečovat tak nejen o obyvatele a oběti, ale také o své kolegy. Díky takto získaným kontaktům jsem mohla realizovat dotazování peer supportů, které probíhalo formou polostrukturovaných rozhovorů. Cílem bylo získat detailnější informace o tom, jak kolegiální podpora funguje v praxi, jaké jsou její přínosy a nedostatky a jakým způsobem přispívá k prevenci vyhoření mezi policisty. Veškeré rozhovory probíhaly na různých pracovištích daných peerů, kde bylo dostatek času a klidu k tomu, abychom danou problematiku prozkoumali a já se tak blíže seznámila s touto formou psychologické pomoci a mohla ji tak předat dále ve formě této bakalářské práce.

Kromě jednoho rozhovoru jsem si mohla se souhlasem respondentů zbylé čtyři rozhovory nahrát na mobilní telefon, abych si jednotlivé rozhovory mohla přepsat, dohromady se tedy uskutečnilo pět rozhovorů. Každý rozhovor zabral zhruba 25 minut, kde jsme společně prošli jednotlivé otázky a respondenti měli prostor k tomu, aby se kdykoliv vyjádřili k něčemu navíc, přičemž i já jsem se v některých případech doptala za účelem hlubšího vhledu a pochopení. Průběh mého průzkumu zahrnoval několik klíčových etap, které mi umožnily získat komplexnější náhled do problematiky vyhoření u policistů Policie České republiky z pohledu peer supportů a také se seznámit s touto formou psychologické pomoci. Rešerše literatury, spolupráce s odborníky v praxi a sběr empirických dat prostřednictvím dotazování peerů byly zásadní pro úspěšné vytvoření praktické části mé bakalářské práce. V průběhu zpracování mi byly poskytnuty cenné zkušenosti a poznatky, které mohou podnítit ostatní, kteří by se chtěli této problematice v budoucnu věnovat. Zároveň mohou tyto skutečnosti přispět ke zlepšení psychologické podpory a prevence vyhoření mezi policisty díky větší osvětě této služby.

#### 4.4 Charakteristika průzkumného vzorku

Průzkumný vzorek tvoří pět speciálně vyškolených policistů, kteří v rámci své služby u Policie České republiky v Libereckém kraji poskytují svým kolegům kolegiální podporu. Tito policisté absolvovali odborné školení zaměřené na psychologickou pomoc, které jim umožňuje efektivně napomáhat při stresových situacích a psychické zátěže spojené s výkonem služby.

Tabulka 2: Přehled respondentů z řad Policie České republiky

<b>Respondent</b>	<b>Délka praxe u Policie ČR</b>	<b>Délka působení na pozici peer supporta</b>
<b>P1</b>	26 let	6 let
<b>P2</b>	33 let	5 let
<b>P3</b>	15 let	4-5 let
<b>P4</b>	8 let	2,5 roku
<b>P5</b>	27 let	6-7 let

Zdroj: vlastní zpracování



## 4.5 Interpretace dat

Po seznámení s průběhem sběru dat a charakteristikou průzkumného vzorku budou v rámci zpracování výstupu z průzkumu rozebrány jednotlivé otázky zvlášť. Odpověď na první a část druhé otázky z rozhovoru shrnuje tabulky viz výše. Pro přehlednost jsou respondenti označeni jako P1-P5. S ohledem na zachování anonymity respondentů jsou veškerá data interpretována v mužském rodě, aby zůstala identita jednotlivých účastníků průzkumu chráněna.

**Otázka č. 2:** *„Jak jste se dostal/a na pozici peer supporta a jak dlouho na ní působíte? Přihlásil/a jste se sám/a, nebo Vám to bylo nabídnuto?“*

Druhou část otázky ohledně délky působení shrnuje tabulka č. 2 výše. Odpověď ohledně způsobu, jakým se jednotliví respondenti na pozici peer supporta dostali je zhruba půl na půl. Respondenti P3 a P4 se přihlásili sami, přičemž informace o této službě vyhledali taktéž sami. Respondent P3 se o této službě dozvěděl prostřednictvím intranetu a respondent P4 o této službě dozvěděl pomocí nabídek kurzů. Respondent P3 k tomu uvádí, že se u policie myslí na všechny, ve smyslu obětí atd., přičemž na nejzákladnější články jako příslušníky moc ne. Cituji: *„Mně to přišlo, jakože se u policie všude myslí na všechny ostatní, jako oběti apod., a jakoby na ty kolegy jako nejzákladnější články moc ne. Takže mi to přišlo jako fajn věc, že konečně něco takovýho je, a proto jsem do toho šel.“* Respondenti P2 a P5 se na pozici přihlásili také sami, ale bylo jim to doporučeno skrze jiné kolegyně. Respondent P1 uvádí, že mu pozice peer supporta byla nabídnuta a sám o ni nevěděl. Respondenti P2, P3, P4, P5 již měli ponětí o tom, že taková pozice existuje, protože o ní již v minulosti někdy slyšeli. Respondent P1 o pozici peer supporta nevěděl vůbec.

**Otázka č. 3:** *„Jak probíhá školení peer supportů?“*

Ze získaných informací vyplývá, že základní školení peer supportů trvá tři dny, které vede policejní psycholožka. Na úvodním školení se zájemci seznamují s technikami poskytování kolegiální pomoci, vedením rozhovoru, zvládání krizových situací, případně odkázání jedince na jinou odbornou pomoc, pokud peer není schopen poskytnout dotyčnému potřebnou podporu. Po školení se zájemce rozhodne, zda do skupiny peer supportů chce vstoupit, jak uvedl respondent P2. Cituji: *„Je to vlastně o tom, že zjistíte, o čem to je, jaký k tomu máte prostředky. Co vlastně můžete, co nemůžete a potom školení se rozhodnete, jestli do té skupiny vstoupíte nebo ne. Jestli je to pro vás nebo není.“* Peer supporti se vzdělávají i nadále a každý rok absolvují jednou nebo dvakrát ročně další školení.

Respondent P3 navíc uvádí, že na školení jsou také přizvány externí osoby, které peerům předávají další zkušenosti ohledně pomoci ostatním. Respondent P4 popisuje, že na průběžných školeních se učí zdokonalovat metody a jak se jedinců jakožto kolegů správně vyptávat. Cituji: *„Společně probíráme jednak to, čím jsme si v rámci těch peerů už prošli a zároveň zdokonalujeme různé ty metody, jak se těch lidí jako správně vyptat. Nebo máme sledovat to, když se kolem nás děje něco zvláštního, když jsou ty lidi trochu jiný, tak jak se dostat k jádru toho problému a jak navodit důvěru.“*

**Otázka č.4:** *„Je Vám jakožto „pomáhajícím“ nabídnuta forma pomoci/podpory ze strany zaměstnavatele?“*

Všichni respondenti uvádějí, že je jim ze strany zaměstnavatele umožněna podpora ve formě supervize či se mohou obrátit na policejní psycholožku. Respondent P4 uvádí, že celou službu peer supportů řídí policejní psycholožka a mají kdykoliv možnost se na ni obrátit. Cituji: *„Určitě, protože celý ty peery řídí vlastně tady naše krajská psycholožka, která vede i ty školení se svými kolegy. Kdykoliv máme problém, tak máme možnost se na ni obrátit. Nebo pokud máme nějaký případ, se kterým si už nevíme rady nebo je vyloženě nad naše možnosti, což se mi už taky stalo, tak pak jim zařídím kontakt přímo s ní.“* S respondentem P4 se shoduje také respondent P5, který se také několikrát obrátil na policejní psycholožku. Cituji: *„Ze strany zaměstnavatele není problém se obrátit na psycholožku, což jsem také několikrát učinil. Ne jako poskytovatel, ale spíše se jako poradit s vyšší instancí, s větším odborníkem.“*

**Otázka č. 5:** *„Jakou formou nabízíte svým kolegům pomoc? (telefonicky, osobně)“*

Respondenti P1 a P5 se shodují na tom, že kolegiální pomoc poskytují převážně osobně, telefonicky pouze výjimečně. Respondent P2 a P5 uvádějí, že kolegové je telefonicky kontaktují a na základě toho si sjednají osobní schůzku. Respondent P4 uvádí, že nabízí obě formy a zároveň popisuje, že kolegové na jeho oddělení mají možnost obrátit se na kteréhokoliv kolegu peera, pokud by nechtěli pomoc přímo od něho. Cituji: *„V podstatě obojí, jako víceméně moje práce je v tomhle směru pozorovat ty kolegy, jestli jako jsou v pohodě a pokud zaznamenám, že maj někde nějaký problém, tak jenom navodím řeč a zeptám se, co se děje. Ale není to nějak strojený, ta kolegiální pomoc je na bázi nějakýho rozhovoru a dole jsem vyloženě udělal nástěnku, že pokud by nechtěli ke mně, tak maj možnost se obrátit na jakéhokoli kolegu peera, který to má na starosti, takže maj k dispozici všechny ty kontakty.“* Respondent P3 uvádí, že za dobu působení na pozici peer supporta oficiální kolegiální podporu ještě neposkytl nikomu.

Zároveň však uvádí, že s kolegy běžně řeší soukromé a osobní problémy, které mají formu kolegiální podpory. Cituji: *„Za těch pět let nebo jak dlouho to dělám, tak tu oficiální kolegiální podporu jako sezení s někým jsem v podstatě neměl. Ale ono to probíhalo, když jsem ještě sloužil v tý uniformě na obvodním oddělení, tak o těch nočních a denních se probírá všechno možný a má to formu tý kolegiální podpory. S kolegama samozřejmě řešíme nějaký soukromý a osobní problémy, vztahový a další. Takže v podstatě nějakým způsobem kolegiální podpora probíhala z mé strany ještě předtím, než to bylo vůbec jako oficiální, že tady to dostalo jen takovej kabátek.“*

**Otázka č. 6:** *„Kdy jste pro kolegy k dispozici?“*

Všichni respondenti se shodují na odpovědi, že jsou pro kolegy k dispozici kdykoliv je to potřeba. Respondenti P2, P4 a P5 doplňují, že jim nevadí, pokud by jim kolega zavolal mimo pracovní dobu.

**Otázka č. 7:** *„Kde probíhají schůzky s kolegy?“*

Respondent P1 a P5 uvádějí, že schůzky s kolegy se odehrávají u nich v kanceláři, protože na to mají klid a soukromí. Respondent P2 se s kolegy schází buď na svém nebo kolegy pracovišti, případně jinde. Cituji: *„Většinou se sejdeme buďto na mém pracovišti nebo kolegy pracovišti. Většinou se ale smluvíme třeba na oběd, kafe nebo tak.“* Respondent P3 a P4 se shodují na tom, že schůzky mohou probíhat kdekoliv.

**Otázka č. 8:** *„Odkud se mohou kolegové o této formě pomoci dozvědět? (jsou na odděleních viditelné letáky, nebo si tuto informaci zjistit sami? Je tato forma pomoci nějak prezentována Policií České republiky?)“*

Na otázce číslo osm se respondenti většinou shodují. Příslušníci policie se o kolegiální pomoci mohou dozvědět z nástěnek na jednotlivých odděleních, intranetu a hlavně od svých vedoucích. Respondent P2 uvádí, že by kolegiální pomoc rád více publikoval i pro nově nastupující policisty. Cituji: *„Vědět by to měli všichni, já nevím, proč to ti vedoucí svým podřízeným neříkají. Ono samozřejmě ta fluktuace lidí je velká, ale my jsme si s kolegy říkali, že bychom tu informaci mohli poskytovat už při náboru. Že bychom to mohli přidat jako letáček těm nově nastupujícím, aby o tom věděli už od začátku. Ale jinak my to jako peeri šíříme, ale nedostane se to všude. Zárukou toho by měli být ti vedoucí, kteří o tom rozhodně vědí.“* Respondent P3 navíc dodává, že služba kolegiální pomoci policií moc prezentována není, ale v poslední době se tato informace dostává do povědomí více lidí a zlepšuje se to. Respondent P4 na svém oddělení vytvořil ohledně psychologické pomoci nástěnku, kde mají jeho kolegové veškeré informace k dispozici.

Citují: „*No je tady ta nástěnka. Když se po tom někdo bude pít, tak to najde vlastně i v rámci toho našeho intranetu, tak tam u těch psychologů jsou vyložené stránky peerů. Dole na tý nástěnce pak mají vidět veškeré odkazy a kontakty, jak se k tomu dostat, takže tu možnost mají. V podstatě to mají přímo pod nose.*“

**Otázka č. 9:** „*Je tato služba Vašimi kolegy využívána? Kolik kolegů za poslední rok tuto službu využilo?*“

Otázka číslo devět vnáší v průzkumu zajímavý poznatek o tom, že kolegiální podpora je často poskytována nevědomě a je těžké určit hranici, kdy se jedná o oficiální zásah peer supporta a kdy se jedná pouze o běžný rozhovor mezi kolegy na pracovišti. Respondenti se také shodují v tvrzení, že se kolegiální pomoc často vyvine z běžného rozhovoru. Z toho vyplývá, že není zcela možné zjistit přesné počty ohledně využití služby. Respondent P1 tvrdí, že je těžké určit, kdy se jedná o běžnou konverzaci s kolegou a kdy se jedná o zásah peer supporta. Citují: „*Z větší míry je kolegiální forma poskytována spíše nevědomky, kdy je ten člověk přímo na pracovišti a vyplyne to ze situace. Je tedy těžké určit, kdy se jedná o běžnou konverzaci s kolegou, nebo kdy se už jedná vyloženě o to peerování. Za poslední rok to bylo asi pět závažnějších případů, které jsem řešil a daly by se zařadit do oficiální kolegiální podpory.*“ Respondent P2 odpovídá takto: „*Já samozřejmě nevím, jak další kolegové jsou vytíženi, my si to ani jako neříkáme, nevede se žádná evidence. Ale jak často se to využívá, to se ani jako nedá říct. Něco můžete označit jako vyloženě tu pomoc v rámci toho peer supporta a něco byste si řekla, že jste si pokecali, což může mít ale úplně stejnej efekt, takže těžko říct. Ale když bych tak měl říct, tak letos asi pět.*“ Respondent P3 k otázce dodává následující: „*Ono stejně si myslím, že když má někdo nějaký osobní problém, tak to stejně půjde řešit s někým, koho zná. Že si na tom intranetu nevybere, nezapíchne prst podle toho, že se mu zrovna líbí tohle jména, ale že stejně osloví toho, koho zná.*“ Respondent P4 odpovídá takto: „*Ono jako vlastně těžko se rozlišuje, co je jakoby to peerování, když to tak používáme tohle sloveso, a na kolik je to vyloženě takovej jako přátelskej rozhovor. Takže je to tak vždycky nějak na pomezí. Já za tu praxi, když jsem se vyloženě zaměřoval na ten peer support, tak jsem taky měl jednoho kolegu, který měl nějaký problém, tak jsem to s ním řešil.*“ Respondent P5 uvádí následující: „*Služba je využívána. Jak to říct, když se to z obyčejného odpoledního kafička překlene do toho peerování, tak asi tak patnáct až dvacet případů za rok.*“

**Otázka č. 10:** „Dáváte svému vedení zpětnou vazbu o tom, jak je tato služba využívána?“

Všichni respondenti se shodují na odpovědi, že se nevedou žádné statistiky ani evidence. Respondenti P1 a P3 uvádí, že se dříve vyplňovala hlášení, což se již nedělá. Respondent P1 zároveň dodává poznámku, že se přijímají adekvátní opatření, pokud se jedná o závažný případ. Citují: „*Pokud se však od kolegy dozvím závažné informace, které již překračují moje schopnosti, pak ho nasměřuji na pomoc psychologa. Nebo pokud se jedná o nějaký závažný problém, který už hraničí se zákonem, pak se samozřejmě přijímají adekvátní opatření.*“

**Otázka č. 11:** „Zastává podle Vás pozice peer supporta to, k čemu byla původně stvořena?“

V rámci průzkumu se ukázalo, že respondenti P1, P2, P4 a P5 se shodují v odpovědi na otázku, zda pozice peer supporta plní funkci, k níž byla původně stvořena. Všichni z výše uvedených respondentů se vyjádřili, že tato pozice skutečně naplňuje svůj účel a jedná se o efektivní formu podpory mezi kolegy. Respondenti rovněž upozornili na skutečnost, že mnoho lidí o existenci a funkci peer supportu neví, což může omezovat jeho širší využití a potencionální přínos v praxi. Respondent P2 dodává, že se jedná o mírnější formu pomoci, než je tomu u psychologa. Citují: „*Ne každý chce jít k psychologovi, protože to je pořád ještě takový, že si myslí, že se jim to někde odrazí, někdo se to dozví a byl by z toho ještě problém. Ten peer je taková mírnější forma, protože vědí, že se to nikde neeviduje a nikde se to nehlásí. Takže ten účel to rozhodně má, ale problém je v tom, že to nevědí.*“ Respondent P4 dále uvádí, že peer support má pozitivní vliv na oba zúčastněné. Citují: „*Ty lidi ze své podstaty mají pak jako prospěch, obě dvě ty strany. Jak ten, kterej potřeboval nějak poradit, tak i ten druhý, že si vlastně jako řekne jo dobrý, tak jsem pomohl. Takže to má plusy na obě strany.*“ Respondent P3 uvádí, že tato otázka by měla být směřována na někoho, kdo se zabývá statistikou v rámci Policie České republiky.

**Otázka č. 12:** „Bylo by dle Vás možné, aby tato forma pomoci byla uskutečňována prostřednictvím jedné osoby, která by nesloužila u sboru? (např. jako Kaplan u Armády ČR)“

Na otázku, zda by pozici peer supporta u Policie České republiky mohla vykonávat pouze jedna osoba, podobně jako je tomu i Armády České republiky ve formě Kaplana, byly odpovědi na tuto otázku jednotné a jednoznačné. Všichni respondenti uvádí, že podle jejich názoru není tato varianta realizovatelná a ani by nebyla tak efektivní.

Respondenti P1 a P4 dodávají poznámky ohledně nové pracovní pozice a policejních psychologů, kteří tuto formu pomoci mají na starost, dle nich by se taková osoba dala považovat za další autoritu ve formě psychologa. Citují: *„Myslím si, že takhle je to daleko praktičtější právě proto, že to není jeden člověk, kterej by v uvozovkách sbíral ty informace o všech svých kolezích. Takhle je to daleko víc skrytý a ty lidi to víc uklidní. Ono v podstatě tenhle ten člověk by pak byl další psycholog, psychiatr, další autorita tohoto typu a to si myslím, že by nefungovalo.“* Respondent P2 spatřuje hlavní výhody peer supportu v tom, že jedinec si může vybrat dle svých preferencí a sympatií kolegu, kterému se chce svěřit a má tak možnost volby. Citují: *„Já si myslím, že by to mělo být více osob a ten člověk by měl mít možnost si podle svých sympatií jako vybrat někoho, kdo mu sedí. Bud' to někdo, koho zná, o kom třeba ví, že je nekonfliktní a že rozumí svojí práci. Prostě podle něčeho, co tomu člověku se líbí.“* Respondent P2 zároveň dodává, že se aktuálně pracuje na zlepšení informovanosti ohledně peer supportů na intranetu, kde se jednotliví peer supporti v krátkosti představí a pro kolegy tak bude jednodušší si dle osobních preferencí vybrat kolegu, za kterým by případně chtěli jít. Citují: *„Kolegyně bude dělat takový medailonky ke každému tomu peerovi, kde ten člověk se nějakým způsobem sám charakterizuje. Bude tam i fotka a kdo bude toho peera cíleně hledat, tak si bude moct podle toho vybrat, kdo mu bude sedět.“* Respondent P3 doplňuje odpověď o skutečnost, že u policie mají externího člena církve, za kterým mohou jeho kolegové přijít, pokud jsou věřící. Citují: *„My tam máme jako externě člena církve, myslím si, že v Jablonci. Takže ta možnost je, i když je někdo takhle věřící a nemusí vyloženě zajít za kolegou, ale může to psychično řešit i s ním a ten se teda i pravidelně zúčastňuje těch našich porad a výjezdů.“*

**Otázka č. 13:** *„Mají kolegové zaručeno, že se jejich problémy nebudou šířit dál?“*

Další klíčovou otázkou v průzkumu je otázka, zda mají kolegové jistotu, že se jejich problémy nebudou šířit dál. Všichni respondenti jednohlasně uvádí, že jejich kolegové mají zaručenou mlčenlivost. Přestože se tento závazek mlčenlivosti nepodepisuje v písemné formě, tak respondenti uvádí, že jejich vzájemná sdílení zůstanou důvěrná. Tento přístup je založen na vzájemné důvěře a profesní etice, což je pro efektivní fungování peer supportu nezbytné. Respondent P1 uvádí, že pouze v krajním případě by mlčenlivost částečně porušil a odkázal kolegu na pomoc psychologa. Citují: *„Pokud už je to hraniční, pak se stanovují opatření a odkazují na psycholožku, kdy jsem schopn jim tu schůzku domluvit sám.“*

**Otázka č. 14:** „*Chodí za Vámi kolegové sami, nebo nabízíte podporu i z vlastní iniciativy?*“

Všichni respondenti se shodují, že většinou za nimi jejich kolegové přicházejí sami, když potřebují pomoc nebo podporu. Zároveň ale uvádí, že v případech, kdy si všimnou, že se s nějakým kolegou něco děje a potřebuje pomoc, aktivně nabízejí podporu i z vlastní iniciativy. Tento proaktivní přístup je klíčový pro včasné zajištění podpory a prevenci případného zhoršení situace, kdy peer může kolegu odkázat i na pomoc psychologa. Otevřená komunikace a citlivé vnímání potřeb kolegů jsou základními pilíři efektivního fungování peer supportu. Respondent P4 se svěřuje s krizovou situací, kdy svým zásahem zachránila život druhému kolegovi, protože aktivně reagoval na velice vypjatou situaci. Cituji: „*Ten kolega byl dost rozrušený chováním svého nadřízeného a byl připraven ho zastřelit, tasil zbraň v kanceláři. Takže jsem ho musel prostě chytout za ruku, posadit ho tady, uvařit mu černej čaj, ten měl rád a celou situaci uklidnit.*“

**Otázka č. 15:** „*Jak důležitou roli podle Vás zastávají peer supporti v rámci snížení rizika syndromu vyhoření u řadových příslušníků?*“

Vzhledem k tomu, že každý z respondentů v této otázce přispívá zajímavými a cennými poznatky ohledně důležitosti peer supportů u policie v rámci snížení rizika syndromu vyhoření, je každá odpověď rozebrána zvlášť. Tento přístup umožňuje lépe pochopit, jak důležitou roli peer supportu spatřují jednotliví respondenti dle jejich zkušeností, což také přispívá ke komplexnímu pochopení role peer supportu při prevenci syndromu vyhoření mezi policisty. Respondent P1 uvádí, že syndrom vyhoření aktuálně souvisí s podstavem příslušníků u Policie České republiky. Cituji: „*To riziko syndromu vyhoření hodně souvisí s tím podstavem lidí, protože spousta lidí odešlo a pořád odchází. Je tak málo času na proškolení a často se tak stává, že školí kolegové, kteří nejsou ve službě tak dlouho. S tím taky souvisí to, že ty věci nejsou vždycky v pořádku a zabere to mnohem víc času.*“ Respondent P2 zdůrazňuje, že riziko syndromu vyhoření může přijít kdykoliv na kteréhokoliv policistu a nevědomost o existenci peer supportu může tento problém zhoršit. Policisté často nemají dostatek informací o dostupné podpoře, a když syndrom vyhoření nastane, mohou následkem toho zůstat bez konkrétní pomoci. Přestože se o syndromu vyhoření mezi kolegy často mluví, chybí systemický přístup k jeho řešení a konkrétní pomoc postiženým jedincům.

Cituji: „*Ten syndrom vyhoření je problém a každý o tom ve své podstatě mluví mezi těmi kolegy, ale nemyslím si, že se těm lidem dostává nějaké konkrétní pomoci. My jsme sice oddělení nábory a personální stabilizace, ale nemáme moc možností stabilizovat ty lidi, nebo se to o nich nedozvíme, takže se k nim jakoby nedostaneme. Ten systém tady zatím není vůbec vybudovaný a tak nějak ve své podstatě není moc zájem ho budovat a dám nám do rukou nějaký prostředky, abychom to mohli dělat efektivně.*“ Respondent P2 také dodává, že je důležité, aby policisté, kteří zažívají vyhoření, dostali možnost přechodu na jiná oddělení nebo do jiných lokalit, což by mohlo snížit riziko jejich úplného odchodu od policie do civilu. Tento přístup by mohl pomoci udržet zkušené policisty ve službě a zlepšit tak celkový personální stav. Cituji: „*Vlastně ve chvíli, kdy někdo ten syndrom vyhoření má, tak se tady k němu nepřistupuje dobře. Myslím na krajském ředitelství, ne všude, nemůžu to bagatelizovat. Ale bylo by potřeba s tím člověkem pracovat tak, aby třeba dostal šanci jít na jiný oddělení. Pokud vyhoří třeba na pořádkový službě, proč ho nedat třeba na dopravku? Lepší než o toho člověka úplně přijít jako u policie, tak mu poskytnout šanci odejít jinam, což se tady neděje.*“ Respondent P3 považuje peer supporty jako jeden z pozitivních nástrojů v rámci snížení rizika syndromu vyhoření u policistů, Vedle vztahových problémů se často řeší i pracovní problémy, které jsou mnohdy psychicky náročné vzhledem k práci s lidmi. Možnost promluvit si o svých problémech s kolegy, kteří mají podobné zkušenosti, může riziko vyhoření oddálit nebo zmenšit. Cituji: „*Minimálně to, že si o tom může s někým někde promluvit, tak věřím, že to to riziko vyhoření oddálí nebo zmenší, když se na ten jeho problém pak kouká víc lidí.*“ Respondent P4 považuje peer supporty jako jeden z dalších možností pomoci, který v systému fungují pro snížení rizika syndromu vyhoření. Práce u policie je psychicky náročná, jelikož denně čelí množství negativních situací a problémů, přičemž na každého jedince taková psychická zátěž doléhá jinak. Cituji: „*No je to jedna z dalších těch ventilů, který tady v tom systému fungují, protože co si budem, ta práce tady je prostě psychicky náročná. Každý den na vás prostě někdo leje kýbly negativních věcí a neděláte v té práci nic jiného, než že řešíte negativní věci, byť tam jsou i světlé chvílky. Někdo má koníčky, co mu s tím pomáhají a někdo si prostě potřebuje poradit s někým, nebo si jen popovídat. Je to prostě jedna z možností, jak se tomu vyhnout a v tom je ten smysl si myslím.*“ Respondent P5 uvádí, že kolegové jsou schopni rozpoznat známky vyhoření, například když vidí, že kolega přestává mít o práci zájem.



Za klíčový prvek považuje ochotu otevřeně komunikovat, nicméně pokud se jedná už o syndrom vyhoření, který dosahuje závažného stupně, pak je nezbytná pomoc psychologa. Citují: *„Pokud nebude ochoten o tom povídat, tak mu těžko ten peer v tom pomůže. Tady u toho vyhoření si spíš myslím, že už musí nastoupit psycholog. Ale zase cestu k tomu psychologovi určitě najdou přes moji kancelář.“*

**Otázka č. 16:** *„Spatřujete v této službě nějaké nedostatky, které by si žádaly zlepšení?“*

V odpovědích na otázku ohledně nedostatků v této službě respondenti zmiňují o několika klíčových tématech. Respondent P1 uvádí, že za hlavní problém považuje personální podstav, který má za následek nedostatek času na školení týkající se peer supportu. Respondent P2 považuje nedostatečnou propagaci jako hlavní nedostatek této služby. Citují: *„Myslím si, že hodně pomůže další osvěta, protože většina lidí neví, co to vlastně je. Takže daleko větší propagace směrem od manažerů dolů. A hlavně od vedoucích těch základních článků ke svým podřízeným, to si myslím, že tam je spousta mezer.“* Respondent P3 přiznává, že by přivítal více školení a výjezdů, kde by se peerové mohli detailněji vzdělat v postupech při určitých situacích. Respondent P4 uvádí, že na žádné nedostatky ze své osobní zkušenosti za dobu působení nepřišel. Uvádí však, že jsou oddělení, která aktivně nepodporují kolegiální podporu a nevnímají ji jako důležitý prvek v rámci psychologické pomoci u policie. Citují: *„Ale jsou některý oddělení, kde jsou vedoucí, kteří v tom ten smysl nevidí, že to berou jako flákárnu, co tak občas slyším na těch školení od ostatních kolegů. Takže možná aby i to vedení a ten management měli větší povědomí o tom, co ta práce obnáší a proč to tady je. Ale o to se zase stará psycholožka, která právě když se o něčem takovém dozví, tak hned za tím člověkem jede, nebo ho minimálně osloví, aby si to vyříkali.“* S tvrzením respondenta P4 se shoduje i odpověď respondenta P5, který vidí nedostatek v přístupu některých vedení, které peer supportu nevěnují dostatečnou pozornost a podporu jeho rozvoji. Citují: *„Určitě nedostatky jsou, a to v přístupu vedení. Někdo to prostě nechápe a nevolňuje pro ta školení, nevolňuje pro nějaké webináře a tyhle věci. Takže občas ten přístup vedení, možná více proškolit vedení policie, aby mělo o tom povědomí a aby pochopili, že ten přínos to má. Ale jak říkám, je to tak 50/50.“*

**Otázka č. 17:** *„Jaké jsou nejčastější problémy, se kterými se na Vás kolegové obrací? (pracovní záležitosti, rodinné záležitosti, jiné)“*

Respondenti P1, P3, P4 a P5 uvádějí, že se jedná jak o pracovní záležitosti, tak osobní a rodinné problémy. Pracovní záležitosti zahrnují situace spojení s náročností

jejich práce, atmosféry na pracovišti či stres z pracovního prostředí. Na druhé straně osobní a rodinné problémy zahrnují vztahové potíže, zdravotní problémy, péči o děti apod. Respondent P5 dodává, že poskytl pomoc i přítelkyni svého kolegy, kterou následně odkázala na pomoc policejního psychologa. Cituji: *„Jeden kolega dokonce přišel s přítelkyní, nebyla to policistka a měla trochu osobnostní problémy. Nakonec jsem ji odkázala na psycholožku, protože jsem pochopila, že už je to trochu vyššího kalibru, než čeho jsem schopný. A paní psycholožka ji pomohla, teďka je spokojená a zaměstnaná, takže to dopadlo dobře.“* Což potvrzuje oblast působení peer supportu, který pomáhá nejen zaměstnancům policie, ale také jejich blízkému okolí. Respondent P2 poukazuje na skutečnost, že kromě pracovních a osobních záležitostí chybí jeho kolegům pocit ocenění za práci, kterou vykonávají. Cituji: *„Dlouhodobě postrádaj pocit nějakýho jako ocenění. Nebo jako že potřebujou, já nechci říct že pochvalu v tý práci. Ale tady se to moc nenosí, že by ti lidi byli od těch vedoucích nějakým způsobem jako chválení za klasickou práci. Samozřejmě je to práce těžká a já si myslím, že to, že tu práci ten člověk dělá dobře by měl vědět aspoň od toho svého vedoucího. Není to o odměně, je to o tom, že prostě jako jseš dobrej, jsem rád, že tě tady mám nebo prostě takovýhle poplácání po ramenou je dobrý. A to si myslím, že tady mezi těma lidma hodně chybí.“*

**Otázka č. 18:** *„Jaké jsou podle Vás nejčastější příčiny vzniku syndromu vyhoření u příslušníku Policie České republiky a čím jsou podle Vás nejvíce ohroženi v rámci syndromu vyhoření? (pracovní stres, nadměrná administrativa, finanční ohodnocení, vztahy na pracovišti, přístup vedení, frustrace)“*

Odpovědi na tuto otázkou budou rozebrány zvláště stejně jako tomu je u otázky č. 15. Respondenti se dle svých zkušeností a osobních pocitů zmiňují o příčinách vzniku syndromu vyhoření a věnují se specifickým faktorům, kterými jsou jejich kolegové ohroženi. Odpovědi na tuto otázku tak vnášejí specifický a konkrétní náhled do této problematiky skrze optiku peer supportů. Respondent P1 uvádí jako nejčastější příčinu přetížení policistů, která souvisí s dlouhodobým personálním podstavem. Cituji: *„Tak určitě to přetížení na jednoho člověka, protože je personální podstav. Dále je to určitě pracovní stres a ta nadměrná zátěž na jednu hlavu.“* Respondent P2 se shoduje s respondentem P1, přičemž oba považují za hlavní problém personální podstav, který má za následek přetížení policistů, kteří musí zvládnout velké množství práce i přesto, že jich je na oddělení méně.

Cituji: „Ten syndrom vyhoření si myslím je hodně způsobený tím, že je podstatou. Že ti lidi musí zvládnout stejný objem práce v málo lidech, kteří jsou potom hrozně frustrováni z toho, že toho mají moc. Je to nával té práce a jak říkám, žádný poplácání po ramenou a to si myslím, že je asi nejhorší.“ Respondent P2 také dodává, že personální stav souvisí s tím, že spousta uchazečů pro práci u policie není vhodná, přestože zájemců mají mnoho. Cituji: „Oni ti lidi na ty náborové chodějí, ten zájem je, ale necelých 50 % lidí projde přes psychotesty. To je strašně málo, takže ti lidi chtějí, ale to přijímací řízení je tak tvrdý, že je sem nedostaneme. I když jsou to lidi motivovaní, tak prostě jak říkám, ty generace jsou dneska prostě trochu jinde a bojím se, aby je to přijímací řízení nezabilo. Já osobně bych s ohledem na náročnost téhle práce nesnižoval hranici IQ testů, charakterových vlastností a osobnostních rysů, ale možná ta forma, kterou volíme je třeba už překonaná. Ale to já nevím, nejsem odborník nebo psycholog, to prostě nevím.“ Respondent P3 identifikuje pracovní stres jako jednu z hlavních příčin syndromu vyhoření u policistů. Podle něho policisté čelí také stresu spojenému s řešením situací, které by neměli být jejich povinností. Respondent P4 popisuje jako jednu z hlavních příčin fakt, že se v posledních letech policejní práce překlápila do práce administrativní, kdy i sebemenší zákrok s sebou nese dlouhotrvající administrativu ve formě úředního záznamu. K finančnímu ohodnocení se respondent vyjadřuje takto: „No je tady spíš finanční podhodnocení, to si jako myslím. Protože my tady máme nějaký slib, ne už přísahu, ale slib, že budeme v podstatě nasazovat život ve službě. Takže společnost od nás očekává, že budeme nasazovat život a to finanční ohodnocení je tady hodně slabý.“ Za další negativní faktor považuje respondent generační rozdíly, které se podepisuje na celkovém vnímání práce u policie a také na odbornosti jednotlivých policistů. Cituji: „Jako mladší kolegové o té práci uvažují trochu jinak, mají celkově jiný náhled na ten život. Teď je ten služební věk hodně nízký, jsme tady všichni po pět let, což je hodně málo. A s tím právě jsou zase problémy, že kolegové jsou nezkušení, pak se to propisuje do té práce, která má nedostatky.“ Další negativní faktor, který respondent uvádí, ačkoliv se nejedná o jeho případ, je přístup některých vedoucích. Stejně jako respondent P2 v otázce č. 17 naráží na potřebu větší podpory a uznání ze strany některých vedení, které by dle jeho slov mělo být více vzdělané v práci manažera a celkového jednání s lidmi. Cituji: „Někde prostě jsou ti vedoucí opravdu zvláštní, že se do těch pozic dostávají lidi, který by asi vedoucí být neměli, protože neumějí jednat s lidmi a nebo mají nějaký jiný problém.“

*Málokdy vás někdo za něco pochválí, což si myslím, že vedoucí by jako měli být víc proškolený, vzdělaný v práci toho manažera, ve smyslu toho vedení toho kolektivu. Jako dobrý, ne všechno se dělá stoprocentně, takže určitě nějaká výtka je na místě. Ale měli by se naučit taky to, že chválí se veřejně a kárá se za zavřenýma dveřma a to tady spousta lidí neví. Některý lidi by ani nepotřebovali to lepší finanční ohodnocení a daleko radši by slyšeli tu pochvalu, že něco udělali dobře. A to se tady jako nenese. Když něco uděláte dobře, tak se to bere jako samozřejmost a když něco pokazíte, tak se vám to samozřejmě omlátí o hlavu.“* Respondent P5 řadí nadměrnou administrativu jako hlavní negativní faktor, který může být příčinou vzniku syndromu vyhoření u policistů. Tento problém má možnost pozorovat ze své pozice manažera, kdy přiznává, že administrativní zátěž se v posledních letech u policistů rapidně zvýšila a uvádí, že z nadměrné administrativy jsou uniformovaní policisté ve stresu více, než když jsou v ulicích a řeší problémy, Citují: *„To je neskutečné, co se po nich teďka vyžaduje, než aby byli v ulicích. Myslím si, že kdyby byli v ulicích a ne u počítače, tak by byli v daleko menším stresu, oni jsou na tu práci venku proškolený, jak ji zvládat. Ale u toho počítače, když neví, jak to funguje. Je to pomalý, zasekne se to, neznaj správněj postup a ten stres opravdu vzniká skutečně z té administrativy v dnešní době.“*

**Otázka č. 19:** *„Jak by podle Vás mohla Policie České republiky snížit riziko syndromu vyhoření u uniformovaných policistů?“*

Všichni respondenti se převážně shodují v odpovědích na otázku, jak by Policie České republiky mohla snížit riziko syndromu vyhoření u uniformovaných policistů. V rozhovorech zaznělo několik klíčových faktorů jako nábor nových policistů, aby se zlepšil celkový personální stav policistů. S tímto souvisí zvýšení finančního ohodnocení, které může být pro určité skupiny nedostačující s ohledem na životní situaci, jak uvádí respondent P1. Citují: *„Tahle práce je dobrá pro mladý lidi po škole, protože ten nástupní plat společně s náborovým příspěvkem jsou hezký. Oni první absolvují základní odbornou přípravu, což vlastně chodí i do školy a mají to zaplacené. Pro lidi, kteří ale už mají rodinu a potřebují tu rodinu finančně zabezpečit je to finanční ohodnocení na začátku nedostačující.“* Častým faktorem, na který respondenti poukazují je samotný management policie a jednotliví vedoucí. V průběhu rozhovorů často zaznívají problémy s přístupem některých vedoucích a vyššího managementu policie, v jehož zájmu by naopak měla být snaha situaci na poli tohoto bezpečnostního sboru uklidnit a snaha o udržení si kvalitních a zkušených policistů.

Respondent P2 popisuje tuto tíživou situaci takto: „No já si myslím, že je to hodně managementem a je to o osobním přístupu každého. Tohleto všechno jde odshora dolů, ne odspoda nahoru. Oni to prostředí vytvářejí hodně, ať už je to ten vyšší management, ale samozřejmě nejbliž jsou těm lidem ti vedoucí těch základních článků. Tam je to takovej ten základní management a ti by měli být vzdělaní natolik, aby tohle pochopili. Aby pochopili to, že pokud ti lidi budou motivovaný a budou dobře vedený, tak budou odvádět dobrou práci a budou psychicky fit. Já to samozřejmě beru jako extrém, ale myslím si, že je to hlavně o přístupu toho managementu. Jsou ale i oddělení, který fungují dobře, těm lidem se tam dobře slouží a je to potom znát.“ Respondent P3 uvádí, že riziko syndromu vyhoření by se mohlo snížit, pokud se zlepší finanční ohodnocení a sníží se administrativní zátěž. Společně s administrativní zátěží poukazuje na fakt, kdy samotná policie nemá kompetence k tomu, aby administrativní zátěž policistům snížila, ale jedná se o vyšší instanci, tudíž se jedná o podnět směřující k Ministerstvu vnitra a vládě České republiky. Respondent P4 udává práci s managementem jako jednu z možností, jak snížit riziko syndromu vyhoření. Cituji: „Máme tady teďka nějaký ty metody jako tzv. na slovíčko ke svejm vedoucím, k okresnímu řediteli, ke krajskému, případně k policejnímu prezidentovi se každěj z nás může objednat a můžem se pobavit o tom, kdo jaký má problémy. Takže tohleto je jako fajn, ale nicméně samozřejmě má to svoje negativa. Když někdo vystrčí hlavu, tak bývá po zásluze také usměrněn. Ale ne tak jako že by to poznal, samozřejmě taky záleží, jakej kdo je a jakým způsobem vystoupí. Takže tahle ta možnost tady je a to je jako dobrý.“ Za další uvádí respondent P4 personální podstav, k čemuž uvádí následující: „Liberec je teďka prostě nejvíc zatíženěj, protože máme málo policistů a poměrně velkéj nápad, co se týče náporu trestný činnosti. Potýkáme se s velkým odlivem policistů, takže tohle se jako musí řešit. Tohle je sice celorepublikovej problém s tím odlivem, ale my máme problém nejen s tím náborem, ale taky v udržení si těch kolegů, který už tady jsou.“ Respondent P5 uvádí, že je potřeba policistům ubrat administrativní zátěž, která neustále narůstá, místo aby se snižovala. Po interpretaci dat získaných z rozhovorů s peer supporty následuje diskuze, v níž odpovím, v čem spočívá přínos této bakalářské práce, přičemž shrnu mé výsledky a porovnáám je s několika autory, kteří se ve svých průzkumech věnovali podobným tématům. V neposlední řadě poukáži na to, jak se dají má zjištění uplatnit v praxi a v čem a proč bych postupovala jinak s ohledem na mnou provedené šetření.

## Diskuze

Cílem a smyslem bakalářské práce bylo v kontextu pomáhající profese zmapovat riziko syndromu vyhoření z perspektivy peer supportů, a zároveň se zaměřit na identifikaci dalších nežádoucích faktorů, které policisté zažívají během výkonu své profese. Nedílnou součástí výstupu je také osvěta ohledně kolegiální pomoci u Policie České republiky, která může výrazně přispět k prevenci a snížení rizik syndromu vyhoření, pokud je efektivně využívána.

Z průzkumného šetření provedeného prostřednictvím rozhovorů s peer supporty v Libereckém kraji vyplynulo několik klíčových faktorů přispívajících k syndromu vyhoření. Za hlavní problém respondenti označili pracovní stres, který je důsledkem nadměrného zatížení způsobeného nedostatkem policistů. Toto tvrzení potvrzuje Kociánová (2010, s. 186) ve své publikaci, kde uvádí, že syndrom vyhoření se obvykle vyvíjí v důsledku dlouhodobého působení a jeho vznik je spojen se stresem vyplývajícím z vysokých nároků na práci. Na tento problém poukazuje také Hotový (2023, s. 68), který se ve své bakalářské práci věnuje syndromu vyhoření u Policie České republiky v Libereckém kraji. Ve své práci se autor taktéž věnuje příčinám syndromu vyhoření při službě a způsobu jeho řešení ze strany policie. Autor uvádí příklad z praxe, jakožto uniformovaný policista, že důsledkem personálního podstavu jsou policisté ohroženi syndromem vyhoření z důvodu nadměrné pracovní zátěže na jednoho člověka. U této skutečnosti je důležité znovu zmínit, že policie vykonává službu pro lidi, a i přes nedostatek personálu se musí zabývat každým oznámením, které jim ze stran občanů přijde. S přihlédnutím na vysokou míru administrativy, která následuje po každém zákroku se policisté potýkají s čím dál větším objemem práce, kterou musí zvládnout i v takto malých počtech, se kterým se policie potýká již léta. Hotový také poukazuje na problém, kdy v budoucnu může dojít k situaci, kdy policie nebude schopna udržet nepřetržitý provoz a bude tak ohrožena bezpečnost obyvatel. Možná právě v této chvíli by se na problematiku syndromu vyhoření a důvody vysoké fluktuace začalo více přihlížet společně s větší starostí o policisty, kterým se často nedostává adekvátní podpory ze strany vedení. Přístup managementu a některých vedoucích ke svým podřízeným a ke službě kolegiální pomoci byl rovněž v průzkumu identifikován ve většině případů jako problematický.

Respondenti zdůrazňovali potřebu lepšího školení některých vedoucích pracovníků v oblasti manažerských dovedností, zejména v oblasti komunikace s podřízenými, jejich podporu a motivaci. Vedení by tak do svých kompetencí mohlo zahrnout nejen často veřejnou kritiku, ale hlavně schopnost veřejného uznání a pochvaly policistům za dobře odvedenou práci, která je náročná nejen fyzicky, ale hlavně psychicky. To dokládá další výsledek z průzkumného šetření Hotového (2023, s. 67), který se shoduje se zjištěním této bakalářské práce, kdy 70 respondentů ze 107 dotazovaných uvedlo, že prevence syndromu vyhoření ze strany policie je nedostatečná. Takové zjištění se dá považovat za minimálně znepokojivé s ohledem na policii jakožto bezpečnostní sbor, který se stará o bezpečí svých obyvatel, kdy policie jako organizace hlásá heslo „pomáhat a chránit“, přičemž pomoc a ochrana svých zaměstnanců před tak závažným problémem jako je syndrom vyhoření, se v praxi zatím tolik nenesou. Pozitivním zjištěním však nastává skutečnost, že kolegiální podpora u policie je na vzestupu, kdy je snaha na úrovni personálního náboru a stabilizace propagovat tuto formu pomoci již při samotném náboru nových policistů. Na propagaci naráží ve své diplomové práci také Karbanová (2018, s. 75), která zdůrazňuje, že efektivita kolegiální pomoci spočívá v jejím způsobu propagace, a to hlavně směrem k vedoucím pracovníkům, kteří tuto informaci mohou předat svým podřízeným. V diplomové práci z průzkumného šetření kolegyně vyplývá, že dostupnost informací ohledně fungování kolegiální podpory je komplikovaná a respondenti kladou důraz na osvětovou činnost ze strany psychologů ohledně fungování peerů. S tímto tvrzením se ztotožňují výsledky průzkumného šetření této bakalářské práce, kdy vyplývá, že povědomí o peer supportech není na takové úrovni, a rozhodně by bylo možné ji využívat mnohem efektivněji. Na jedné straně jsou sice na některých odděleních vyvěšené letáky ohledně psychologických služeb, ale hlavní tíhu předávání informací by měli a mají nést především sami vedoucí jednotlivých oddělení. Ostatně to by mělo být automaticky v zájmu vedoucích, aby tyto informace aktivně sdělovali svým podřízeným, za účelem prevence a snížení rizika nejen syndromu vyhoření, ale dalších nežádoucích faktorů jako je nadměrný stres či frustrace, což jsou mimo jiné často zmiňované důvody odchodu policistů na jiné útvary.

Dalším zásadním problémem vyplývajícím z průzkumného šetření je **nadměrná administrativa**. Respondenti poukazovali na to, že reálné policejní zásahy a úkony někdy trvají jen zlomek času ve srovnání s časem, který stráví sepisováním úředních záznamů. Tato administrativní zátěž je z pohledu peerů vnímána jako neadekvátní

a demotivující, zejména pak pro jedince, kteří nemají přirozené schopnosti či zkušenosti v oblasti administrativy. S tímto se ztotožňuje také jeden z výstupů průzkumného šetření diplomové práce Táchy (2020, s. 74), který se věnuje tématu syndromu vyhoření u příslušníků Policie České republiky. Na otázku, zda policisté považují administrativu za nadměrnou a přebytečnou odpovědělo kladně 100 % dotazovaných. Je nutné podotknout, že tato kompetence však nespadá pod policii jako organizaci, ale jedná se o podnět na vyšší instanci, aby bylo policistům alespoň v tomto ohledu odlehčeno. Nadměrná administrativa však úzce souvisí s personálním podstavem, kdy v adekvátním počtu policistů by se administrativní úkony rozložily mezi více lidí a jednalo by se tak o snesitelnější objem práce na jednoho člověka.

**Finanční ohodnocení** je rovněž identifikován jako faktor přispívající k syndromu vyhoření. Někteří respondenti považují stávající finanční ohodnocení jako neodpovídající k rizikům a nárokům spojených s profesí policisty. Nedostatečné finanční ohodnocení vede k demotivaci, frustraci a v konečném výsledku k vyšší fluktuaci policistů, což nadále zhoršuje personální stav policie. Policie České republiky je sice rozpočtovou organizací, avšak výše nenárokové složky platu spadají do kompetencí vedoucích pracovníků. Rozhodování vedoucích ohledně této složky platu (myšleno osobní ohodnocení) není vždy pozitivně vítáno a často může přispívat k nespokojenosti mezi policisty. Tento přístup může vést k demotivaci policistů a zhoršení atmosféry na pracovišti, což může mít negativní vliv na jejich pracovní výkon a v důsledku toho může stále narůstat fluktuace. S tímto tvrzením se ztotožňuje i jeden z výsledků průzkumného šetření Táchy (2020, s. 67), kde uvádí, že pouze 30 % dotazovaných policistů se cítí být adekvátně odměněni nenárokovou složkou platu.

Přínos mnou předložené bakalářské práce s ohledem na studovaný obor sociální práce spatřuji v několika významných oblastech. Jako první a nejdůležitější oblast považuji zvýšení povědomí o syndromu vyhoření s přihlédnutím na výkon policejní profese. Téměř v každé profesi se s tímto fenoménem můžeme setkat, nicméně pomáhající profese jsou tímto syndromem ohroženi ve větší míře a s tím souvisí i zvýšená potřeba péče o tyto jedince s ohledem na jejich psychickou pohodu. S přihlédnutím na získaná data od samotných poskytovatelů kolegiální pomoci u policie jsem zjistila, že psychologické služby jsou sice policistům k dispozici, nicméně využitelnost a samotná důvěra v ně zatím není ze stran policistů příliš vysoká. U policie stále přetrvává stigma ohledně využití psychologických služeb, kdy mají příslušníci pocit, že by se jim využití této služby následně mohlo odrazit v budoucím



výkonu práce. Detailní popis těchto příčin a jejich analýza může pomoci zlepšit informovanost nejen mezi samotnými policisty, ale i mezi vedením a širší společností.

Práce dále identifikuje konkrétní faktory, které přispívají k syndromu vyhoření u policistů v Libereckém kraji dle support peerů. Tyto faktory zahrnují pracovní stres, pracovní podmínky, finanční ohodnocení a často nedostatečnou podporu ze strany vedení. Tyto poznatky mohou sloužit jako základ pro vytvoření účinných preventivních opatření, kam můžeme zařadit doporučení pro organizační změny, zlepšení pracovního prostředí, posílení podpůrných systémů, a hlavně zajištění lepší propagace a informovanosti policistů ohledně využití kolegiální podpory, která má při správném využití velký potenciál k tomu, aby sloužila jako nástroj prevence proti pracovnímu stresu a vzniku syndromu vyhoření.

Přínos práce pro praxi spatřuji s ohledem na získaná data, která se týkají rizikových faktorů, se kterými se policisté setkávají při výkonu své profese. Bakalářská práce tak může sloužit jako podklad pro tvorbu nových praktik v rámci Policie České republiky, které by snížily riziko syndromu vyhoření a zlepšily by tak pracovní podmínky pro policisty. Zlepšení pracovních podmínek, a hlavně podpora policistů by ve výsledku vedly ke zlepšení jejich psychické pohody, spokojenosti a efektivitě.

Použitelnost předložených zjištění v praxi spatřuji ve školení a vzdělávání vyššího managementu u Policie České republiky ohledně syndromu vyhoření a jeho prevenci, případně práce s ním. Ze získaných dat totiž vyplývá, že existuje snaha o prosazení lepší psychologické péče a podpory pro policisty, ale tato snaha není dostatečně podpořena ze všech stran. Je evidentní, že bez aktivní účasti a pochopení ze strany vyššího managementu není možné dosáhnout potřebných změn a zlepšení v této oblasti.

V průběhu zpracování bakalářské práce si uvědomuji, kde jsem mohla postupovat jinak, aby byly získané výsledky přesnější a komplexnější. Konkrétní nedostatek spatřuji v komunikaci s policejní psycholožkou, díky které jsem dostala nový náhled na zkoumanou problematiku, kdy jsem se rozhodla syndrom vyhoření mapovat skrze optiku peer supportů. V této fázi bych se o kolegiální podporu zajímala více přímo od policejní psycholožky, která se o celou skupinu peer supportů stará a získala bych tak jistě mnohem více dat o jejím fungování a nedostatcích, které by měly další přínos pro praxi. Tento faktor by mohl přispět k hlubšímu prozkoumání dané problematiky a sloužit tak jako základ pro další výzkum například v magisterském studiu, kde by bylo zapotřebí také získat větší výzkumný vzorek, aby bylo možné porovnat fungování

kolegiální podpory ve více regionech České republiky a identifikovat tak další možné faktory, které přispívají ke vzniku syndromu vyhoření.

## Závěr

Smyslem a cílem bakalářské práce bylo v kontextu pomáhající profese skrze optiku peer supportů zmapovat rizika syndromu vyhoření u řadových příslušníků a vyobrazit nežádoucí faktory, se kterými se policisté potýkají a které mohou mít vliv na vznik syndromu vyhoření. Nedílnou součástí práce byla myšlena osvěta ohledně působení peer supportů v rámci kolegiální podpory u Policie České republiky a možnost jejího zefektivnění působení v praxi.

Teoretická část v první kapitole definuje pojem syndrom vyhoření, popisuje jeho příznaky, příčiny a jednotlivé fáze. Důležitou součástí je také prevence tohoto syndromu. Syndrom vyhoření je nejen u policie velmi diskutované téma, které ohrožuje jak pomáhající profese, ale stejně tak může potkat každého jedince v jakékoli práci. Policejní práce je však specifická nadměrným stresem, který pramení převážně z nadměrné administrativy a přístupu vedení k jejich práci, která často ani z jejich strany není adekvátně oceňována. Za ocenění v tomto případě nemusíme chápat pouze finanční ohodnocení, ale spíše slovní ocenění za dobře odvedenou práci. Druhá kapitola teoretické části poskytuje stručný přehled o struktuře a organizaci Policie České republiky jakožto jednotného ozbrojeného bezpečnostního sboru, v jejíž čele stojí policejní prezident. Jednotlivé podkapitoly se věnují základním složkám policie, kam řadíme službu pořádkové a dopravní policie, a také službu kriminální policie a vyšetřování. V poslední části druhé kapitoly jsou vytyčeny základní povinnosti policisty, které vyplývají ze zákona č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky. Třetí kapitola představuje psychologické služby poskytované Policií České republiky, které zahrnují péči psychologa, krizovou intervenci a kolegiální pomoc. Právě kolegiální pomoc, která je reprezentovaná peer supporty je stěžejním prvkem této práce, protože jejím prostřednictvím jsou následně v praktické části zmapována rizika syndromu vyhoření u policistů skrze optiku peer supportů, kteří tuto formu pomoci svým kolegům poskytují. Kolegiální pomoc představuje pomoc kolega vůči kolegovi a je považována za neformální podporu v systému psychologické péče v rámci Policie České republiky. Jedná se o pomoc, která má neformální charakter a často je poskytována nevědomky v průběhu běžného rozhovoru mezi kolegy. Přestože se jedná o tzv. laickou pomoc, může mít často stejný, ne-li větší přínos pro kolegu, který momentálně řeší nějaký problém.

Často je pro policistu úlevou už jen to, že si o problémech může promluvit s někým, kdo se pohybuje ve stejném prostředí a vyslechne ho, aniž by se musel obávat z případných následků, které jsou stále pro velkou část policistů překážkou k tomu, aby navštívili policejního psychologa.

Praktická část se prostřednictvím dotazování peer supportů v Libereckém kraji zaměřuje na rizika syndromu vyhoření u policistů z jejich perspektivy. Z průzkumného šetření vyplývá, že zásadními problémy přispívajícími k syndromu vyhoření jsou pracovní stres, nadměrná administrativa, přístup některých vedení a nedostatečné finanční ohodnocení. Z průzkumného šetření vyvstalo, že pracovní stres je důsledkem nadměrného pracovního zatížení způsobeného personálním podstavem policistů, kdy jsou policisté často nuceni vykonávat stejné množství práce v menším počtu lidí, což vede k výraznému přetížení, následné frustraci a také fluktuaci. Fluktuace policistů je problémem celorepublikovým, přičemž problém nastává nejen při samotném náboru, ale i v udržení si stávajících policistů. Zájem o práci u policie sice je, ale velká část uchazečů není pro tuto práci vhodná. Kamenem úrazu při přijímacím řízením u policie jsou psychotesty, které zvládne necelých 50 % uchazečů, což poukazuje na skutečnost, že práci policisty nemůže vykonávat každý a k této profesi je potřebná nejen určitá hranice IQ, ale důležitou roli zastávají také osobnostní a charakterové rysy. Z toho důvodu se nedaří zvyšovat počty policistů a je tedy na místě, aby se policie snažila alespoň o udržení stávajících policistů, kteří jsou zkušení a mají chuť tuto náročnou profesi vykonávat i přes veškerá negativa, která s sebou práce policisty nese. Ať už se bavíme o policejním stresu, nadměrné zátěži, finančním ohodnocení, dlouhých a nerovnoměrně rozvržených směnách či přístupu vedení, který jak z průzkumu vyplývá, je v některých oblastech problematický. V průzkumném šetření samotní respondenti poukazovali na zlepšení školení některých vedoucích pracovníků v oblasti manažerských dovedností, zejména v oblasti komunikace a podpory svých podřízených. Vedoucí by měli být schopni, a hlavně ochotni reagovat na příznaky stresu a podněty svých podřízených a adekvátně na ně reagovat, například poskytnutím podpory nebo doporučením odborné pomoci. Efektivní vedení také znamená vytváření pozitivního pracovního prostředí, kde se policisté cítí oceněni a podporováni. Vedoucí by tak měli umět vyjádřit uznání za dobře odvedenou práci, což může výrazně přispět k prevenci syndromu vyhoření. Kvalitní vedení je základem pro zdravé a produktivní pracovní prostředí.

Policejní práce s sebou nese spoustu rizik spojených se syndromem vyhoření, které policie jako organizace nemůže sama ovlivnit, jako například administrativní zátěž, částečně finanční ohodnocení a také personální podstav, kdy se nedaří přijmout nové policisty z důvodu neúspěchu u přijímacího řízení. Jsou ale také oblasti, které mají značný vliv na spokojenost a psychickou pohodu policistů, které mohou ovlivnit jednotliví vedoucí oddělení svým přístupem ke svým podřízeným. Podnětem ke zlepšení situace může být alespoň přihlídnutí na charakterové a osobnostní rysy vedení, které má efektivně vést tak důležitý tým, jako je bezpečnostní sbor Policie České republiky. Tak jak jsou kladeny vysoké nároky na budoucí a stávající kvality řadových příslušníků, tak by mohly být kladeny vyšší nároky na posty vedoucích pozic, kteří mají tvořit základ pro zdravé a spokojené pracovní prostředí.

Kolegiální podpora prostřednictvím peer supportů hraje zásadní roli v prevenci a zvládnutí syndromu vyhoření u příslušníků Policie České republiky. Tento systém, založený na vzájemné podpoře mezi kolegy, poskytuje policistům možnost sdílet své problémy s někým, kdo rozumí specifikům jejich práce a dokáže jim nabídnout podporu či nasměrovat na případnou odbornou pomoc. Peer support funguje jako významný prvek v celkovém systému psychologické péče u policie, který může přispět k udržení psychické pohody a zamezit či oddálit vznik syndromu vyhoření. Pro efektivní fungování peer supportů je však nezbytná informovanost, propagace, a hlavně podpora vyššího managementu. Z mnou provedeného průzkumu vyplývá, že jedním z hlavních problémů je nedostatečná informovanost a propagace o možnostech kolegiální podpory.

Efektivní propagace a osvěta ohledně peer supportů je klíčová pro to, aby tento systém mohl naplno využít svůj potenciál v prevenci a zvládnutí syndromu vyhoření u policistů. Díky zvýšené informovanosti a podpoře ze strany vedení se mohou peer supporti stát nedílnou součástí péče o psychické zdraví svých kolegů tak, jak byla tato služba původně předurčena. Pozitivním zjištěním je fakt, že se kolegiální podpora pomalu ale přeci již dostává do povědomí v policejním sboru a s touto formou pomoci se pracuje, aby její efektivita dosáhla maxima. Na to poukazuje skutečnost, kdy je snaha o informování o kolegiální pomoci již uchazečům, kteří mají zájem práci policisty vykonávat.

Na základě získaných dat a jejich interpretace lze konstatovat, že cíle bakalářské práce jsou úspěšně splněny. Práce poskytuje určitý vhled na problematiku syndromu vyhoření u policistů skrze optiku peer supportů a zároveň zvyšuje povědomí o významu a přínosu kolegiální podpory jakožto důležitého nástroje v prevenci syndromu vyhoření.

## Seznam použité literatury

- BACÍKOVÁ, Z., 2022. *Poskytování psychologických služeb v rámci Policie ČR*. Praha. Bakalářská práce. Policejní akademie České Republiky v Praze. Fakulta bezpečnostně právní. Katedra společenských věd. Vedoucí práce Ludmila Fonferová.
- BALWAR, D., 2023. *Intervence jako nástroj snižování negativního dopadu na prožívání policisty*. Praha. Bakalářská práce. Policejní akademie České republiky v Praze. Fakulta bezpečnostně právní. Katedra společenských věd. Vedoucí práce Viktor Červený.
- CVÁČEK, J., 2002. *Vybrané problémy psychologie v policejní praxi*. 1. vyd. Praha: SPŠ MV ČR.
- HOTOVÝ, Š., 2023. *Syndrom vyhoření u Policie České republiky v Libereckém kraji*. Liberec. Bakalářská práce. Technická univerzita v Liberci. Fakulta přírodovědně-humanitní a pedagogická. Katedra sociálních studií a speciální pedagogiky. Vedoucí práce Libor Lopusan.
- JOCHMANNOVÁ, L., a kol., 2022. *Psychologie zdraví: biologické, psychosociální, digitální a spirituální aspekty*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2569-2.
- KARBANOVÁ, P., 2018. *Systém kolegiální podpory Policie ČR*. Praha. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Filozofická fakulta. Katedra psychologie. Vedoucí práce Markéta Niederlová.
- KEBZA, V., 2003. *Syndrom vyhoření*. 2. rozš. a dopl. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav. ISBN 80-7071-231-7.
- KOCIÁNOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOPECKÁ, I., 2012. *Psychologie 2. díl: Učebnice pro obor sociální činnost*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3876-5.
- KŘIVOHLAVÝ, J., 2012. *Hořet, ale nevyhořet*. Karmelitánské nakladatelství. ISBN 978-80-7195-573-3.
- MAJEROVÁ, Š., 2024. *Kolegiální podpora u Policie České republiky*. Bakalářská práce. Policejní akademie České republiky v Praze. Fakulta bezpečnostně právní. Katedra společenských věd. Vedoucí práce Renata Jamelská.
- PEŠEK, R., 2016. *Syndrom vyhoření – jak se prací a pomáháním druhým nezničit*. Pasparta. ISBN 978-80-88163-00-8.

- POLICIE ČR 2024. *Základní policejní služby*. [online]. [vid. 18. 6. 2024]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/zakladni-policejni-sluzby.aspx>
- POLICIE ČR 2024. *Celokrajské setkání krizových interventů a peerů*. [online]. [vid. 18. 6. 2024]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/celokrajske-setkani-krizovych-interventu-a-peeru.aspx>
- POLICIE ČR 2024. *Oddělení psychologických služeb*. [online]. [vid. 18. 6. 2024]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/oddeleni-psychologickych-sluzeb.aspx>
- POLICIE ČR 2024. *Psychologické služby Policie České republiky*. [online]. [vid. 18. 6. 2024]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/psychologicke-sluzby-policie-ceske-republiky.aspx>
- PSYCHOLOGICKÉ SLUŽBY POLICIE ČR, 2019. *Psychická podpora pro příslušníky Policie ČR*. [online]. [vid. 18. 6. 2024]. Dostupné z: [https://apbs.cz/wp-content/uploads/2019/12/Psychologicka\\_pece\\_PCR.pdf](https://apbs.cz/wp-content/uploads/2019/12/Psychologicka_pece_PCR.pdf)
- RUSH, D., 2003. *Syndrom vyhoření*. Praha: Návrat domů. ISBN 80-7255-074-8.
- STOCK, CH., 2010. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-8514-1.
- ŠPATĚNKOVÁ, N., a kol., 2017. *Krize a krizová intervence*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5327-0.
- ŠVAŘÍČEK, R., a kol., 2014. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0644-6.
- TÁCHA, L., 2020. *Syndrom vyhoření u příslušníků Policie České republiky*. Diplomová práce. Slezská univerzita v Opavě. Fakulta veřejných politik v Opavě. Ústav veřejné správy a regionální politiky. Vedoucí práce Věra Juříčková.
- VÁGNEROVÁ, M., 2012. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. 5. rozš. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0225-7.
- VENGLÁŘOVÁ, M., a kol., 2011. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3147-2.
- VODÁČKOVÁ D., a kol., 2020. *Krizová intervence*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1704-6.
- VYMĚTAL, J., a kol., 2010. *Úvod do psychoterapie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2667-0.
- VYMĚTAL, Š. 2009. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2510-9.



Zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky. In: *Zákony pro lidi.cz* [online].  
Aktuální znění 28. 6. 2022 [vid. 18. 6. 2024]. Dostupné z:  
<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2008-273>