

POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE

Fakulta bezpečnostně právní

Katedra společenských věd

**Analýza klíčových kompetencí při zvládnutí
zátěžových situací ve vybraných
pomáhajících profesích**

Bakalářská práce

**Analysis of key competences in coping with stressful situations in selected
helping professions**

VEDOUCÍ PRÁCE
Mgr. Ludmila Fonferová, Ph.D.

AUTOR PRÁCE
Jan Kresta

PRAHA
2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Mladé Boleslavi, dne 15. 03. 2024

Jan KRESTA

Poděkování

Chtěl bych poděkovat své vedoucí bakalářské práce Mgr. Ludmile Fonferové, Ph.D. za odborné vedení, trpělivost a cenné připomínky při zpracování této práce. Velké díky patří také mé rodině a přátelům, kteří mě po celou dobu studia podporovali a věřili ve mě.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá analýzou klíčových kompetencí při zvládnání zátěžových situací v pomáhajících profesích se zaměřením na profesi policisty. V první kapitole jsou popsány pomáhající profese a zdůvodněno, proč se mezi tyto profese řadí profese policisty. Druhá kapitola popisuje základní zátěžové situace a způsob působení stresu na člověka. Třetí kapitola popisuje policejní stres, jeho výzkum a následky nezvládnutého působení stresu. Čtvrtá kapitola popisuje pojmy kompetence, klíčová kompetence a jejich vývoj. Pátá kapitola popisuje možnosti, jak se vyrovnat se stresovou zátěží. V praktické části byl proveden anketní průzkum s cílem zjistit jaké kompetence považují policisté za klíčové pro zvládnání zátěžových situací.

KLÍČOVÁ SLOVA:

pomáhající profese * zátěžové situace * stres * frustrace * policejní stres * traumatická událost * klíčové kompetence * zvládnání zátěžových situací

ANNOTATION

The bachelor thesis deals with the analysis of key competences in coping with stressful situations in helping professions with a focus on the police profession. The first chapter describes the helping professions and justifies why the profession of police officer is one of these professions. The second chapter describes the basic stress situations and the way stress affects people. The third chapter describes police stress, its research and consequences of unmanaged stress. The fourth chapter describes the concepts of competences, core competences and their development. The fifth chapter describes ways to cope with stress. In the practical part, a questionnaire survey was conducted to find out what competences police officers consider to be key for coping with stressful situations.

KEYWORDS:

helping professions * stressful situations * stress * frustration * police stress * traumatic incident * key competences * coping with stressful situations

OBSAH

Úvod.....	8
Teoretická část.....	9
1 Pomáhající profese	9
1.1 Definování pomáhajících profesí.....	9
1.2 Povolání policisty jako pomáhající profese	10
2 Zátěžové situace a působení stresu.....	11
2.1 Definování zátěžových situací.....	11
2.2 Stres.....	12
2.2.1 Druhy stresu	14
2.2.2 Stresory	15
2.2.3 Vznik stresu a reakce organismu na stres	17
2.2.4 Obecný adaptační syndrom:.....	18
2.3 Základní zátěžové situace.....	19
2.3.1 Frustrace	19
2.3.2 Konflikt.....	20
2.3.3 Traumatická událost	23
3 Policejní stres, nezvládnuté následky působení stresu	24
3.1 Policejní stres.....	24
3.1.1 Nejvíce prozkoumané situace, kdy působí policejní stres.....	24
3.1.2 Další výzkumy působení stresu u policie ČR.....	25
3.2 Nezvládnuté následky působení stresu a zátěžových situací:	26
3.2.1 Syndrom vyhoření.....	26
3.2.2 Posttraumatická stresová porucha.....	28
3.2.3 Post-shooting trauma.....	29
4 Kompetence a klíčové kompetence	30
4.1 Počátky termínu kompetence.....	31
4.2 Základní složky kompetence.....	33
4.3 Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí.....	35

4.4	Druhy kompetencí	35
4.4.1	Měkké kompetence.....	36
4.4.2	Tvrdé kompetence	36
4.4.3	Klíčové kompetence	36
4.4.4	Sociální kompetence	39
4.4.5	Profesní kompetence.....	40
4.4.6	Manažerské kompetence.....	40
5	Zvládání stresu a zátěžových situací (Coping).....	41
5.1	Osobnostní charakteristiky, které mají roli při zvládání stresu:	41
5.1.1	Locus of control (lokalizace kontroly)	41
5.1.2	Resilience	42
5.1.3	Sense of Coherence (SOC)	43
5.1.4	Hardiness	45
5.1.5	Vnímaná osobní zdatnost (Self-efficacy)	45
5.2	Techniky umožňující lepší zvládání těžkostí	46
5.2.1	Relaxace.....	46
5.2.2	Autogenní trénink podle Schulze	47
5.2.3	Metoda progresivní svalové relaxace podle E. Jacobsona	48
5.2.4	Jóga.....	48
5.2.5	Autohypnóza (Autosugesce).....	49
5.2.6	Meditace	50
5.2.7	Biofeedback – biologická zpětná vazba	50
5.3	Příklady dalších technik a možností napomáhajících zvládání těžkostí	51
5.3.1	Imaginace	51
5.3.2	Kneippův systém (Kneippování)	51
5.3.3	Dechová cvičení	52
5.3.4	Sociální opora.....	52
	Praktická část	54
6	Anketní průzkum	54

6.1	Cíl průzkumu	54
6.2	Vymezení problému	54
6.3	Hlavní výzkumná otázka a dílčí otázky	54
6.4	Metodika praktické části a charakteristika cílové skupiny	55
6.5	Vyhodnocení otázek anketního průzkumu	56
6.6	Diskuze	71
	Závěr	74
	Seznam použitých zdrojů	75
	Seznam obrázků a tabulek:	79
	Seznam příloh.....	80

Úvod

Většina odborníků se shodne, že profese policisty je fyzicky i psychicky mimořádně náročná. Policisté jsou každý den při své službě vystaveni mnoha zátěžovým situacím vyvolávajícím stres. Z těchto důvodů je nezbytné, aby byli policisté vnitřně vybaveni vhodnými tvrdými a měkkými kompetencemi, tedy souborem vlastností, schopností a dovedností, které jim pomáhají tyto situace zvládat. Vzhledem k tomu, že tvrdé kompetence (fyzická připravenost) jsou u policistů zjišťovány již při náboru a profesní kompetence získají následnou základní odbornou přípravou (např. střelba a manipulace se zbraní, taktika zákroku), rozhodl jsem se ve své práci zaměřit na zjištění tzv. měkkých, konkrétně sociálních kompetencí, které policisté považují za klíčové ke zvládnutí zátěžových situací.

Cílem mé bakalářské práce je tedy vytvořit soubor relevantních poznatků o psychologických aspektech zátěžových situací v policejní praxi v kontextu klíčových kompetencí, které jsou potřebné pro jejich zvládnutí.

Teoretická část bakalářské práce je rozdělena do pěti kapitol, kdy v první kapitole se věnuji definici pomáhajících profesí a skutečnosti, proč se mezi ně řadí profese policisty. Ve druhé kapitole popisuji základní zátěžové situace a provádím rozbor stresu a jeho působení na člověka. Ve třetí kapitole se věnuji působení policejního stresu, který vzniká při specifických zátěžových situacích, kterým musí při své službě čelit policisté. Ve stejné kapitole uvádím i možné negativní následky, které může působení stresu vyvolaného nezvládnutím zátěžových situací způsobit. Ve čtvrté kapitole se věnuji kompetencím, jejich definici a krátkému rozboru od historických počátků vzniku tohoto pojmu po současnost. V poslední kapitole teoretické části jsem se zaměřil na techniky napomáhající zvládnutí zátěžových situací a snižování působení škodlivého stresu.

V empirické části práce je proveden anketní průzkum mezi policisty za účelem zjištění, které sociální kompetence jsou pro ně klíčové při zvládnutí zátěžových situací.

Teoretická část

1 Pomáhající profese

Pomáhající profese je dosti neurčitým pojmem, který většinou není zcela snadné jasně a přesně definovat. Většina definic je poměrně jednoduchých a strohých.

1.1 Definování pomáhajících profesí

Jitka Géringová pomáhající profese definuje jako „skupinu povolání, která jsou založená na profesní pomoci druhým lidem.“¹

Pomáhající profese dle jejího výkladu tvoří systém, ve kterém je na jedné straně pomáhající a na druhé straně ten, jenž potřebuje pomoci. Mezi takové profese řadí například zdravotnické profese, pedagogické profese, profese zaměřené na sociální pomoc, rovněž také také duchovní, psychology nebo terapeuty.²

Jiří Jankovský přináší podobně neurčitou definici: „Pomáhající povolání představují poměrně široký soubor nejrůznějších profesí majících bezprostřední vztah k práci s lidmi.“³

On následně přibližuje, že se může jednat např. o profese v oblasti zdravotnické, výchovně-vzdělávací či sociální. Připouští však, že o pomáhajících profesích lze hovořit v ještě širším kontextu.⁴

Dále uvádí, že být zaměstnán v pomáhajících profesích sebou může nést množství obtíží a starat se o druhé a pomáhat jim vyžaduje určité osobnostní dispozice, vzdělání a mnohdy i ochotu přinášet oběti. Úspěšným pracovníkem v pomáhajících profesích, se může stát pouze ten, kdo respektuje určité etické zásady a je ochoten ke službě druhým. Některé pomáhající profese proto mají

¹ **GÉRINGOVÁ Jitka.** *Pomáhající profese: Tvořivé zacházení s odvrácenou stranou.* [E-kniha ve formátu PDF]. Praha/Kroměříž: Triton, 2011. str. 21. ISBN-978-80-7387-394-3.

² Tamtéž, str. 21.

³ **JANKOVSKÝ Jiří.** *Etika pro pomáhající profese.* [e-kniha ve formátu PDF] Praha: Triton, 2006. str. 189. ISBN 80-7254-329-6.

⁴ Tamtéž. str. 9.

výkon povolání vázán na složení slibu nebo mají dodržování etických zásad obsaženo v etickém kodexu daného povolání.⁵

Oldřich Matoušek dělí pomáhající profese podle typu zaměření pomoci. Typ pomoci pomáhající lidem zvládat sociální a emoční problémy označuje jako pomáhání na prvním stupni a řadí sem profese jako jsou sociální pracovníci, psychiatři, psychologové a podobné profese.⁶

Jako sbor profesionálů, kteří jednají s klienty v krizi nebo nesnázích pak označuje profese, které poskytují pomoc na druhém stupni. Mezi tyto řadí duchovní, všechny lékaře, zdravotní sestry, učitele, ale i policisty.⁷

1.2 Povolání policisty jako pomáhající profese

Zařazení profese policisty mezi pomáhající profese vychází zejména z pojetí policejní práce jako služby veřejnosti. Policisté hrají klíčovou roli ve společnosti jako strážci zákona a ochránci veřejného pořádku. Jejich práce zahrnuje mnoho aspektů, ale jedním z nejdůležitějších je poskytování pomoci lidem v nesnázích.

Policisté jsou často prvními, kteří reagují mimořádné události, jako jsou havárie, přírodní katastrofy a jiné. Pomáhají evakuovat lidi, poskytují první pomoc a zajišťují bezpečnost a ochranu. Při pátracích akcích pomáhají lidem při záchraně jejich ztracených blízkých (např. ztracené děti, dezorientovaní senioři), kteří se mnohdy vrátí ke svým rodinám v pořádku pouze díky enormnímu nasazení policistů, kteří po nich pátrají za jakéhokoliv počasí, v jakémkoliv terénu, za využití všech možností, které jim technika a oprávnění umožňují. Dalším z úkolů policistů je rovněž dohled nad veřejným pořádkem, neustále hlídají v ulicích a jsou připraveni reagovat na volání na tísňovou linku 158, aby komukoliv v nesnázích poskytli potřebnou kvalifikovanou pomoc a podporu. Může se jednat o různé situace, od poskytnutí obvyčejné rady cizinci, který nemůže najít svůj hotel, po

⁵ **JANKOVSKÝ Jiří.** *Etika pro pomáhající profese.* [e-kniha ve formátu PDF] Praha: Triton, 2006. str. 157-158. ISBN 80-7254-329-6.

⁶ **MATOUŠEK Oldřich a kol.** *Metody a řízení sociální práce.* 3. akt. a dopl. vyd. Praha: Portál, 2013. str. 51. ISBN 978-80-262-0213-4.

⁷ Tamtéž. str. 51.

situace, kdy se musejí vžít do role psychologů a rozmluvit jedinci na pokraji psychických sil jeho sebevražedné myšlenky. Dále poskytují podporu a pomoc obětem trestných činů, kterým poskytují informace o jejich právech a možnostech dalšího řešení problému. Pokud je to na místě, pomohou sjednat kontakt s dalšími organizacemi poskytujícími pomoc, se kterými policie spolupracuje (v případě domácího násilí, např. Bílý kruh bezpečí). V rámci prevence kriminality rovněž spolupracují s místními organizacemi a zástupci územní samosprávy na řešení problémů v dané lokalitě. V okrsku vykonává pěší hlídku stále stejný policista, který se stará o jeho bezpečnost, občan osobně zná svého policistu a může s ním navázat kontakt. Policisté dále se školami a dětskými domovy, kde pořádají pravidelně přednášky a pomáhají předcházet kriminalitě mládeže a napomáhají jejímu vzdělávání.

Tyto aspekty ukazují, jak policisté hrají klíčovou roli jako pomocníci ve společnosti, kteří nejen zajišťují dodržování zákonů, ale také poskytují podporu a ochranu konkrétním lidem, kteří jejich pomoc zrovna potřebují.

2 Zátěžové situace a působení stresu

V této kapitole si popíšeme, co jsou to zátěžové situace. Jelikož každá zátěžová situace vyvolává v lidech stres, ještě před tím, než si základní zátěžové situace představíme, popíšeme si, co je to stres, jak vzniká a jak na nás působí.

2.1 Definování zátěžových situací

Zátěžové životní situace vznikají tehdy, když člověk stojí před úkolem, pro jehož řešení má jen částečné schopnosti a dovednosti. Jde o zátěž rozhodovacích procesů, při které musí jedinec problém nejprve konstatovat. Následně začíná fáze jeho identifikace, kdy se jej snaží pochopit, přičemž se vynořují asociace, analogie, zdali se již s něčím podobným setkal či ne. Poté vzniká hypotéza, tedy předpoklad řešení problému a její ověřování. V kladném případě je problém vyřešen. Pokud se jej však vyřešit nepodaří, vše se vrací na začátek, problém se opět analyzuje a vzniká nová hypotéza řešení, přičemž rozhodování je spojeno s

nejistotou a vnitřním konfliktem a úzkostí, neboť člověk už v této fázi může zjistit, že na problém nestačí. Vzniká úzkost, jejíž intenzita závisí na naléhavosti řešení. Obzvláště při řešení problému v časovém deficitu klesá u většiny lidí intelektuální výkon a pokud se řešení nedaří najít dochází k frustraci.⁸

2.2 Stres

Při každé zátěžové situaci vzniká stres. Pojem „stres“ jsme přejali z angličtiny ze slova „stress“ a pochází z latinského výrazu „strictus“, což v překladu znamená „přitažený“, „napjatý“ nebo „napnutý“. Původně byl stres pro člověka spjat se situací, která přímo ohrožovala jeho život. V člověku vyvolával základní reakce, které mu pomáhaly přežít. Většinou to byl boj nebo útěk. Do naší terminologie jej uvedl maďarsko-kanadský lékař Dr. Hans Selye, který je považován za průkopníka bádání o stresu.⁹

Jaro Křivohlavý stres přirovnává k tlaku lisu, který působí na určitý předmět s tím rozdílem, že stres působí na rozdíl od lisu na člověka ze všech stran najednou. Pojem stresu u člověka pro něj tedy představuje vystavení člověka nejrůznějším tlakům či tísní. Ve své knize poté velké množství definic jiných autorů shrnul do jedné, kde uvádí, že:

„Stresem se obvykle rozumí vnitřní stav člověka, který je buď přímo něčím ohrožován, nebo takové ohrožení očekává, a přitom se domnívá, že jeho obrana proti nepříznivým vlivům není dostatečně silná.“¹⁰

Shodně jako nadměrnou zátěž či reakci organismu na ní popisují stres i Ján Praško a Hana Prašková, stejně tak i Dr. Felix Irmiš, který ve své knize užívá významově stejnou definici jako Jaro Křivohlavý.¹¹¹²

⁸ **HOŠEK Václav**, *Psychologie odolnosti*. Praha: Univerzita Karlova, Vydavatelství Karolinum, 1997. str. 26-27. ISBN 80-7066-976-4.

⁹ **IRMIŠ, Felix**. *Nauč se zvládat stres*. Praha: Alternativa, 1996. str. 8-9. ISBN 80-85993-02-3.

¹⁰ **KŘIVOHLAVÝ, Jaro**. *Jak zvládat stres*. Praha: Grada - Avicenum, 1994. str. 7-10. ISBN 80-716-9121-6.

¹¹ **PRAŠKO, Ján, PRAŠKOVÁ, Hana**. *Asertivitou proti stresu*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2007. str. 14. ISBN 978-80-247-1697-8.

¹² **IRMIŠ, Felix**. *Nauč se zvládat stres*. Praha: Alternativa, 1996. str. 8. ISBN 80-85993-02-3.

Dle Václava Hoška je pojem stres v podstatě synonymem ke slovu zátěž. V nejširším smyslu se jedná o energetický nárok na organismus a jakákoliv energetická změna může být považována za zátěž neboli stres. Drobná vychýlení z normálu jsou vyrovnávána obvyklými servomechanismy a nejedná se o stres. K tomu dochází až při určité individuální intenzitě zátěže, signalizované vrozenou neurohormonální reakcí. Jako příklad Václav Hošek uvádí teplotní adaptaci, kdy v teplotním pásmu, na které je člověk adaptován, pociťuje komfort. Dojde-li k malým teplotním rozdílům nahoru nebo dolů, dokáže je vyřešit termoregulace. Pokud však dojde k výraznějšímu navýšení teploty nebo chladu, člověk již pociťuje diskomfort a při překročení určité individuální hranice, dochází ke stresu vyvolanému přílišným teplem nebo zimou.¹³

Jiný názor má Jiří Plamínek, který pojmy stres a zátěž rozlišuje. Dle jeho výkladu je stres stav napětí, kterým lidský organismus reaguje na podněty (stresory). O velikosti stresu v lidském organismu rozhoduje zátěž, která na organismus působí, a schopnost organismu tuto zátěž snášet. Odolnost vůči stresu je schopnost, která se mění v čase a závisí na řadě faktorů, přičemž jí lze vědomě ovlivňovat. Jsou dva způsoby zvládnání stresu. První spočívá v ovlivňování zátěže v našem okolí a druhý v ovlivňování naší odolnosti vůči stresu. Jiří Plamínek tedy pojmy stres a zátěž rozlišuje, přičemž pod pojmem zátěž si představuje stresory, pod jejichž působením teprve stres v organismu vzniká.¹⁴

Definice stresu je samozřejmě ještě mnohem více, ale většina se shoduje, že stres je určitá reakce organismu na nadměrnou zátěž, se kterou se organismus setká a vyhodnotí jí jako ohrožující do takové míry, že se vůči ní musí nějakým způsobem bránit. Vždy také záleží na odolnosti a osobnostních předpokladech každého jedince, do jaké míry je schopen stresové situace zvládat. Někteří autoři považují stres a zátěž za synonyma, kdy už samotnou zátěž (stresor) považují za určitou formu stresu, protože vnímání stresu a zátěže je u každého jedince velmi

¹³ **HOŠEK, Václav.** *Psychologie odolnosti.* Praha: Karolinum, 1997. str. 7. ISBN 80-7066-976-4.

¹⁴ **PLAMÍNEK, Jiří.** *Sebepoznání, sebeřízení a stres.* 2. aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2008. str. 124. ISBN 978-80-247-2593-2.

individuální a nelze přesně určit, která situace je pro něj pouze mírně zatěžující a která již stresující.

2.2.1 Druhy stresu

Stres nemusí být pouze negativní, jak jej chápe většina lidí. Rozlišujeme dva základní druhy stresu:

- *Distres* (negativní stres)
- *Eustres* (pozitivní stres)

Jiří Plamínek ve své knize uvádí, že představa stresu jako nepřítele životní pohody je neudržitelná. Je nezpochybnitelné, že stres dokáže plnit i životně důležité funkce jako rozmnožování, zahánění hladu a žízně a dokáže vyvolávat příjemné napětí při sexualitě, poznávání, či objevování nového. Tvrdí, že o povaze stresu se rozhoduje v limbickém systému našeho mozku, který vyhodnotí, zdali je podnět pozitivní nebo negativní. Eustres je přívětivou tvář stresu a je třeba jej aktivně vyhledávat, neboť lidé, kteří se dokáží radovat z běžných životních situací mají vysokou odolnost vůči stresu a předpoklad být stabilními osobnostmi. Naopak distres nás upozorňuje na nebezpečí a skutečným uměním je nechat jej na sebe působit pouze tehdy, je-li to nutné. Platí zde pravidlo, že čím více je eustresu, tím větší je stabilita a odolnost, čímž se zvyšuje eustres a naopak, při nezvládnutém dlouhodobém působení distresu se zvyšuje labilita, čímž se dále zvyšuje distres, až se organismus nakonec zhroutí.¹⁵

Praško s Praškovou popisují eustres jako přijatelný stres, který je všude tam, kde máme situaci pod kontrolou. Naopak distres je tam, kde se cítíme přetížení a situaci přestaneme zvládat. Oba stresy se tělesně projevují podobně, ze zdravotního hlediska se stres stává škodlivým po překročení individuální hranice jeho síly a doby prožívání.¹⁶

¹⁵ **PLAMÍNEK, Jiří.** *Sebepoznání, sebeřízení a stres.* 2. aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2008. str. 128-131. ISBN 978-80-247-2593-2.

¹⁶ **PRAŠKO, Ján, PRAŠKOVÁ, Hana.** *Asertivitou proti stresu.* 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2007. str. 14. ISBN 978-80-247-1697-8.

2.2.2 Stresory

Charly Cungi uvádí, že stresor je situace, které je jedinec vystaven a na kterou se musí adaptovat, aby jí dokázal správně čelit. Stresory se liší podle toho, zda jsou akutního charakteru, nebo charakteru chronického a opakujícího se a podle své povahy.

Akutní stresory

Jedná se o akutní traumatizující, jedincem neovlivnitelné situace jako například autonehoda, přepadení, zpráva o úmrtí blízké osoby. Někdy se prožitá situace může jevit jako bezvýznamná, přesto však může v jedinci zanechat dlouhotrvající následky. Příkladem může být nějaká ponižující situace či kritika. Pokud je traumatizující zážitek velmi silný, může se projevit posttraumatický stres.¹⁷

Chronické stresory

Jedná se o opakující se chronické situace, jako pracovní vytížení, dlouhodobě nevyhovující pracovní pozice a další. Reakce se stává trvalou nebo se často opakuje. Člověk se dostává do stavu vyčerpanosti, který je často ovlivněn i spánkovým režimem, pracovní dobou a dalšími vlivy.¹⁸

Jaro Křivohlavý tvrdí, že slovo stresor lze chápat jako na člověka negativně působící vliv, přičemž uvádí, že stresorem může být materiální faktor – například nedostatek potravy či tekutin. Může jím být ale i sociální faktor – působení jednoho člověka na druhého (například působení protivného, agresivního člověka). Stresorem může být i nedostatek času, místa, situace osamění a podobně. Stresory dále dělí na malé (ministresory či mikrostressory) a velké (makrostressory).¹⁹

¹⁷ **CUNGI, Charly.** *Jak zvládat stres.* 1. vyd. Praha: Portál, 2001. str. 20-21. ISBN 80-7178-465-6.

¹⁸ Tamtéž. str. 20-21.

¹⁹ **KŘIVOHLAVÝ, Jaro.** *Jak zvládat stres.* Praha: Grada – Avicenum, 1994. str. 12. ISBN 80-716-9121-6.

Felix Irmiš stresory definuje jako podněty a okolnosti vyvolávající stresovou reakci. Dále předkládá širokou škálu možných stresorů:

- *stresory vnější* – patří mezi ně například magnetické pole, meteorologické vlivy, hluk, chlad, teplo, ale i látky jako alkohol, kofein a nikotin,
- *stresory emocionální* (psychologické a sociální) – vyvolávají napětí, úzkost, strach, frustraci, nerozhodnost,
- *stresory časové* – tlak na dodržování různých termínů,
- *stresory sociální* – nedorozumění, hádky a konfliktní situace,
- *stres z vnitřního nesouhlasu* – např. kritika, kterou jedinec vnímá jako nespravedlivou,
- *stres ze zodpovědnosti* – možnost nesplnění povinností a úkolů,
- *závažné životní události* – například tragická úmrtí, jedná se o velmi silné stresory,
- *stresory vnitřní* – nemoci, metabolické a chemické změny zatěžující lidský organismus.²⁰

Susan Nolen-Hoeksema s kolektivem autorů jako stres či stresory označují události, které člověk vnímá jako ohrožení své tělesné nebo duševní pohody a reaguje na ně stresovými reakcemi. Ty následně rozdělují do několika kategorií:

- *Traumatické události přesahující obvyklý rámec lidských zkušeností* – jsou vysoce stresové (přírodní katastrofy, válka, znásilnění, vážná nehoda a další). Značnou roli, jak je vnímáme hraje ovlivnitelnost situace, stejně důležitá jako ovlivnitelnost je i naše představa o míře ovlivnitelnosti situace.
- *Nekontrolovatelné či nepředvídatelné události.*
- *Události představující zásadní změnu životních podmínek* – např. sňatek.
- *Vnitřní konflikty* – nevyřešené záležitosti, které mohou být vědomé či nevědomé.²¹

²⁰ IRMIŠ, Felix. *Nauč se zvládat stres*. Praha: Alternativa, 1996. str. 11-12. ISBN 80-85993-02-3.

²¹ NOLEN-HOEKSEMA, Susan, Barbara L. FREDRICKSON, Geoff R. LOFTUS, Willem A. WAGENAAR. *Psychologie Atkinsonové a Hilgarda*. 3. přeprac. vyd. Praha: Portál, 2012. str. 584-589. ISBN 978-80-262-0083-3.

2.2.3 Vznik stresu a reakce organismu na stres

Jiří Plamínek uvádí, že hlavní roli při vzniku stresu hrají různé části mozku, zejména kmen, kůra a jejich vzájemné vztahy. Kmen zajišťuje bezpečnost a základní předpoklady života. Kůra je sídlem myšlení, u našich předků se začala vyvíjet asi před 1,5 miliony lety a je asi 300krát mladší, než kmen. Kmen je starší a rychlejší, řadu reakcí má již předem připravenou. Mozek na něj spoléhá v ohrožujících situacích, kdy není čas nad věcmi přemýšlet. Příkladem je situace, kdy se dotkneme žhavého předmětu a naše ruka ucukne dříve, než si můžeme nebezpečí uvědomit myšlením a ucuknutí vyhodnotit jako nejlepší reakci.²²

Mezi psychické reakce na stres patří:

- *Úzkost* – nejčastější reakce na stres, u někoho se může projevit posttraumatická stresová porucha.
- *Vztek a agrese* – někdo reaguje na stresovou situaci hněvem a začne se chovat agresivně.
- *Apatie a deprese* – někdo se naopak uzavře do sebe a je apatický, což může dospět až k depresím.
- *Oslabení kognitivních funkcí* – postižení lidé ztrácejí schopnost logického uvažování (např. studenti mají strach či trému ze zkoušek a obtížně si při zkoušce vybavují vědomosti, které se předtím naučili nebo jsou známy případy, kdy lidé zůstali v hořící budově, protože se snažili otevřít ven dveře, které se otevíraly dovnitř a ve stresu si to nebyli schopni uvědomit).²³

Mezi fyziologické reakce na stres patří:

- zrychlení metabolismu
- zrychlení srdeční činnosti
- rozšíření zornic
- zvýšení krevního tlaku
- zrychlené dýchání

²² **PLAMÍNEK, Jiří.** *Sebepoznání, sebeřízení a stres.* 2. aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2008. str. 126. ISBN 978-80-247-2593-2.

²³ **NOLEN-HOEKSEMA, Susan, Barbara L. FREDRICKSON, Geoff R. LOFTUS, Willem A. WAGENAAR.** *Psychologie Atkinsonové a Hilgarda.* 3. přeprac. vyd. Praha: Portál, 2012. str. 584-589. ISBN 978-80-262-0083-3.

- svalové napětí
- vylučování endorfinů a ACTH
- uvolňování cukru z jater²⁴

2.2.4 Obecný adaptační syndrom:

Na působení stresorů všechny organismy reagují stresovou reakcí nazývanou obecný adaptační syndrom, která má tři fáze:

1. **poplachovou fází**, která připravuje tělo k akci,
2. **fázi rezistence**, při níž je tělo ve stavu pohotovosti a vypětí,
3. **fázi vyčerpání**, která se vyznačuje únavou.²⁵

Fáze poplachové reakce

Jakmile je organismus vystaven silné zátěži, reaguje nejdříve šokem. Následně tělo aktivuje obranné mechanismy, stoupne krevní tlak, napnou se svaly a jedinec se na traumatizující situaci adaptuje, je schopnější a připravenější jí čelit. Pokud je zátěž menší, reakce organismu spočívá především ve vyšší ostražitosti a schopnosti zapamatovat si situaci a příště se jí lépe přizpůsobit.²⁶

Fáze rezistence

Tato fáze nastupuje v momentě, kdy stres pokračuje a jedinec je jeho působení vystaven delší dobu. Vyznačuje se stavem určité pohotovosti, kdy je organismus v trvalém vypětí a snaží se na stres adaptovat. V této fázi dochází k nejčastějšímu výskytu možných nemocí způsobených stresem. Příkladem může být vysoký krevní tlak, úzkosti nebo cholesterol. Výskyt různých nemocí roste přímou úměrou s nástupem této druhé fáze.²⁷

²⁴ NOLEN-HOEKSEMA, Susan, Barbara L. FREDRICKSON, Geoff R. LOFTUS, Willem A. WAGENAAR. *Psychologie Atkinsonové a Hilgarda*. 3. přeprac. vyd. Praha: Portál, 2012. str. 584-589. ISBN 978-80-262-0083-3.

²⁵ CUNGI, Charly. *Jak zvládat stres*. 1. vyd. Praha: Portál, 2001. str. 16-19. ISBN 80-7178-465-6.

²⁶ Tamtéž. str. 16-19.

²⁷ Tamtéž. str. 16-19.

Fáze vyčerpanosti

Tato fáze nastupuje, pokud již organismus vyčerpá prostředky na to, aby se dokázal adaptovat. Vyvolává pocit chronické únavy, u kterého má jedinec pocit, že jej nedokáže překonat. Pravděpodobně se u něho začne rozvíjet deprese.²⁸

2.3 Základní zátěžové situace

Nyní, když již chápeme působení stresu, který v nás vyvolávají zátěžové situace, popíšeme si nejzákladnější z nich.

2.3.1 Frustrace

Karel Paulík o frustraci (z lat. frustrá = marně) hovoří jako o psychickém stavu, který nastává, když je znemožněno uspokojení potřeby či dosažení žádaného cíle, přičemž míra frustrace se zvyšuje s osobní důležitostí a naléhavostí potřeby.²⁹

Jaroslav Štěpaník frustraci popisuje jako rozpor mezi některou z našich potřeb a možností jí reálně uspokojit, kdy při snaze o dosažení určitého cíle, vyvstane překážka, která jeho dosažení znemožní nebo výrazně ztíží.³⁰

Milan Nakonečný popisuje dva zdroje frustrace:

1. **Vnitřní** (endogenní) – vyvolané vnitřní překážkou, např. z morálních důvodů či strachu, která nedovolí uskutečnit určité chování, protože je považováno za společensky nepřijatelné apod. (např. sexuální chování, které by jinak jedinci přineslo silný pocit uspokojení).
2. **Vnější** (exogenní) – mohou jimi být určité fyzické překážky (např. porucha automobilu, nestihnutí autobusového spoje) nebo způsoby chování či

²⁸ CUNGI, Charly. *Jak zvládat stres*. 1. vyd. Praha: Portál, 2001. str. 16-19. ISBN 80-7178-465-6.

²⁹ PAULÍK Karel, *Psychologie lidské odolnosti*. [e-kniha ve formátu PDF]. Praha: Grada Publishing, 2010. str. 51. ISBN 978-80-247-8160-0.

³⁰ ŠTĚPANÍK Jaroslav, *Umění jednat s lidmi 3: Stres, frustrace a konflikty*. Praha: Grada Publishing, 2008. str. 11. ISBN 978-80-247-1527-8.

postoje sociálního okolí jedince (např. intriky závistivých lidí, zákaz nějaké aktivity, nedostatek uznání).³¹

Reakce na frustraci lze rozdělit na aktivní a pasivní:

- **Aktivní** – nejčastější aktivní reakcí bývá agrese zaměřená buď na sebe (intropunitivní) nebo na jiné lidi či vnější okolnosti (extrapunitivní). Dalšími projevy aktivních reakcí mohou být zvýšené úsilí o překonání překážky nebo dosažení náhradního uspokojení (kompenzace).
- **Pasivní** – mezi pasivní reakce se řadí rezignace, deprese, odevzdanost, racionalizace (omluvné vysvětlení neúspěchu) atd.³²

Každý jedinec má určitou frustrační toleranci (odolnost proti frustrující situaci), která je individuální (různí lidé mají různou odolnost). Je značně proměnlivá, tentýž člověk může velmi dobře zvládnout složitou životní situaci, a naopak reagovat afektem na událost, která se nejeví jako závažná. Děti mají nižší frustrační toleranci než dospělí a kolektivní frustrace se snášejí lépe. Dlouhodobá nemožnost v uspokojování potřeb se nazývá deprivace. Pro pocity prázdnoty a marnosti, spojené se ztrátou smyslu života vymyslel rakouský neurolog a psychiatr V. E. Frankl název existenciální frustrace. Tato je velmi nebezpečná, jelikož může vést k těžkým depresím a sebevraždám.³³³⁴³⁵

2.3.2 Konflikt

Slovo konflikt má původ v latinském slově conflictus (srážka, střet) a stejně jako u stresu a frustrace se i v případě konfliktu a konfliktních situací setkáváme v literatuře s mnoha definicemi. Karel Paulík jej definuje jako:

³¹ **NAKONEČNÝ Milan**, *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. str. 122. ISBN 80-200-0592-7.

³² **PAULÍK Karel**, *Psychologie lidské odolnosti*. [e-kniha ve formátu PDF]. Praha: Grada Publishing, 2010. str. 51. ISBN 978-80-247-8160-0.

³³ **HOŠEK Václav**, *Psychologie odolnosti*. Praha: Univerzita Karlova, Vydavatelství Karolinum, 1997. str. 32. ISBN 80-7066-976-4.

³⁴ **NAKONEČNÝ Milan**, *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. str. 122. ISBN 80-200-0592-7.

³⁵ **PAULÍK Karel**, *Psychologie lidské odolnosti*. [e-kniha ve formátu PDF]. Praha: Grada Publishing, 2010. str. 51. ISBN 978-80-247-8160-0.

„Střet dvou protikladných sil, srážku protichůdných, vzájemně neslučitelných tendencí, zájmů, cílů, názorů, a představuje destabilizující prvek v systému.“³⁶

Jaroslav Štěpaník konflikt definuje takto:

„Konflikt je střetem motivů, postojů, názorů, hodnot, zkrátka soubojem protichůdných tendencí. Ty se mohou odehrávat uvnitř jedince (vnitřní konflikty) anebo na otevřené scéně v podobě konfliktů s jinými lidmi.“³⁷

Václav Hošek používá jednodušší definici:

„Konflikty jsou náročné životní situace, jejichž podstatou je spor.“³⁸

Jiří Plamínek konflikty vnímá jako zcela přirozenou součást života, která je žádoucí, neboť pouze názorové odlišnosti podněcují vznik nových nápadů, díky kterým se může společnost vyvíjet. Zároveň konstatuje, že vyhnout se konfliktům, je téměř nemožné, proto je velmi důležité je nepřecházet a neodsouvat jejich řešení na později. Je třeba je řešit ihned, jelikož malý neřešený konflikt odsunutý na později, se velmi často vrátí v mnohem horší podobě a se závažnějšími následky.³⁹

Základní odlišení konfliktů je na **intrapersonální** a **sociální**.

Subjektem intrapersonálního konfliktu je jedna osoba a konflikt se odehrává v jejím nitru. Nejčastější rozdělení je na tři základní typy konfliktů:

1. *Konflikt apetence-apetence* – jedná se o relativně příjemný konflikt, kdy si jedinec vybírá ze dvou přitažlivých možností, přičemž výběr jedné vylučuje výběr druhé (např. výběr ze dvou oblíbených filmů, vysílaných ve shodný čas na různých stanicích).
2. *Konflikt averze-averze* – nejtěžší konflikt, kdy si jedinec musí vybrat jednu ze dvou nepříjemných možností (např. snášet dlouhodobě určité bolesti

³⁶ PAULÍK Karel, *Psychologie lidské odolnosti*. [e-kniha ve formátu PDF]. Praha: Grada Publishing, 2010. str. 52. ISBN 978-80-247-8160-0.

³⁷ ŠTĚPANÍK Jaroslav, *Umění jednat s lidmi 3: Stres, frustrace a konflikty*. Praha: Grada Publishing, 2008. str. 106. ISBN 978-80-247-1527-8.

³⁸ HOŠEK Václav, *Psychologie odolnosti*. Praha: Univerzita Karlova, Vydavatelství Karolinum, 1997. str. 27. ISBN 80-7066-976-4.

³⁹ PLAMÍNEK Jiří, *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Praha: Argo, 1994 str. 14-17. ISBN 80-85794-14-4. str. 14-17).

nebo problém vyřešit nepříjemnou operací). Rozhodnutí často odkládá a oddaluje řešení problému, nakonec se však musí pro jednu variantu rozhodnout.

3. *Konflikt apetence-averze* – konflikt, při kterém jedinec řeší rozhodnutí, kdy je pro něj určitý objekt nebo situace zároveň přitažlivá a odpudivá (např. chce oslovit dívku, která se mu líbí, ale bojí se, že se zesměšní).⁴⁰

Sociální konflikty vznikají mezi dvěma a více osobami, které se střetávají s protichůdnými zájmy, názory a potřebami. Je možno je třídit podle různých hledisek, např. podle míry manifestace (otevřené, skryté a potencionální), podle vztahu účastníků k řešení (řešené, vyřešené nebo neřešené a přetrvávající), nejčastěji se však sociální konflikty dělí podle počtu účastníků na:

1. *Interpersonální konflikty* – jsou to konflikty mezi dvěma a více individuálními jedinci, kteří mají vlastní názory, postoje, cíle atd.
2. *Skupinové konflikty* – mohou vznikat v malých i velkých sociálních skupinách, kde může dojít ke konfliktu jednoho členu skupiny se skupinou, jedince z prostředí mimo skupinu se skupinou, mezi dvěma členy stejné skupiny anebo mezi více členy stejné skupiny, kteří můžou vystupovat individuálně nebo vytvářet v rámci skupiny malé koalice.
3. *Meziskupinové konflikty* – mohou vznikat mezi skupinami různých velikostí, přičemž konflikt mezi skupinami je často intenzivnější než mezi jedinci, jelikož zde velkou roli hrají jevy jako pocit vzájemnosti, sociální identita, skupinová polarizace atd.^{41,42}

⁴⁰ **NAKONEČNÝ Milan**, *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. str. 127-128. ISBN 80-200-0592-7.

⁴¹ **VÝROST Josef a Ivan SLAMĚNÍK**, *Sociální psychologie*. 2. přeprac. a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. str. 306-307. ISBN 978-80-247-1428-8.

⁴² **PAULÍK Karel**, *Psychologie lidské odolnosti*. [e-kniha ve formátu PDF]. Praha: Grada Publishing, 2010. str. 53-54. ISBN 978-80-247-8160-0.

2.3.3 Traumatická událost

„Podle definice je traumatická událost zážitek, který téměř u každého vyvolá v době ohrožení pronikavou tíseň a výraznou stresovou reakci.“⁴³

Susan Nolen-Hoeksema s kolektivem autorů je definují jako „Krajně nebezpečné situace, které se vymykají běžné lidské zkušenosti.“⁴⁴

Můžeme se setkat s různými druhy traumatických událostí. Mohou být menšího rozsahu a většího rozsahu, tyto nazýváme katastrofami.

Ján Praško s kolektivem autorů je dělí do tří skupin:

1. *Člověkem zaviněné katastrofy* – jsou neúmyslně zaviněné lidskou činností (mohou to být např. letecké, vlakové a jiné nehody většího rozsahu, požáry, výbuchy, pády budov a mostů).
2. *Přírodní katastrofy* – patří sem tsunami, tornáda, zemětřesení, povodně atd.
3. *Traumatické události většího rozsahu záměrně způsobené člověkem* – válečné události, teroristické útoky, genocida atd.⁴⁵

Dle výzkumů, se až u 25 % lidí, kteří si prožijí nebo jsou svědky traumatické události, rozvine posttraumatická stresová porucha. Nejhůře se lidé vyrovnávají s traumatickými událostmi způsobenými člověkem, obzvláště pokud jsou způsobeny úmyslně (např. vraždy, znásilnění, přepadení, mučení, teroristické útoky). U přírodních katastrof funguje pocit sounáležitosti, lidé se dokáží více semknout a vzájemně si pomáhat, proto zde procento postižených posttraumatickou stresovou poruchou není tak vysoké.⁴⁶

⁴³ PRAŠKO Ján et al., *Stop traumatickým vzpomínkám: Jak zvládnout posttraumatickou stresovou poruchu*. Praha: Portál, 2003. str. 21. ISBN 80-7178-811-2.

⁴⁴ NOLEN-HOEKSEMA, Susan, BARBARA L. FREDRICKSON, GEOFF R. LOFTUS, WILLEM A. WAGENAAR. *Psychologie Atkinsonové a Hilgarda*. 3. přeprac. vyd. Praha: Portál, 2012. str. 584-589. ISBN 978-80-262-0083-3.

⁴⁵ PRAŠKO Ján et al., *Stop traumatickým vzpomínkám: Jak zvládnout posttraumatickou stresovou poruchu*. Praha: Portál, 2003. str. 22. ISBN 80-7178-811-2.

⁴⁶ Tamtéž. str. 21-23.

3 Policejní stres, nezvládnuté následky působení stresu

3.1 Policejní stres

Ludmila Čírtková policejní stres definuje jako „*situace, které většina policistů vnímá jako zátěž spojenou s emocionálním a často i fyzickým vypětím.*“⁴⁷

Podle Čírtkové musí být policejní stres spojován s policistou který:

- prošel moderním výběrovým řízením, včetně psychotestů a lékařských testů,
- slouží na „normálním“ oddělení (dobrá disciplína, jasně rozdělené role, dobré mezilidské vztahy atd.),
- ve službě prožil situaci, která přesahuje parametry ve službě obvykle zažívaných zkušeností a nese tudíž jasné příznaky stresové situace.⁴⁸

3.1.1 Nejvíce prozkoumané situace, kdy působí policejní stres

K nejvíce prozkoumaným situacím patří:

- použití zbraně proti člověku (tzv. post-shooting trauma)
- nasazení zásahové jednotky v nepřehledné situaci s pachatelem zadržujícím rukojmí,
- veškeré situace ohrožující život a zdraví zasahujících policistů,
- některé mimořádné situace, kdy dochází ke kontaktu se smrtí.⁴⁹

Čírtková dále předkládá poznatky, které byly získány rozhovory s policisty a dotazníkovými šetřeními mezi nimi, kdy za stresogenně působící byly zjištěny zejména tyto situace:

- *Extrémní mrtvoly* – zde byly uvedeny případy mrtvol v již pozdějším stádiu rozkladu (zápach) a znetvořené či výrazně poškozené mrtvoly (ohořelá těla,

⁴⁷ ČÍRTKOVÁ Ludmila, *Policejní psychologie*. 2. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2015. str. 137. ISBN 978-80-7380-581-4.

⁴⁸ Tamtéž. str. 137.

⁴⁹ Tamtéž, str. 137.

rozřezané části těla, rozdrčená či roztrhaná těla např. při dopravních nehodách),

- *Smrt dítěte* – je vždy psychicky náročná, nepřirozená, aktivuje myšlenky na to, že podobné neštěstí může potkat i potomky ve vlastní rodině, větší empatické prožívání události s postiženými rodiči,
- *Tragické okolnosti případu* – stresová náročnost nevyplývá z kontaktu s mrtvolou, ale z kontaktu s příbuznými (např. sdělování úmrtí manželce s malými dětmi, rodičům mladého člověka nebo dítěte). Stres navozuje napětí mezi soucitem a nemožností reálně pomoci. Dále sem patří případy, kdy je oběť policistům osobně známa (kamarád, kolega, soused, rodinný příslušník atd.) V těchto případech je velmi složité přes osobní pocity zachovat profesionalitu. Osobní postih vzniká rovněž v případech, kdy je mrtvý podobný někomu známému. Opět vzniká asociace na vlastní život (situace např. vyvolává obavu o někoho známého).⁵⁰

3.1.2 Další výzkumy působení stresu u policie ČR

Dalším výzkumem např. ve výzkumu policejního Zdravotnického ústavu v Brně, který se uskutečnil v roce 2008 a zúčastnilo se ho přes 1 100 policistů a policistek napříč všemi složkami policie na jižní Moravě byla jako hlavní zátěžový faktor napříč všemi pracovišti zjištěna administrativní činnost.⁵¹

Leoš Fousek provedl v roce 2009 výzkum mezi 80 policisty studujícími na VPŠ MV v Pardubicích, který se zabýval pracovní spokojeností a stresem u policistů, přičemž dospěl mimo jiné k těmto závěrům:

- Čím větší míra stresu, tím se projevuje u policistů větší nespokojenost s pracovištěm a pracovními podmínkami,
- Platové podmínky jsou odrazem stresujících činitelů, čím větší míra stresu, tím se projevuje větší nespokojenost s platovými podmínkami.

⁵⁰ ČÍRTKOVÁ Ludmila, *Policejní psychologie*. 2. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2015. str. 138-139. ISBN 978-80-7380-581-4.

⁵¹ TRONÍČEK, Jakub. *Policisty stresuje víc papírování než zločin, tvrdí průzkum*. In Novinky.cz, 2008. [online] [citace 09.03.2024]. Dostupné z <http://www.novinky.cz/krimi/153335-policisty-stresuje-vic-papirovani-nez-zlocin-tvrdi-pruzkum.html?ref=stalo-se>.

- Se vzrůstající mírou stresu dochází k větší nespokojenosti s pravomocemi policistů.
- Čím větší přetíženost ve službě, tím se projevuje větší stres v rámci pracovní činnosti.
- Pocity z ohrožení zdraví či života při výkonu služby jsou dalším stresujícím faktorem v rámci stresující pracovní činnosti.
- Nedostatečné sociální a existenční jistoty zařadilo 52,5 % posluchačů také mezi vysokou míru stresového faktoru.⁵²

V jiné výzkumné studii z roku 2012 porovnávající stresovou zátěž u řadových policistů (např. obvodní oddělení, oddělení hlídkové služby, dopravní inspektorát atd.) a policistů speciálních útvarů (zásahové jednotky a Útvar rychlého nasazení) došli Iva Adamová se Zdeňkem Vtípílem k závěru, že policisty z obou porovnávaných skupin nejvíce stresuje nedostatečný příjem a nedostatek sociálních jistot, přičemž u řadových policistů se mezi stresory objevila opět ještě administrativní zátěž.⁵³

3.2 Nevládnuté následky působení stresu a zátěžových situací:

V této části si popíšeme následky situací, kdy policisté nevládnou působení dlouhodobého stresu, případně se nedokáží vyrovnat s psychickými následky závažných zátěžových situací.

3.2.1 Syndrom vyhoření

„Je to stav extrémního vyčerpání, vnitřní distance, silného poklesu výkonnosti a různých psychosomatických obtíží.“⁵⁴

⁵² **FOUSEK Leoš.** *Pracovní spokojenost a stres u policistů* in **MINISTERSTVO VNITRA.** Psychologie v bezpečnostních sborech – sborník prací 2009. [ve formátu PDF]. Praha: Oddělení psychologie OPe MV ČR & Nakladatelství Themis, 2009. ISBN-978-80-7312-060-3.

⁵³ **ADAMOVI Iva a Zdeňk VTÍPIL.** *Stres v policejní praxi.* 2012. [online]. [citace 09.03.2024]. Dostupné z https://psychkont.osu.cz/fulltext/2012/Adamova,Vtipil_2012_1.pdf.

⁵⁴ **KALLWASS Angelika,** *Syndrom vyhoření v práci a osobním životě.* Praha: Portál, 2007. str. 9. ISBN 978-80-7367-299-7.

Mezi nejčastější příčiny syndromu vyhoření patří přílišná očekávání, nejasnosti v hierarchických strukturách (v zaměstnání i jinde), nedostatečná podpora ze strany nadřízených, vztahové konflikty, příliš práce v těsném časovém rozvrhu, vysoká nebo rostoucí zodpovědnost a další. Ne každá taková zátěž musí vést k syndromu vyhoření, ten se objevuje až, když se vnější zátěže osobnostně dotýkají fyzických, duševních a duchovních schopností a možností jednotlivce.⁵⁵

Christian Stock upozorňuje, že syndrom vyhoření není totéž, co stres. Stres je příčina, vyhoření je důsledek. Bývá způsoben výhradně chronickým stresem a dlouhodobým narušením rovnováhy mezi zátěží a odpočinkem.⁵⁶

Mezi tři hlavní příznaky syndromu vyhoření řadíme:

- *Vyčerpání* – jedinec je emočně (sklíčenost, bezmoc, pocity prázdnoty, ztráta odvahy atd.) i fyzicky (slabost, chronická únava, bolesti zad, poruchy spánku, funkční poruchy, např. kardiovaskulární a zažívací potíže atd.) vysílený.
- *Odcizení* – jedinec je negativní k sobě, k životu, k práci, k ostatním, ztrácí schopnost udržet společenské vztahy, cítí se méněcenný.
- *Pokles výkonnosti* – jedinec je nespokojen s vlastní výkonností, někdy i pouze subjektivně (okolí to tak nevnímá), obvykle jeho produktivita skutečně klesá, potřebuje na vše více času, je nerozhodný, ztrácí motivaci a selhává.⁵⁷

Vývoj syndromu vyhoření

Na počátku je obvykle přílišná angažovanost jedince, který má od sebe a okolí však nerealistická očekávání a přeceňuje své síly. Postupně snáší stále méně, potřebuje delší čas na odpočinek, přicházejí výkyvy nálad. Již si uvědomuje, že výsledky jeho snažení nejsou takové, jaké očekával, stále žije prací, ale ta ho již tolik nebaví. Uvědomuje si vlastní bezmocnost a své omezené

⁵⁵ **KALLWASS Angelika**, *Syndrom vyhoření v práci a osobním životě*. Praha: Portál, 2007. str. 9-10. ISBN 978-80-7367-299-7.

⁵⁶ **STOCK Christian**, *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada Publishing, 2010. str. 15. ISBN 978-80-247-3553-5.

⁵⁷ Tamtéž. str. 19-22.

možnosti, jak může věci ovlivnit, oproti tomu, jak by sám chtěl. Roste jeho frustrace, která přechází ve ztrátu zájmu o práci. Vykonává už pouze činnosti, které nezbytně musí, veškeré nadšení z práce vyprchalo, je depresivní, až agresivní. Nakonec přichází totální beznaděj a úplná rezignace, v nejkrajnějších případech i myšlenky na sebevraždu.⁵⁸⁵⁹

3.2.2 Posttraumatická stresová porucha

Posttraumatickou stresovou poruchou (post-traumatic stress disorder – PTSD) trpí miliony lidí na celém světě. Člověk nemusí být přímým účastníkem nebo obětí traumatické události, stačí, když je jejím svědkem (např. dopravní nehoda s úmrtím osoby). Posttraumatickou stresovou poruchu zažívají muži i ženy, její průběh může být u každého jedince různý, někdo se s ní dokáže vypořádat sám a příznaky časem zmizí, u jiného přetrvávají měsíce, roky nebo i po celý život a musí vyhledat odbornou pomoc. Ovlivňuje to celá řada faktorů, jako osobnost člověka, psychická odolnost, pomoc jeho okolí, životní podmínky a podobně.⁶⁰

Existují čtyři skupiny symptomů posttraumatické stresové poruchy:

1. Hluboké odtržení od každodenního života, otupělost, bez emočnost, neschopnost navázat vztah s rodinou a svým okolím, nezájem o jakékoliv činnosti, postižení jsou schopni celé hodiny doslova zírat do prázdna.
2. Opakované prožívání traumatu, jak ve snech, tak v bdělém stavu (např. bývalí vojáci reagují na zvuky, které jim připomínají střelbu, jako by po nich opět někdo střílel a oni byli zpět v bojové situaci, ačkoliv ve skutečnosti se jedná třeba o zvuk děravého výfuku automobilu).
3. Poruchy spánku a soustředění, nadměrná ostražitost jakoby očekávání opakování traumatické události, neschopnost soustředit se na běžné

⁵⁸ **KALLWASS Angelika**, *Syndrom vyhoření v práci a osobním životě*. Praha: Portál, 2007. str. 10. ISBN 978-80-7367-299-7.

⁵⁹ **STOCK Christian**, *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada Publishing, 2010. str. 23-24. ISBN 978-80-247-3553-5.

⁶⁰ **PRAŠKO Ján et al.**, *Stop traumatickým vzpomínkám: Jak zvládnout posttraumatickou stresovou poruchu*. Praha: Portál, 2003. str. 21-23. ISBN 80-7178-811-2.

činnosti jako řízení automobilu, hovor s jinými lidmi, i bez opakujících se nočních můr, mají postižení neklidný spánek a budí se vyčerpaní.

4. Někteří lidé cítí velký pocit viny, že přežili, zatímco ostatní lidé zahynuli. I v případech, které nemohli nijak ovlivnit a ostatní zachránit (např. přeživší letecké katastrofy).⁶¹

Posttraumatická stresová porucha se může rozvinout ihned po prožití traumatických událostí, nebo může být vyvolána i o několik týdnů nebo dokonce let později, často i událostí s menším stresovým prožitkem, která postiženému připomene prožití traumatické události.⁶²

3.2.3 Post-shooting trauma

Jedná se o mezinárodně vžitý anglický termín, který lze přeložit jako psychickou stresovou reakci po použití zbraně proti člověku. Jedná se tedy o situaci, kdy je policista přítomen použití zbraně proti jinému člověku. Pokud sám postřelí nebo zastřelí jiného člověka, případně je přítomen situaci, kdy dojde k násilné smrti jeho kolegy při policejním zákroku, jedná se vždy o traumatickou událost a je zde velké riziko vzniku posttraumatické stresové poruchy.⁶³

Intenzivní psychologické zkoumání situací, kdy dojde k použití střelné zbraně policistou proti jinému člověku ukázali, že hlavní trauma spočívá v narušení:

- *iluze nezranitelnosti či nesmrtelnosti* – člověk si uvědomí, jak rychle může zemřít,
- *iluze kontroly či vlastní onnipotence* – člověk si uvědomí, že není všemocný a nedokáže sám vždy vyřešit i ty nejsložitější situace, aniž by přítom musel někdo zemřít.⁶⁴

⁶¹ **NOLEN-HOEKSEMA, Susan, Barbara L. FREDRICKSON, Geoff R. LOFTUS, Willem A. WAGENAAR.** *Psychologie Atkinsonové a Hilgarda*. 3. přeprac. vyd. Praha: Portál, 2012. str. 589-590. ISBN 978-80-262-0083-3.

⁶² Tamtéž, str. 589-590.

⁶³ **ČÍRTKOVÁ Ludmila,** *Policejní psychologie*. 2. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2015. str. 139. ISBN 978-80-7380-581-4.

⁶⁴ Tamtéž, str. 140.

K nejčastějším poststresovým reakcím post-shooting syndromu patří:

- zvýšená přecitlivělost na nebezpečí;
- strach ze selhání při budoucích zákrocích;
- problémy s normami, služebními předpisy a nadřízenými;
- konflikty v rodině a mezi známými;
- abúzus alkoholu nebo medikamentů;
- podrážděnost, popudlivost;
- myšlenky na sebevraždu;
- sexuální problémy.

Výše uvedené problémy byly zaznamenány bez ohledu na oprávněnost nebo neoprávněnost použití služební zbraně.⁶⁵

4 Kompetence a klíčové kompetence

Pojem kompetence si můžeme vyložit dvěma různými způsoby. V prvním slova smyslu se jedná o výraz kompetence převzatý z německého slova *die Kompetenz*, které znamená pravomoc, oprávnění. Podobného významu je i francouzské slovo *compétence*, které znamená příslušnost, povolání, pravomoc. Jedná se tedy o kompetence, ve smyslu souhrnu oprávnění a povinností, svěřených právní normou určitému orgánu (např. samosprávné celky, soudy, školy) nebo osobě (např. úředník, policista, soudce, učitel). Tyto kompetence tedy mohou mu být člověku uděleny nebo odejmuty např. na základě vykonávané profese⁶⁶.

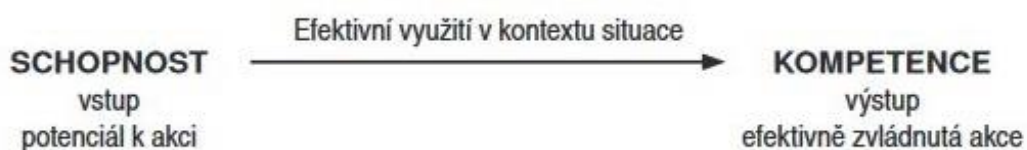
Druhý smysl slova kompetence, pochází z anglosaského prostředí a je znám pod hesly *competence* a *competent* (někdy též *competency*), které pod významem slova kompetence označují schopnost něco vykonat, být kvalifikovaný, mít

⁶⁵ ČÍRTKOVÁ Ludmila, *Policejní psychologie*. 2. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2015. str. 140. ISBN 978-80-7380-581-4.

⁶⁶ KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. [e-kniha ve formátu PDF]. Praha: Grada Publishing 2004. str. 14-15. ISBN 978-80-247-6304-0.

potřebné vědomosti a dovednosti. Jedná se tedy spíše o vnitřní vlastnosti, či předpoklady, kterými je člověk obdařen.⁶⁷

„Pojem kompetence tedy můžeme definovat také jako jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.“⁶⁸



Obrázek 1: Vstupy a výstupy kompetence⁶⁹

4.1 Počátky termínu kompetence

V roce 1973 americký psycholog David McClelland vydal článek s názvem *Testing for Competence rather than for Intelligence*. Doporučuje v něm, aby byly při přijímání nových zaměstnanců zohledňovány jejich kompetence, a ne pouze míra inteligence, jak tomu bylo doposud. Zjistil, že mnoho studentů se uplatnilo v uznávaných oborech a zaměstnáních bez ohledu na skutečnost, že jejich inteligenční předpoklady byly nižší než u některých jejich spolužáků, kteří si při studiu vedli lépe, ale v následně v životě nedosáhli takového postavení a uznání, jako někteří méně inteligenčně nadaní studenti. Vyslovil tedy hypotézu, že nelze spolehlivě určit způsobilost jedince k uplatnění se v dané pracovní pozici pouze

⁶⁷ KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. [e-kniha ve formátu PDF]. Praha: Grada Publishing 2004. str. 14-15. ISBN 978-80-247-6304-0.

⁶⁸ VETEŠKA Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. [e-kniha ve formátu PDF]. Praha: Grada Publishing 2008. str. 27. ISBN-978-80-247-6871-7.

⁶⁹ Tamtéž. str. 31.

pomocí testů inteligence. Jeho článek byl základním impulsem k pozdějšímu pohledu na kompetence lidských zdrojů.⁷⁰

K aplikaci kompetenčního přístupu dále v roce 1982 výrazně přispěl Richard E. Boyatzis vydáním knihy *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. V knize určil kompetentnost jedince, jako jednu z důležitých složek úspěšného splnění pracovních cílů. Uspokojil zde celosvětovou potřebu, najít celosvětově srozumitelný a jednotný postup určení kompetencí na základě, kterých je možné rozlišit průměrné pracovníky od vynikajících.⁷¹

Na myšlenky Boyatzise navázal Charles Woodruffe ve své knize *What Is Meant by a Competency?* Ve své knize definoval pojem kompetence jako „množinu chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl.“⁷²

Podle Woodruffeho je tedy pracovník kompetentní, pokud splňuje následující tři předpoklady:

1. K jeho vnitřnímu vybavení patří vlastnosti, schopnosti, vědomosti, dovednosti a zkušenosti, které nezbytně k takovému chování potřebuje.
2. Je motivovaný kompetentní chování použít a vidí v něm hodnotu, za kterou je ochoten vynaložit potřebnou energii.
3. Má v prostředí dané organizace možnost kompetentní chování použít.

Všechny tři podmínky musí být splněny současně. Absence jakékoliv z nich znemožní pracovníkovi podat kompetentní výkon.⁷³

⁷⁰ **McCLELLAND, David C.** Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". AMERICAN PSYCHOLOGIST 1973. [online]. [Citace 18.02.2024]. Dostupné také z <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>.

⁷¹ **BOYATZIS Richard E.** in **KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ.** *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů.* [e-kniha ve formátu PDF]. Praha: Grada Publishing 2004. str. 20-21. ISBN 978-80-247-6304-0.

⁷² **WOODRUFFE Charles** in **KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ.** *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů.* [e-kniha ve formátu PDF]. Praha: Grada Publishing 2004. str. 20-21. ISBN 978-80-247-6304-0.

⁷³ **WOODRUFFE Charles** in **KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ.** *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů.* [e-kniha ve formátu PDF]. Praha: Grada Publishing 2004. str. 27. ISBN 978-80-247-6304-0.

4.2 Základní složky kompetence

Kompetence představuje celkem stabilní charakteristiku osobnosti každého jedince. Zjistíme-li tedy stupeň rozvoje jeho kompetencí, dokážeme s velkou přesností odhadnout kvalitu jeho chování v široké škále řešení různých situací nebo pracovních úkolů. Základní složky kompetence můžeme rozdělit do pěti kategorií:

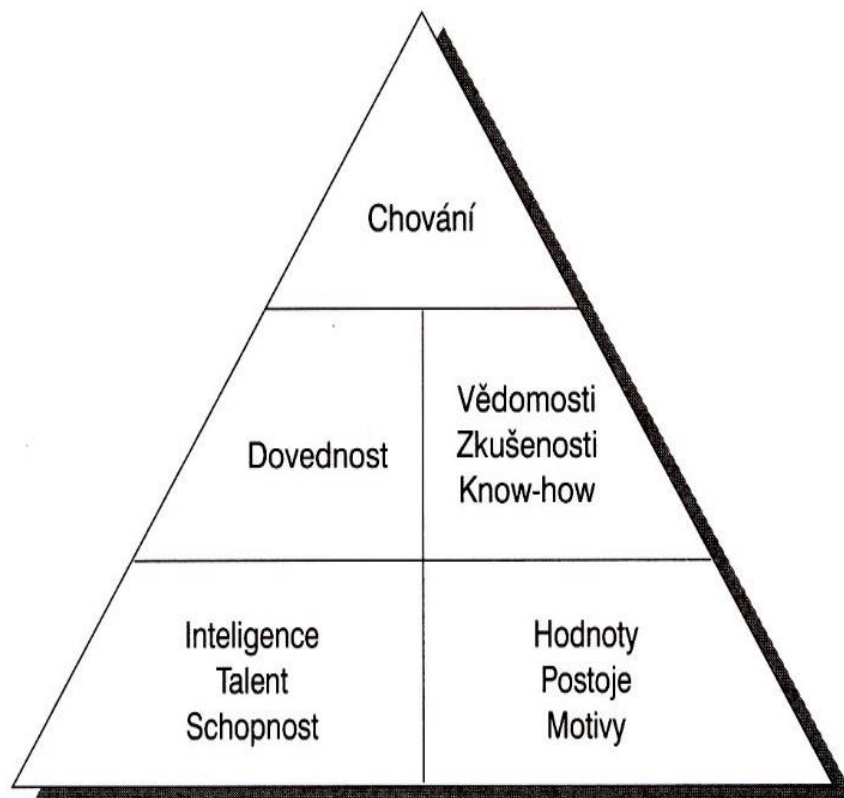
1. **Motivy** – jedná se o vnitřní pohnutku k aktivnímu jednání za určitým účelem. Pro motivovaného člověka představuje splnění určeného cíle výzvu, jejímž splněním chce dosáhnout pocitu vnitřního uspokojení.
2. **Rysy** – najdeme zde hluboké a vrozené charakteristiky osobnosti jako temperament, který ovlivňuje emocionální reakce člověka na okolní podněty. Člověk s nízkou sebekontrolou, dává své emoce častěji viditelně najevo (např. při negativním podnětu, začne křičet na kolegy nebo podřízené), zatímco člověk s vysokou mírou sebekontroly své emoce ovládá a reaguje klidně i v situacích, kdy není s něčím spokojený.
3. **Vnímání sebe samotného** – je to víra ve vlastní schopnosti, na základě vlastních prožitých zkušeností, člověk se zdravým sebevědomím dosáhne pravděpodobněji úspěšného splnění zadaného úkolu než člověk s nízkým sebevědomím.
4. **Vědomosti** – rozsah všeobecných vědomostí, které člověk v životě získal a které mají vztah k práci vykonávané na dané pozici.
5. **Dovednosti** – schopnost vykonat činnost související s fyzickým nebo duševním úkonem. Náročnost úkolu určuje množství potřebných dovedností.⁷⁴

Veteška a Tureckiová uvádějí tyto nejvýznamnější charakteristické znaky kompetence:

1. **Kompetence je vždy kontextualizovaná** – vždy je zasazena do konkrétního prostředí nebo situace.

⁷⁴ KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. [e-kniha ve formátu PDF]. Praha: Grada Publishing 2004. str. 30-31. ISBN 978-80-247-6304-0.

2. **Kompetence je multidimenzionální** – skládá se z různých zdrojů (různé typy informací, dovedností, postojů a jiných dílčích kompetencí).
3. **Kompetence je definovaná standardem** – soubor výkonových kritérií je určen předem, každý jedinec tak může svojí kompetenci předvést a sám si jí vyhodnotit a změřit.
4. **Kompetence má potenciál pro akci a rozvoj** – kompetence je získávána učením se a vzděláváním. Kompetence jsou rozvíjeny a ztráceny v průběhu celého života.⁷⁵



Obrázek 2: Hierarchický model struktury kompetence⁷⁶

⁷⁵ VETEŠKA Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. [e-kniha ve formátu PDF]. Praha: Grada Publishing 2008. str. 31-32. ISBN-978-80-247-6871-7.

⁷⁶ KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. [e-kniha ve formátu PDF]. Praha: Grada Publishing 2004. str. 28. ISBN 978-80-247-6304-0.

Úzké spojení pojmu kompetence v souvislosti s řízením lidských zdrojů, vyslovuje i Wagnerová, neboť jeho cílem je získat a rozvíjet vysoce kompetentní jedince, kteří budou dosahovat stanovených cílů.

Kompetence jsou propojeny s:

- získáváním a výběrem,
- řízením lidských zdrojů jako takovým,
- řízením výkonu,
- řízením odměňování.⁷⁷

4.3 Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí

Obecným cílem vzdělávání podle kompetencí (competency-based education) je, aby si učící jedinec uměl zdárně poradit s nejrůznějšími situacemi a úkoly, které před něj budou v budoucnu kladeny a on je bude muset řešit. Cílem je rozvíjení jeho samostatnosti při zvládnání úkolů při dosahování dalších osobních, pracovních a společenských cílů. Vzdělávání podle kompetencí tedy směřuje k získávání, rozšiřování a prohlubování odborností nebo ke změně kvalifikace a jeho podstatnou součástí je firemní vzdělávání. Výhodou firemního vzdělávání je, že v něm lze vzdělávací cíle poměrně snadno definovat, standardizovat a vyhodnocovat. Dosažení cílů se projevuje v dobrém fungování organizace, zdárném dosahování jejich cílů a v její celkové konkurenceschopnosti.⁷⁸

4.4 Druhy kompetencí

Je mnoho druhů dělení kompetencí, nejzákladnější je dělení na měkké (soft skills) a tvrdé, též odborné (hard skills).

⁷⁷ **WAGNEROVÁ Irena**, *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing 2008. str. 63. ISBN 978-80-247-2361-7.

⁷⁸ **VETEŠKA Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ**. *Kompetence ve vzdělávání*. [e-kniha ve formátu PDF]. Praha: Grada Publishing 2008. str. 41-42. ISBN-978-80-247-6871-7.

4.4.1 Měkké kompetence

Jedná se o lidské dovednosti v oblasti chování. Týkají se kontaktu zaměstnance s okolím a výrazně tak ovlivňují jeho pracovní výkon. Patří sem schopnosti lidí komunikovat, pracovat v kolektivu, dokázat se rozhodovat, řešit situace a konflikty, vést, organizovat a podobně. Na rozdíl od tvrdých kompetencí jsou jen složitě měřitelné (změřit schopnost soustředění se na práci je složitější, než např. dovednost psát všemi deseti prsty, která je příkladem tvrdých kompetencí).⁷⁹

4.4.2 Tvrdé kompetence

Jedná se o odborné schopnosti či znalosti, které lidé musejí mít nebo umět dělat, aby byli schopni zastávat úspěšně danou práci a dosahovat požadovaných výkonů. Mohou být druhové (využitelné pro širší spektrum pozic, např. schopnost řídit automobil, psát všemi deseti prsty) nebo specifické (vztahující se ke konkrétní profesi, např. schopnost pilotovat velké dopravní letadlo, schopnost práce ve výškách, svářet atd.). Schopnost se dokládá certifikací nebo jinou formou potvrzení.⁸⁰

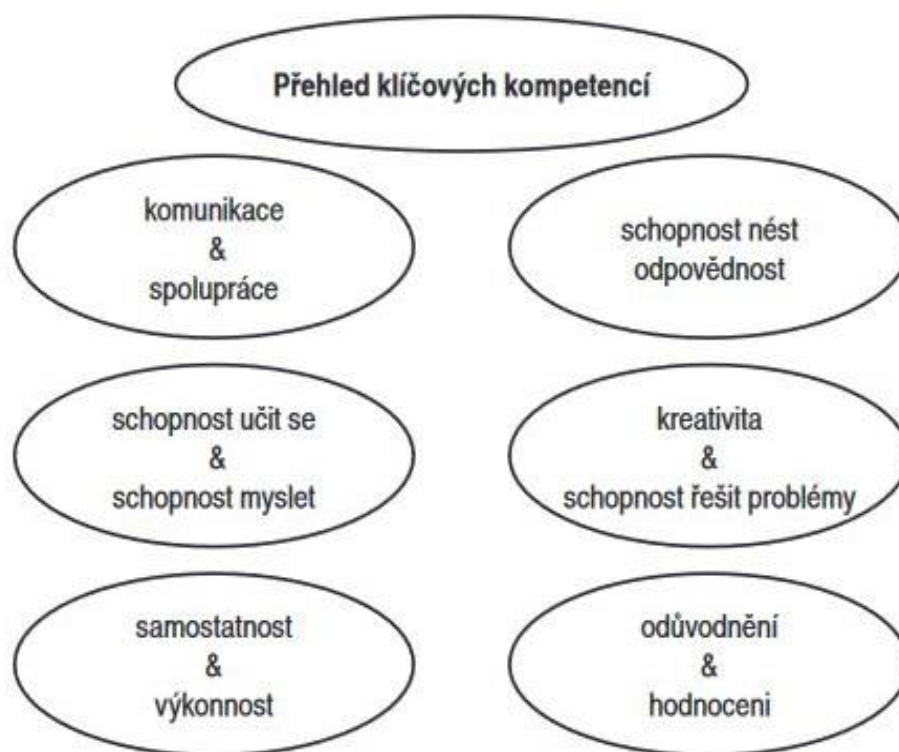
4.4.3 Klíčové kompetence

„Jde o všeobecné znalosti a specifické znalosti nezbytné pro určitý obor. Klíčové kompetence zahrnují celé spektrum kvalifikací, nikoli však jen úzce odborných, a proto mají také delší životnost.“⁸¹

⁷⁹ **KMOŠEK Petr**, Petr Kmošek: *Personální auditor & HR vizionář & Firemní stratég* [online]. [Citace 17.02.2024]. Dostupné z <https://www.kmosek.com/slovník/pojem/mekke-dovednosti-soft-skills/>.

⁸⁰ **ARMSTRONG Michael a Stephen TAYLOR**. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. str. 129. ISBN: 978-80-247-5258-7.

⁸¹ **VETEŠKA Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ**. *Kompetence ve vzdělávání*. [e-kniha ve formátu PDF]. Praha: Grada Publishing 2008. str. 45. ISBN-978-80-247-6871-7.



Obrázek 3: Tradiční přehled klíčových kompetencí dle Marco Siegrista⁸²

Vznik termínu klíčová kompetence:

Předchůdcem klíčových kompetencí byla teorie klíčových kvalifikací, kterou představil v roce 1974 D. Mertens v publikaci „Schlüsselqualifikationen – Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft“. Klíčovými kvalifikacemi je nazýval proto, že pomáhají jedinci vyrovnat se s realitou a zvládat tak nároky na měnícím se trhu práce.⁸³

Mertensův seznam klíčových kvalifikací obsahuje:

- *Základní kvalifikace* – základní myšlenkové operace, které jsou základem kognitivního zvládnání různorodých požadavků či situací.
- *Horizontální kvalifikace* – informace o informacích (kvalifikace rozšiřující horizont, jinými slovy získávání informací a pochopení jejich důležitosti)

⁸² VETEŠKA Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. [e-kniha ve formátu PDF]. Praha: Grada Publishing 2008. str. 48. ISBN-978-80-247-6871-7.

⁸³ Tamtéž. str. 43-44.

- *Rozšiřující prvky* – zahrnují základní dovednosti (čtení, psaní, počítání) a znalosti důležité v rámci určitého oboru (práce s PC, řízení vozidla atd.)
- *Dobové faktory* – doplňování znalostí aktuálními poznatky⁸⁴

Je nepochybné, že Mertensova teorie klíčových kvalifikací výrazně ovlivnila vzdělávací praxi a měla velký význam pro vzdělávání dospělých a celoživotní učení. Pojem klíčové kompetence se rozšířil teprve v 80. a 90. letech 20. století, kdy začal nabývat na důležitosti hlavně v souvislosti se vzděláváním dospělých nebo při chápání klíčových kompetencí jako rozšířeného konceptu klíčových kvalifikací. Jelikož klíčové kompetence nejsou založeny pouze na vědomostech, ale převážně na aktivitách, přispěla teorie klíčových kompetencí k proměně stylu a obsahu výuky. Proměna vychází z toho, že každý člověk získává během vzdělávání určité vědomosti a dovednosti, jejichž praktickým uplatněním vytváří individuální zkušenost, kdy souhrnem těchto zkušeností a dovedností vznikají konkrétní kompetence.⁸⁵



Obrázek 4: Přeměna klíčové kvalifikace v kompetence⁸⁶

⁸⁴ **MERTENS Dieter.** „Schlüsselqualifikationen – Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft“. [online]. [citace 10.03.2024]. Dostupné z https://doku.iab.de/mittab/1974/1974_1_MittAB_Mertens.pdf.

⁸⁵ **VETEŠKA Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ.** *Kompetence ve vzdělávání*. [e-kniha ve formátu PDF]. Praha: Grada Publishing 2008. str. 44-46. ISBN-978-80-247-6871-7.

⁸⁶ **VETEŠKA Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ.** *Kompetence ve vzdělávání*. [e-kniha ve formátu PDF]. Praha: Grada Publishing 2008. str. 47. ISBN-978-80-247-6871-7.

4.4.4 Sociální kompetence

„Sociální kompetenci lze definovat jako kapacitu jedince ke kognitivně-afektivně-behaviorálnímu manažerování chování ve směru dosažení osobních/sociálních cílů.“⁸⁷

Schopnost	Popis
znalost lidí	umění realisticky odhadnout potřeby, úmysly a schopnosti jiných lidí
pozornost a empatie	schopnost soustředěné pozornosti ve vztahu k ostatním; umění vcítit se do pocitů jiných lidí; podpora ostatních; orientace na zákazníka a interkulturní senzibilita
schopnost navazovat kontakty a vztahy	přímo a spontánně přistupovat k lidem; budování a pěstování vztahů a kontaktů; vyzařování spolehlivosti a důvěry
schopnost integrace a týmové práce	jednat s kolegy a v týmu otevřeně, aktivně a kooperativně; důvěra ve schopnosti ostatních a radost ze společných úspěchů; snadná integrace do nového týmu a budování týmu
systémové vnímání	schopnost vidět u mezilidských problémů vztahovou dimenzi a chápat skupiny jako sociální systémy
schopnost motivovat a vést	přesvědčivost, vědomí odpovědnosti; umění delegovat úkoly, kompetence a odpovědnost; umění realisticky odhadnout pracovníky a jejich schopnost, projevovat jim důvěru a poskytovat jim ochranu; vytvářet podmínky, ve kterých mohou organizační jednotky a pracovníci samostatně a efektivně pracovat; cíleně předávat informace; rychle se rozhodovat a se zapojením těch, kterých rozhodnutí týká; schopnost nadchnout ostatní pro své vize; charisma
schopnost řešit konflikty	předem rozpoznávat konflikty; nevyhýbat se nepříjemným rozhovorům; přesně pojmenovávat problémy a společně hledat možná řešení
takt a styl	chování, etiketa; umění chovat se přiměřeně situaci

Obrázek 5: Sociální kompetence⁸⁸

⁸⁷ VÝROST Josef a Ivan SLAMĚNÍK, *Sociální psychologie*. 2. přeprac. a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. str. 206. ISBN 978-80-247-1428-8.

⁸⁸ MÜHLEISEN Stefan a Nadine OBERHUBER. *Komunikační a jiné měkké dovednosti: Soft skills v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. str. 91. ISBN 978-80-247-2662-5.

Vyžadují schopnost zvládat různé mezilidské situace. Přihlíží se k tomu, zdali jedinec dosáhne požadovaných výkonů i z hlediska vlivu na své okolí. Jedná se tedy o dovednosti jako vnímavost, flexibilita, aktivita a iniciativita, způsob vystupování, schopnost vedení a další. Sociální kompetence se řadí k měkkým kompetencím.⁸⁹

4.4.5 Profesní kompetence

Mohou být negativně ovlivňovány osobnostními faktory jako ustrašenost, neprůbojnost, ale i naopak přehnaným sebevědomím. Pracovní kompetence snižuje uspokojení či pasivita, naopak příznivá je schopnost soustředění se na výkon nebo identifikování se s podnikem. Jsou zaměřeny více na výkon než samotné úsilí, proto se řadí spíše k tvrdým kompetencím.⁹⁰

4.4.6 Manažerské kompetence

Skládají se z dovedností a schopností, které přispívají k vynikajícímu výkonu v roli manažera, jehož úkolem je naplňovat strategické plány firmy, vytvářet v ní dobré pracovní prostředí a dobře vybírat a rozvíjet podřízené.

Patří sem tedy např.:

- Řešení konfliktů
- Koučování zaměstnanců a delegování
- Výběr a hodnocení zaměstnanců
- Strategické plánování a další.⁹¹

⁸⁹ **WAGNEROVÁ Irena**, *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing 2008. str. 62-63. ISBN 978-80-247-2361-7.

⁹⁰ Tamtéž. str. 62-63.

⁹¹ **KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ**. *Manažerské kompetence: Způsobnosti výjimečných manažerů*. [e-kniha ve formátu PDF]. Praha: Grada Publishing 2004. str. 34. ISBN 978-80-247-6304-0.

5 Zvládání stresu a zátěžových situací (Coping)

Uznávaná definice zvládání stresu od R. S. Lazaruse zní:

„Zvládáním se rozumí proces řízení vnějších zdrojů i vnitřních faktorů, které jsou člověkem ve stresu hodnoceny jako ohrožující jeho zdroje.“⁹²

Volba správné strategie zvládání zátěžových situací je složitý myšlenkový proces. Důležitou roli v něm hrají nejen osobnostní charakteristiky jedince, který strategii volí, ale i individuální odlišné pohledy na svět a na vhodnost a účinnost možných postupů.⁹³

5.1 Osobnostní charakteristiky, které mají roli při zvládání stresu:

Psychologie osobnosti se věnuje celé řadě osobnostních charakteristik, které mají mimořádný vztah k řešení zátěžových situací, ať už tím, že pomáhají zátěžovou situaci lépe zvládat nebo naopak vedou k selhání. Nyní si představíme několik nejznámější osobnostních charakteristik:

5.1.1 Locus of control (lokalizace kontroly)

Autorem konceptu je Julian Rotter, který v roce 1966 publikoval výsledky svých zjištění pod názvem *Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement*, přičemž se ve své práci zabýval tím, jaké jsou rozdíly mezi lidmi v přístupu k různým životním obtížím a problémům. Zjistil, že na jednom konci škály stojí lidé, kteří jsou díky svému přístupu k problémům výrazně úspěšnější, kdy tyto nazval jako lidi s interním (vnitřním) *locus of control* a na

⁹² LAZARUS Richard Stanley in KŘIVOHLAVÝ Jaro, *Psychologie zdraví*. 3. vyd. Praha: Portál, 2009. str. 69. ISBN 978-80-7367-568-4.

⁹³ KŘIVOHLAVÝ Jaro, *Jak zvládat stres*. Praha: Grada - Avicenum, 1994. str. 52. ISBN 80-716-9121-6.

druhém lidé převážně neúspěšní, které nazval lidmi s externím (mimo daného člověka) *locus of control*. Někde mezi nimi se nachází většina z nás⁹⁴

Osoby s interním *locus of control*

Tito lidé věří, že výsledky jejich činnosti jsou závislé na jejich konání. Věří v sebe sama a v to, že mají svůj život pod kontrolou. Spoléhají se na své vlastnosti, schopnosti, dovednosti a možnosti, které mají k dispozici. Obecně bývají v lepší zdravotní kondici a vedou spokojenější život.⁹⁵

Osoby s externím *locus of control*

Tito lidé nevěří v sebe sama a své schopnosti, věří, že těžkosti za ně vyřeší jiná osoba nebo např. „zásah osudu“, kdy se okolnosti vyvinou nezávisle na jejich konání. Bývají často bezradní a rezignovaní, k řešení problémů používají pasivní strategie zvládnání zátěže a bývají v horším psychickém stavu než lidé s interním *locus of control*.⁹⁶

5.1.2 Resilience

Pojem vznikl na základě dlouhodobého výzkumu dětí, který prováděla psycholožka Emmy Wernerová na ostrově Kauai. Zjistila, že i děti z chudých až ubohých poměrů dokáží v životě uspět a stát se plnohodnotnými občany. Stejný jev byl pozorován i u válečných uprchlíků z Vietnamu, kteří se v 70. a 80. letech minulého století, navzdory nelehké situaci, dokázali usadit v Severní Americe.⁹⁷⁹⁸

Podle vědeckých zjištění mají odolní lidé tyto schopnosti:

⁹⁴ **KŘIVOHLAVÝ Jaro**, *Psychologie zdraví*. 3. vyd. Praha: Portál, 2009. str. 70-71. ISBN 978-80-7367-568-4.

⁹⁵ Tamtéž. str. 70-71.

⁹⁶ Tamtéž. str. 70-71.

⁹⁷ **KŘIVOHLAVÝ Jaro**, *Psychologie zdraví*. 3. vyd. Praha: Portál, 2009. str. 71-72. ISBN 978-80-7367-568-4.

⁹⁸ **STOCK Christian**, *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada Publishing, 2010. str. 52. ISBN 978-80-247-3553-5.

- *Úsudek* – umění klást věcné otázky a dávat upřímné odpovědi
- *Nezávislost* – právo na vytvoření hranic mezi sebou a ostatními
- *Vztahy a sociální opora* – úzké vztahy s blízkými lidmi a rodinou, která je má ráda a podporuje je
- *Kreativita* – umí vyjádřit frustraci nebo bolest uměleckými prostředky
- *Smysl pro humor* – umí se zasmát sám sobě, vše zlé je pro něco dobré
- *Morálka* – umí rozlišit dobro od zla a mají odhodlání za tyto hodnoty bojovat⁹⁹¹⁰⁰

5.1.3 Sense of Coherence (SOC)

Charakteristiku nezdolnosti formuloval Aaron Antonovsky, který se věnoval rozhovorům s židy, kteří přežili holokaust, aby zjistil, jak dokázali někteří lidé překonat tyto extrémní životní těžkosti a zvládnout dobře život v koncentračních táborech a naopak, co vedlo k tomu, že jiní lidé tyto útrapy dobře nezvládli. Termínem „koherence“ se v autorově kulturním prostředí (Izrael) rozumí pevná soudržnost skupiny lidí a osobnosti, pevný charakter. Opakem koherence je nesoudržnost ve skupině lidí i nejednotnost osobnosti. Antonovsky upozornil na tři dimenze osobnosti, které se podílejí na tom, zda se daný člověk dá těžkostmi snadno zlomit, nebo zda jim bude vzdorovat.

- *Srozumitelnost* situace (comprehensibility)
- *Smysluplnost* boje (meaningfulness)
- *Zvládnutelnost* úkolu (manageability)¹⁰¹

⁹⁹ **KŘIVOHLAVÝ Jaro**, *Psychologie zdraví*. 3. vyd. Praha: Portál, 2009. str. 71-72. ISBN 978-80-7367-568-4.

¹⁰⁰ **STOCK Christian**, *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada Publishing, 2010. str. 52. ISBN 978-80-247-3553-5.

¹⁰¹ **KŘIVOHLAVÝ Jaro**, *Psychologie zdraví*. 3. vyd. Praha: Portál, 2009. str. 72. ISBN 978-80-7367-568-4.

Srozumitelnost

Kladný pól – osoba vidí smysluplné uspořádání světa i věcí v něm jako celek, na který je možno se spolehnout. Chápe své postavení v tomto světě, z čehož získává jistotu, že další vývoj je může předvídat a dokázat se na něj připravit.¹⁰²

Záporný pól – osoba má dojem, že svět je v chaosu, neplatí zde žádný řád ani pravidla, žádné uspořádání, vše je nejasné a nespolehlivé. Neexistují zde žádná pravidla, podle kterých by se dalo orientovat, nelze předvídat další vývoj a adekvátně na něj reagovat.¹⁰³

Smysluplnost

Kladný pól – osoba považuje situaci, do které se dostala a její řešení za dostatečně smysluplné, aby mu věnovala svoji pozornost, čas a energii. Případná překážka je pro ní výzvou, kterou je třeba přijmout a překážku překonat, aby dosáhla cíle, který pro ní má určitou hodnotu. Na vynaložené úsilí se těší a předpokládá, že její činnost bude druhými lidmi oceněna a dočká se sociálního uznání.¹⁰⁴

Záporný pól – záporný pól je charakterizován odcizením, osoba má k věci lhostejný, citově neangažovaný přístup a dostává se do sociálního ústraní. Styk s jinými lidmi je pro ní náročný a snaží se mu vyhnout.¹⁰⁵

Zvládnutelnost

Kladný pól – osoba věří, že úkoly před ní stavěné jsou zvládnutelné a její schopnosti a předpoklady umožňují vyřešení daného problému.¹⁰⁶

¹⁰² **PAULÍK Karel**, *Psychologie lidské odolnosti*. [e-kniha ve formátu PDF]. Praha: Grada Publishing, 2010. str. 106-107. ISBN 978-80-247-8160-0.

¹⁰³ Tamtéž. str. 106-107.

¹⁰⁴ Tamtéž. str. 106-107.

¹⁰⁵ **KŘIVOHLAVÝ Jaro**, *Psychologie zdraví*. 3. vyd. Praha: Portál, 2009. str. 73. ISBN 978-80-7367-568-4.

¹⁰⁶ **KŘIVOHLAVÝ, Jaro**. *Jak zvládat stres*. Praha: Grada – Avicenum, 1994. str. 174. ISBN 80-716-9121-6.

Záporný pól – osoba nevěří ve vlastní schopnosti, myslí si, že zvládnutí úkolu je nad její síly a nedokáže jej splnit.¹⁰⁷

Z výše uvedeného vyplývá, že tam, kde člověk vidí svoji situaci jako smysluplnou, srozumitelnou a zvládnutelnou lépe odolává v boji s těžkostmi.

5.1.4 Hardiness

Tuto charakteristiku měření nezdolnosti vypracovala psycholožka Suzanne C. Kobasa. Koncept spolu s ní dále rozpracovali psychologové S.R. Maddi a S. Khan. Jako tři základní charakteristiky jsou zde uvedeny termíny:

- *Oddanost (commitment)* – k sobě a své činnosti
- *Zvládání (control)* – dojem, že jedinec má své činy pod kontrolou
- *Výzva (challenge)* – chápání těžkých situací jako výzvu, nikoliv ohrožení

Osoby dosahující vyšších hodnot na škále odolnosti hardiness se vnímají jako aktivní účastníci dění, které svými rozhodnutími dokáží kontrolovat a ovlivňovat, což vede k zvládnutí dalšího vývoje. Jsou odolnější vůči nemocem, používají aktivní strategie zvládnutí těžkostí, hodnotí příznivěji své psychické i fyzické síly, lépe vyhledávají a využívají sociální opory atd. Studie ukázaly, že významnější je složka zvaná „control“, naopak složka „challenge“ se jeví jako méně významná.¹⁰⁸¹⁰⁹

5.1.5 Vnímaná osobní zdatnost (Self-efficacy)

Pojem self-efficacy vznikl jako psychologický koncept kanadsko-amerického psychologa Alberta Bandury. Spočívá ve vnímání vlastní schopnosti kontrolovat běh událostí a dokázat ovlivňovat svůj život. To vede k lepšímu zvládnutí zátěžových událostí, optimistickému přístupu, přijímání úkolů jako výzev a k lepší

¹⁰⁷ **KŘIVOHLAVÝ, Jaro.** *Jak zvládat stres.* Praha: Grada – Avicenum, 1994. str. 174. ISBN 80-716-9121-6.

¹⁰⁸ **KŘIVOHLAVÝ Jaro,** *Psychologie zdraví.* 3. vyd. Praha: Portál, 2009. str. 74-75. ISBN 978-80-7367-568-4.

¹⁰⁹ **PAULÍK Karel,** *Psychologie lidské odolnosti.* [e-kniha ve formátu PDF]. Praha: Grada Publishing, 2010. str. 108-109. ISBN 978-80-247-8160-0.

kvalitě života. Lidé s vysokou mírou přesvědčení vlastní účinnosti na sebe kladou vyšší nároky, jsou vytrvalejší v cestě za svými cíli a odolnější vůči selhání. Mnoho studií prokázalo, že tato charakteristika je velmi dobrým obranným faktorem vůči stresu.¹¹⁰

5.2 Techniky umožňující lepší zvládnání těžkostí

Technik umožňujících vyrovnat se s těžkostmi je mnoho. Obvykle jde o zvládnutí negativních emocí a opětovné nastolení duševní rovnováhy a klidu. Mezi nejznámější z těchto technik patří:

5.2.1 Relaxace

Je to vědomé odstranění tělesného a psychického napětí. Po tělesném uvolnění se mění i impulzy přicházející ze svalů do mozku, dochází k vyplavování stresových hormonů a k psychickému uvolnění a nastolení vnitřního klidu. Relaxace má tedy hluboký vliv na celý nervový systém. Naučit se relaxovat vyžaduje trpělivost a pravidelné opakování, nicméně praxe a výzkumy dokazují, že relaxace účinně pomáhá zvládat projevy úzkosti a stresu.¹¹¹

Existuje šest nejznámějších relaxačních metod:

- Autogenní trénink podle Schultze
- Uvolnění svalů podle Jacobsona
- Asijské techniky jako jóga, Tai chi, Čchi-kung,
- (auto)hypnóza
- (nenáboženská) meditace, tzv. bdělé snění,
- Biofeedback, neboli biologická zpětná vazba.¹¹²

¹¹⁰ **KŘIVOHLAVÝ Jaro**, *Psychologie zdraví*. 3. vyd. Praha: Portál, 2009. str. 75-76. ISBN 978-80-7367-568-4.

¹¹¹ **PRAŠKO Ján**, *Jak se zbavit napětí, stresu a úzkosti*. Praha: Grada Publishing, 2003. str. 98. ISBN-80-247-0185-5.

¹¹² **STOCK Christian**, *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada Publishing, 2010. str. 70. ISBN 978-80-247-3553-5.

5.2.2 Autogenní trénink podle Schulze

Techniku autogenního tréninku vyvinul berlínský neurolog Johannes H. Schultz z hypnózy. Poprvé její teorii představil v roce 1927 a roku 1932 jí již publikoval ve své knize „Autogenní trénink“. Jedná se o zvláště v Evropě velmi rozšířenou a vědecky propracovanou relaxační metodu, která vychází z vlastní aktivity, kdy svojí myslí ovlivňujeme své tělo a svým tělem poté zpětně svoji mysl. Metoda patří mezi relaxačně koncentrační metody, stejně jako např. jóga nebo meditace.¹¹³¹¹⁴

Při autogenním tréninku se rozlišují nižší a vyšší stupeň, přičemž nižší stupeň, který si stručně popíšeme se skládá ze šesti cvičení:

- Pocit tíže – cvičení spojené se svalovou relaxací
- Pocit tepla v končetinách
- Cvičení pravidelného a klidného tepu srdce
- Cvičení pravidelného a klidného dechu
- Pocit tepla uvnitř těla (ve sluneční pleteni – plexu solaris)
- Pocit chladu na čele

Doporučuje se cvičit alespoň 2x denně, ideálně ráno a večer před spaním. Délka jednoho cvičení je asi 3 minuty pro každou jednotlivou oblast, přičemž se dá prodlužovat nebo zkrátit. Cvičenec se učí nejprve navodit pocit tíže, kdy se pomocí autosugesce (např. „pravá ruka je těžká“, později po zvládnutí jedné končetiny „obě ruce jsou těžké“, až po „celé tělo je těžké“) snaží dosáhnout pocitu tíže celého těla a tak celkového svalového uvolnění a relaxace. Nácvik jednoho cviku do jeho zvládnutí trvá průměrně 14-21 dní, zvládnout všechny cviky cvičenec většinou zvládne za 3-5 měsíců, přičemž se postupuje nejdříve kompletním zvládnutím prvního cvičení a až poté se přidává nácvik druhého cvičení, začátek jehož nácviku je zařazen po odcvičení prvního cvičení, které již cvičenec ovládá. Obdobně se postupuje dále, kdy po odcvičení prvních dvou cvičení, které již cvičenec ovládá se začne s nácvikem třetího a stejně tak dále, dokud si cvičenec

¹¹³ IRMIŠ, Felix. *Nauč se zvládat stres*. Praha: Alternativa, 1996. str. 116-124. ISBN 80-85993-02-3.

¹¹⁴ HUBER Johannes, Hademar BANKHOFER, Ewan HEWSON. *30 způsobů jak se zbavit stresu*. Praha: Grada Publishing. 2009. str. 85-87. ISBN 978-80-247-2486-7.

neosvojí všech šest nácviků v řadě za sebou. Následně se učí zkracovat dobu provádění jednotlivých cvičení, až se naučí navozovat všechny žádané pocity rychle za sebou a dosáhne stavu vnitřního uspokojení. Po dokončení všech šesti cviků se doporučuje provést tzv. odvolání, kterým se trénink ukončí. Spočívá v opakovaném napnutí a uvolnění svalů a protažení rukou, přičemž zhluboka dýcháme a máme široce otevřené oči, jako bychom se probudili z hypnózy.¹¹⁵¹¹⁶

5.2.3 Metoda progresivní svalové relaxace podle E. Jacobsona

Jedná se o techniku, která využívá postupného, střídavého napínání a uvolňování hybného svalstva hlavních svalových skupin za účelem dosažení celkového tělesného a duševního uvolnění. Cvičí se obvykle v sedě nebo v leže v klidném prostředí. Cvičit se může kdykoliv během dne, nevhodná doba je pouze těsně po jídle, kdy se doporučuje alespoň hodinová pauza. Cvičení začíná uvolněním chodidel a dále se systematicky postupuje směrem nahoru postupným uvolňováním dalších částí těla, až k hlavě a obličejovým svalům. Následuje uvolnění celého těla, dochází k pocitu příjemné tíže a celkového uvolnění. V tomto stavu může cvičenec zůstat dle své chuti. Následně se cvičení ukončí několika hlubokými nádechy a výdechy, otevřením očí a opětovným krátkým protažením. Délka cvičení je obvykle přibližně 15-25 minut.¹¹⁷

5.2.4 Jóga

Jedná se o relaxační metodu starou již asi 5000 let, pocházející z Indie, kde má rozměr rozsáhlého filozofického učení, které na podkladě určitých fyzických a

¹¹⁵ IRMIŠ, Felix. *Nauč se zvládat stres*. Praha: Alternativa, 1996. str. 116-124. ISBN 80-85993-02-3.

¹¹⁶ HUBER Johannes, Hademar BANKHOFER, Ewan HEWSON. *30 způsobů jak se zbavit stresu*. Praha: Grada Publishing. 2009. str. 85-87. ISBN 978-80-247-2486-7.

¹¹⁷ PRAŽSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA PSYCHOSOCIÁLNÍCH STUDIÍ. *Metoda progresivní svalové relaxace podle E. Jacobsona*. [online] [citace 06.03.2024]. Dostupné také z <https://www.pvsp.cz/data/2017/05/30/12/spmgr-materialy-vybranepmetody-progresivnirelaxace.pdf?id=131>.

duševních cvičení má vést k poznání sama sebe a má člověka osvobodit od břemena tělesnosti.¹¹⁸

Pět principů jógy:

- *Správné uvolnění* – napjaté svaly se uvolňují a celé tělo se zklidňuje. Mizí neklid a úzkost a vytváří se nová energie.
- *Správná cvičení* – jogínské pozice se nazývají „asány“, na jejich základě dochází k protahování a natahování svalů, které se tím trvale posilují. Krevní oběh se stimuluje, klouby a páteř jsou stále pohyblivé.
- *Správné dýchání* – dýchá se plně a rytmicky, cvičení mají pomoci kontrolovat ducha a načerpat do těla novou energii.
- *Správná strava* – vyvážená skladba přirozených potravin.
- *Správné myšlení* – meditativní nastavení mysli uklidňuje a zbavuje negativních myšlenek.¹¹⁹

5.2.5 Autohypnóza (Autosugesce)

Při této technice se jedinec snaží vlastním přičiněním dostat do stavu blízkého hypnóze a vnuknout si určitou pozitivní představu, kterou podvědomí přijímá jako realitu, bez ohledu na to, zdali se jedná o skutečnost. Nejprve je nutné se zcela uvolnit a poté se soustředit na pozitivní myšlenku kterou si za hlubokého pomalého dýchání neustále opakujeme a snažíme si jí vštípit. Nevhodné jsou negativní formulace typu „Nebudu se rozčilovat!“, v takovém případě by vnuknutí myšlenky mohlo být neúčinné nebo se dokonce proměnit v opak. Vhodná je tedy formulace např. „Budu klidný a uvolněný“. Účinek se zvyšuje s častým opakováním i tak se však jedná o metodu doplňkovou, která nenahradí zdravý životní styl, vyhýbání se kouření, alkoholu atd.¹²⁰¹²¹

¹¹⁸ HUBER Johannes, Hademar BANKHOFER, Ewan HEWSON. *30 způsobů jak se zbavit stresu*. Praha: Grada Publishing. 2009. str. 91. ISBN 978-80-247-2486-7.

¹¹⁹ Tamtéž, str. 91.

¹²⁰ IRMIŠ, Felix. *Nauč se zvládat stres*. Praha: Alternativa, 1996. str. 132-133. ISBN 80-85993-02-3.

¹²¹ HUBER Johannes, Hademar BANKHOFER, Ewan HEWSON. *30 způsobů jak se zbavit stresu*. Praha: Grada Publishing. 2009. str. 87-88. ISBN 978-80-247-2486-7.

5.2.6 Meditace

Cílem meditačních cvičení je odehnat z mysli aktuální problémy a negativní myšlenky. V prostředí bez rušivých vlivů, případně za zvuků tlumené uklidňující hudby se snažíme dosáhnout uvolnění, klidu a vyprázdnění mysli od běžných starostí. Doba meditace může být různá, ale doporučují se spíše desítky minut, než pouhé minuty.¹²²

5.2.7 Biofeedback – biologická zpětná vazba

Biofeedback je terapeutická metoda, která se zaměřuje na zlepšování povědomí a kontroly nad fyziologickými funkcemi těla pomocí speciálních senzorů a zpětné vazby. Zkoumá se a vyvíjí od 60. let minulého století. Za jejího zakladatele je považován doktor psychologie a neurolog Neal Miller, který při studiu chování myší zjistil, že při správném působení na centra navozující u myší příjemné pocity, je tyto možné naučit ovládat určité projevy jejich srdeční frekvence. Cílem biofeedbacku je pomoci jednotlivci získat schopnosti k ovlivňování svého těla za účelem zlepšení zdravotního stavu. Během biofeedbackové terapie má klient na sobě připevněné různé senzory, které měří různé fyziologické signály (např. srdeční tep, dýchání, svalové napětí, teplota atd.), které by jinak nebyly viditelné. Tyto jsou klientovi zobrazeny v reálném čase pomocí zvuků, vizualizací nebo grafů a ten tak má o svých tělesných funkcích potřebné informace. Například funkce EEG biofeedbacku je založena na principu, že náš mozek se rád učí, jak si usnadnit řešení problémů, a když se mu ukáže, jakým způsobem pomocí koncentrace ovládat sám sebe, naučí se to dělat automaticky a pořád, výsledky tréninku jsou proto většinou trvalé. Pomocí senzorů je měřena frekvence a činnost mozkových vln, tato je vyhodnocena a ukáže v jakém psychickém nebo fyzickém stavu se klient nachází. Trénink probíhá často formou hry, kdy je klientovi na monitoru zobrazen např. automobil, který se snaží soustředěním udržet ve správném jízdním pruhu. Pokud je klient naprosto uvolněný a soustředěný (vyhodnocení frekvence a činnosti mozkových vln

¹²² ŠTĚPANÍK Jaroslav, *Umění jednat s lidmi 3: Stres, frustrace a konflikty*. Praha: Grada Publishing, 2008. str. 79. ISBN 978-80-247-1527-8.

vykazuje ideální amplitudu) vozidlo jede ve správném pruhu, pokud je naopak klient nesoustředěný a ve svalovém napětí (vyhodnocení frekvence a činnosti mozkových vln vykazuje nevhodnou amplitudu) vozidlo vybočuje ze správného pruhu a pro klienta je to signál, aby se více koncentroval a uvolnil.¹²³

5.3 Příklady dalších technik a možností napomáhajících zvládnání těžkostí

Kromě těch nejznámějších, je mnoho dalších technik, které napomáhají při zvládnání těžkostí, zde si některé z nich představíme a rovněž si krátce popíšeme, jaký vliv v nápomoci s těžkými životními situacemi může mít sociální opora.

5.3.1 Imaginace

Imaginace je technika založená na zobrazování tzv. uklidňujících scénérií. Jedinec se plně soustředí na nějaký jemu příjemný uklidňující vjem, který jej povzbudí a v dané chvíli se není schopen soustředit na jinou (negativní) věc. Druhou možností je soustředit se naopak na negativní situaci a její úspěšné zvládnutí, které dodá jedinci potřebný klid a sebevědomí.¹²⁴

5.3.2 Kneippův systém (Kneippování)

Vytvořil ho bavorský farář Sebastian Kneipp, který žil a působil v polovině 19. století. Jedná se o celostní metodu přírodní léčby, sloužící k prevenci nemocí, posílení imunitního systému a rehabilitaci.¹²⁵

¹²³ **REHABILITACE.INFO**. *Znáte biofeedback? Co je to a k čemu je dobrý?* [online]. [citace 05.03.2024]. Dostupné z www.rehabilitace.info/zdravotni/znate-biofeedback-co-je-to-a-k-cemu-je-dobry/.

¹²⁴ **KŘIVOHLAVÝ Jaro**, *Psychologie zdraví*. 3. vyd. Praha: Portál, 2009. str. 89-90. ISBN 978-80-7367-568-4.

¹²⁵ **HUBER Johannes, Hademar BANKHOFER, Ewan HEWSON**. *30 způsobů jak se zbavit stresu*. Praha: Grada Publishing. 2009. str. 95. ISBN 978-80-247-2486-7.

System tvoří pět složek:

- *Vodoléčba* – jedná se o velmi vyvinutý léčebný postup, čítající přes 100 různých procedur, od mírných jako je omývání po silnější tzv. Kneippovy procedury polévání, které uvádějí tělesnou regulaci do rovnováhy.
- *Užívání bylin* – je známé jako fytotherapie, jedná se o léčiva na rostlinné bázi pro vnější a vnitřní použití, které se používá např. jako přísada do koupelí, mast pro vtírání do kůže atd.
- Pohybová terapie – pravidelná pohybová aktivita často kombinovaná s vodními procedurami, např. šlapání vody.
- Správná výživa – vyvážená plnohodnotná strava s vitamíny a minerály.
- Správná životospráva – soustředí se na udržení rovnováhy mezi zdravými silami člověka a zatěžujícími požadavky okolního světa.¹²⁶

5.3.3 Dechová cvičení

Jsou důležitou součástí relaxačních postupů, sportovních, ale i běžných pohybových aktivit. Dechová cvičení se provádějí pro různé účely, např. bývají nedílnou součástí různých relaxačních technik a fyzických cvičení (viz. Autogenní trénink podle Schultze, Jacobsonova metoda progresivní svalové relaxace nebo např. jóga). Obecně platí, že nádech je spojen s aktivací sil a energie, zatímco výdech se spojuje s uvolněním a relaxací. Při výdechu je rovněž snažší se odpoutat od rušivých elementů a negativních myšlenek.¹²⁷

5.3.4 Sociální opora

„Sociální oporou v širším slova smyslu se rozumí pomoc, která je poskytována druhými lidmi člověku, který se nachází v zátěžové situaci.“¹²⁸

¹²⁶ **HUBER Johannes, Hademar BANKHOFER, Ewan HEWSON.** *30 způsobů jak se zbavit stresu.* Praha: Grada Publishing, 2009. str. 95-96. ISBN 978-80-247-2486-7.

¹²⁷ **PAULÍK Karel,** *Psychologie lidské odolnosti.* [e-kniha ve formátu PDF]. Praha: Grada Publishing, 2010. str. 193. ISBN 978-80-247-8160-0.

¹²⁸ **KŘIVOHLAVÝ Jaro,** *Psychologie zdraví.* 3. vyd. Praha: Portál, 2009. str. 94. ISBN 978-80-7367-568-4.

Hlavní sociální oporu poskytuje rodina. U lidí, kteří mají dobré rodinné zázemí, milující partnery a od jejich nejbližších se jim dostává citové podpory jsou více odolní vůči nemocem a dožívají se vyššího věku než lidé, kteří kvalitní rodinné zázemí nemají. Je dokázáno, že svobodní lidé, kteří žijí v osamění, umírají dříve než ženatí lidé, kteří vedou spokojený rodinný život. Kvalitní sociální vazby chrání před chronickým stresem.¹²⁹¹³⁰

Pojetí sociální opory v rámci zvládnání stresu

Sociální oporu při zvládnání stresu se rozumí pomoc jednoho člověka druhému. Může být poskytnuta buď přímo nebo nepřímo, např. ovlivněním zvládnání situace člověka postiženého zátěžovou událostí. Jedná se o důležitý pozitivní faktor ovlivňující negativní vliv zátěžových situací na zdravotní stav člověka a jeho životní pohodu, který je potvrzen většinou empirických prací.¹³¹

¹²⁹ **IRMÍŠ, Felix.** *Nauč se zvládat stres.* Praha: Alternativa, 1996. str. 168. ISBN 80-85993-02-3.

¹³⁰ **STOCK Christian,** *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout.* Praha: Grada Publishing, 2010. str. 85. ISBN 978-80-247-3553-5.

¹³¹ **KŘIVOHLAVÝ Jaro,** *Psychologie zdraví.* 3. vyd. Praha: Portál, 2009. str. 103-104. ISBN 978-80-7367-568-4.

Praktická část

6 Anketní průzkum

6.1 Cíl průzkumu

Hlavním cílem empirické části je vytvořit soubor relevantních poznatků o psychologických aspektech zátěžových situací v policejní praxi v kontextu klíčových kompetencí, které jsou potřebné pro jejich zvládnutí.

6.2 Vymezení problému

Profese policisty je fyzicky i psychicky mimořádně náročná. Policisté jsou každý den při své službě vystaveni mnoha zátěžovým situacím. Ke zvládnutí těchto situací musí být vnitřně vybaveni vhodnými tvrdými a měkkými kompetencemi, tedy souborem vlastností, schopností a dovedností, které jim pomáhají tyto situace zvládat. Vzhledem k tomu, že samotné výběrové řízení k Policii ČR a následná základní odborná příprava, kterou všichni policisté před „ostrým“ výkonem služby absolvují poměrně spolehlivě zajistí, že všichni policisté jsou vybaveni základními tvrdými (odbornými) kompetencemi pro zvládnutí zátěžových situací, jako je střelba a manipulace se zbraní, taktika provedení zákroku, či fyzická připravenost, rozhodl jsem se v anketním průzkumu zaměřit na zjištění měkké, konkrétně sociální kompetence, jako jsou např. emoční inteligence, flexibilita, schopnost spolupráce, rozhodnost, ochota ke konfliktu, vnímavost a další.

Problémem je tedy zjištění konkrétních sociálních kompetencí, které policisté při výkonu služby považují za klíčové ke zvládnutí zátěžových situací.

6.3 Hlavní výzkumná otázka a dílčí otázky

Hlavní výzkumnou otázkou, na kterou jsem se pokusil najít odpověď, je:

Jaké sociální kompetence považují policisté při své službě za klíčové při zvládnutí zátěžových situací?

Pro zjištění potřebných sociálních kompetencí bylo nejdříve nutné zjistit, které konkrétní situace policisté vnímají jako nejvíce zátěžové. Z tohoto důvodu se první dvě dílčí otázky zaměřují na zjištění, zdali policisté vůbec vnímají policejní

profesi jako stresující a dále na zjištění, kterou oblast stresorů, které na ně při jejich službě působí, vnímají jako nejvíce stresující. Třetí a čtvrtá dílčí otázka se zaměřuje na konkrétní zátěžové situace, se kterými se policisté setkávají a na četnost výskytu těchto situací v jejich praxi. Při výběru těchto konkrétních zátěžových situací bylo přihlédnuto k zjištěním z literární rešerše v teoretické části, konkrétně od doc. PhDr. Ludmily Čírtkové, CSc., k výsledkům předešlých studií a výzkumů v této oblasti a k vlastním zkušenostem z více než 16leté služby u Policie ČR. Poslední otázka je již zaměřena na konkrétní sociální kompetence, které policisté považují za klíčové při zvládnání zátěžových situací. Respondenti měli dále u každé otázky označit na stupnici od 1 do 5, intenzitu míry působení stresové zátěže, případně častost výskytu nabízených konkrétních zátěžových situací.

6.4 Metodika praktické části a charakteristika cílové skupiny

„Kvantitativní výzkum využívá náhodné výběry, experimenty a silně strukturovaný sběr dat pomocí testů, dotazníků nebo pozorování.“¹³²

Pro sběr vhodných dat jsem se rozhodl postupovat metodikou kvantitativního výzkumu, za použití anketního průzkumu mezi příslušníky Policie ČR napříč zařazením. K zjištění požadovaných cílů jsem vytvořil anketu čítající pět otázek, jejíž znění je přílohou č. 1 této bakalářské práce. Anketa byla vytvořena na webovém portálu www.survio.com, jenž umožňuje respondentům vyplnit anketu online přes zasláný odkaz. Odkaz na anketu byla dne 09.03.2024 umístěn do uzavřené skupiny Policie na sociální síti Facebook. Skupina je uzavřená a není tedy pro běžného uživatele této sociální sítě viditelná. Do skupiny se lze dostat pouze na pozvání některého člena skupiny. Administrátor skupiny následně kontaktuje žadatele o vstup, ověří jeho příslušnost k Policii ČR a teprve následně je do skupiny přijat. Ve skupině se tak nacházejí pouze policisté, z celé České republiky napříč služebním zařazením. Skupina čítá 5510 členů. Odkaz na vytvořenou anketu byl dále rozeslán ještě mezi příslušníky Policie České republiky, Územního odboru Mladá Boleslav (dále ÚO MB) prostřednictvím

¹³² HENDL Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 4. přeprac. vyd. Praha: Portál, 2016. str. 42. ISBN-978-80-262-0982-9.

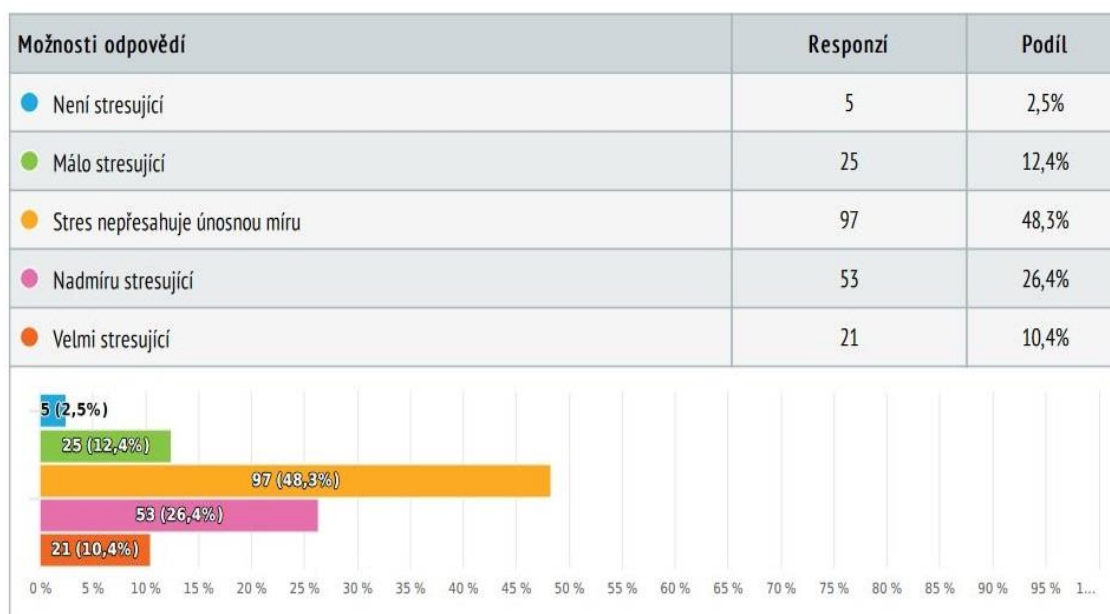
komunikační aplikace WhatsApp, kde mají policisté jednotlivých součástí ÚO MB vytvořeny své profesní skupiny (Oddělení hlídkové služby MI. Boleslav, Obvodní oddělení MI. Boleslav a Služba kriminální policie a vyšetřování MI. Boleslav). Respondenty ankety byly tedy policisté z těchto skupin. Tito byli před vyplněním ankety poučeni, čeho se anketa týká a komunikací v daných skupinách jim bylo upřesněno zaměření otázek, pokud jim nebylo něco jasné. Cílovým vzorkem pro výsledek ankety bylo určeno vyplnění ankety 200 policisty, čehož bylo dosaženo dne 10.03.2024. Následně byla anketa stažena a její výsledek vyhodnocen.

Na skupině Policie na sociální síti Facebook, kde jsou obdobné ankety umísťovány jinými kolegy velmi často se anketa setkala s velkým úspěchem a zájmem kolegů. Respondenty byla hodnocena kladně ve smyslu, že je zde po dlouhé době konečně zase nějaký zajímavý průzkum, který má smysl a jehož výsledek by respondenty samotné zajímal.

6.5 Vyhodnocení otázek anketního průzkumu

Anketu shlédlo přes sdílený odkaz 279 respondentů, z toho 201 anketu vyplnilo. Anketu tedy vyplnilo 72 % respondentů, kteří jí shlédli.

Otázka č. 1: Je pro Vás povolání policisty stresující?



Tabulka 1: Vyhodnocení otázky č. 1

Zdroj: www.survio.com

Vyhodnocení:

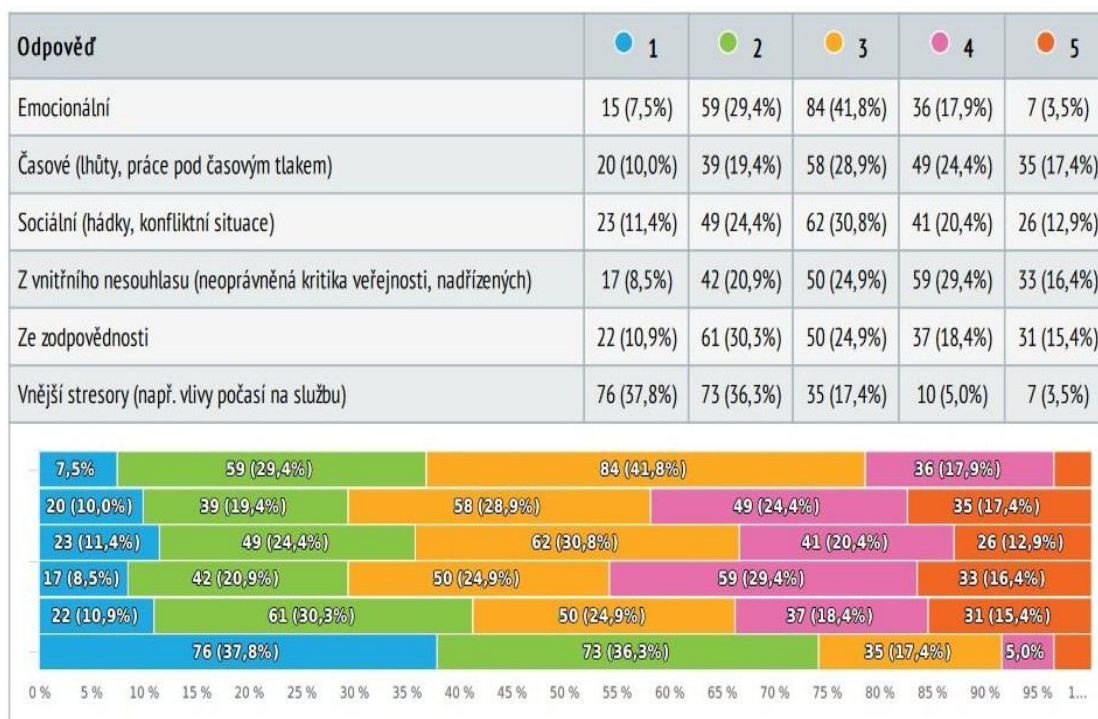
V první otázce podle očekávání respondenti označili nejčastěji odpověď stres nepřesahuje únosnou míru, kterou označilo 97 respondentů (48,3 %) a je nadměru stresující, kterou označilo 53 respondentů (26,4 %). Na třetím místě skončila možnost málo stresující s 25 označeními (12,4 %) a těsně za ní odpověď velmi stresující, kterou označilo 21 respondentů (10,4 %). Podle očekávání, jen minimum policistů vnímá svou profesi jako zcela nestresující a odpověď není stresující označilo pouze 5 respondentů (2,5 %).

Otázka č. 2:

Ve druhé otázce byly respondentům ankety nabídnuty oblasti zdroje stresu s přihlédnutím k literární rešerši a rozdělení stresorů dle Dr. Felixe Irmíše. Respondenti měli na stupnici 1-5 ohodnotit z jaké oblasti stresorů vnímají největší stresovou zátěž.

Uvedte na stupnici 1-5 jakou míru stresové zátěže ve Vás při výkonu služby vyvolávají uvedené stresory

Stupnice: 1 – žádnou; 2 – malou; 3 – střední; 4 – velkou; 5 – velmi velkou



Tabulka 2: Vyhodnocení otázky č. 2

Zdroj: www.surveo.com

Vyhodnocení:

Oblast emocionálních stresorů vnímají policisté jako středně až nadměru stresující. Na prvním místě hodnocení skončila odpověď středně stresující, kterou zvolilo 84 (41,8 %) respondentů a na druhém místě skončila odpověď málo stresující, kterou označilo 59 (29,4 %) respondentů. Velká stresová zátěž z emocionální oblasti působí na 36 (17,9 %) respondentů. Pro 15 (7,5 %) respondentů pak tato oblast stresu nepředstavuje žádnou zátěž a jen u 7 respondentů (3,5 %) vyvolává velmi velkou zátěž.

Oblast časových stresorů, tedy práce pod tlakem spisových lhůt nebo nutnosti včasného zásahu byla středně stresující pro 58 (28,9 %) respondentů. Celých 49 (24,4 %) respondentů jí však označilo za velkou stresovou zátěž. 39 (19,4 %) respondentů vnímá práci pod časovým tlakem jako malou zátěž. Naopak 35 (17,4 %) respondentů jí označilo za velmi velkou stresovou zátěž, což je vůbec nejvyšší počet ze všech oblastí v této nejvyšší kategorii stupnice. Pro 20 (10,0 %) respondentů pak nepředstavuje zátěž žádnou.

Oblast sociálních stresorů, kde bylo respondentům upřesněno, že otázkou jsou mimo jiné myšleny různé hádky a konfliktní situace zhodnotilo 62 (30,8 %) respondentů jako střední zátěž, 49 (24,4 %) respondentů jí vyhodnotilo jako malou zátěž, 41 (20,4 %) respondentů jí vyhodnotilo jako velkou zátěž, 26 (12,9 %) respondentů jako velmi velkou zátěž a pro 23 (11,4 %) respondentů nepředstavuje zátěž žádnou.

Oblast stresu z vnitřního nesouladu, kde bylo respondentům vysvětleno, že je tím myšlena např. neoprávněná kritika veřejnosti nebo ze strany jejich vedoucích byla vyhodnocena jako nejvíce stresující ze všech nabízených oblastí, když jí celých 59 (29,4 %) respondentů označilo za velkou stresovou zátěž, což je nejvíce ze všech oblastí pro druhou nejvyšší kategorii stupnice. Jako střední zátěž jí vnímá 50 (24,9 %) respondentů a jako malou zátěž 42 (20,9 %) respondentů. Po oblasti časových stresorů druhé nejvyšší číslo v nejvyšší kategorii, 33 (16,4 %) respondentů označilo tuto oblast stresorů za velmi stresující a jen pro 17 (8,5 %) respondentů nepředstavuje žádnou stresovou zátěž.

V oblasti stresu ze zodpovědnosti zhodnotilo 61 (30,3 %) respondentů jako malou zátěž, 50 (24,9 %) respondentů jí vyhodnotilo jako střední zátěž, 37 (18,4 %) respondentů jí vyhodnotilo jako velkou zátěž, 31 (15,4 %) respondentů jako velmi velkou zátěž a pro 22 (10,9 %) respondentů nepředstavuje zátěž žádnou.

Oblast vnějších stresorů nepředstavuje pro 76 (37,8 %) respondentů žádnou zátěž a pro 73 (36,3 %) respondentů pouze malou zátěž. Jako střední zátěž jí pak vyhodnotilo 35 (17,4 %) respondentů a pouze 10 (5,0 %) respondentů a 7 (3,5 %) respondentů jí vyhodnotilo jako velkou zátěž, respektive jako velmi velkou zátěž.

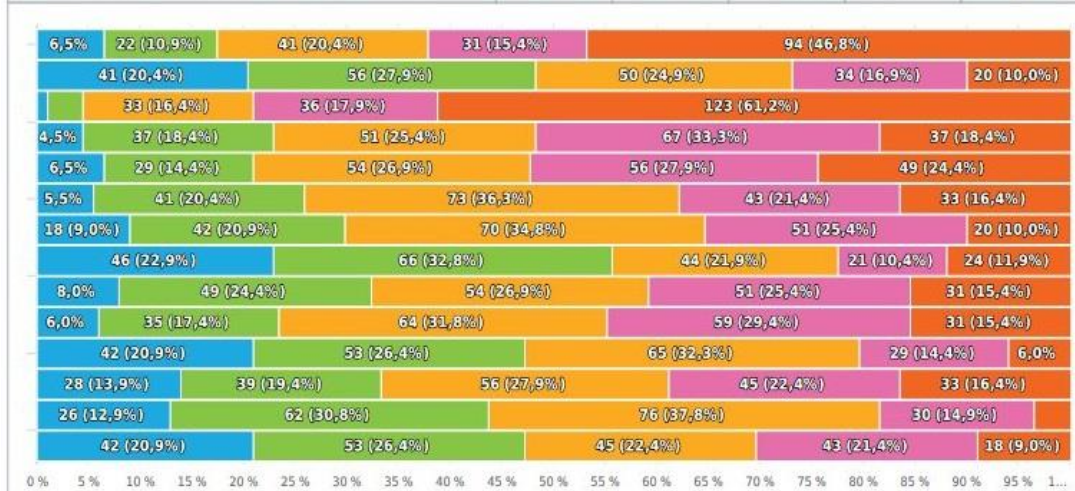
Otázka č. 3

Ve třetí otázce byly respondentům ankety nabídnuty ke zhodnocení konkrétní zátěžové události, přičemž respondenti měli na stupnici od 1 do 5 ohodnotit míru stresové zátěže, kterou v nich tyto situace vyvolávají. Při výběru konkrétních zátěžových situací bylo přihlédnuto k zjištěním z literární rešerše v teoretické části, konkrétně od doc. PhDr. Ludmily Čírtkové, CSc., k výsledkům předešlých studií a výzkumů v této oblasti a k vlastním zkušenostem z více než 16leté služby u Policie ČR.

Uved'te na stupnici 1–5 jakou míru stresové zátěže ve Vás vyvolávají uvedené činnosti a události.

Stupnice: 1 – minimální; 2 – malou; 3 – střední; 4 – velkou; 5 – velmi velkou

Odpověď	1	2	3	4	5
Použití střelné zbraně policistou proti jiné osobě	13 (6,5%)	22 (10,9%)	41 (20,4%)	31 (15,4%)	94 (46,8%)
Extrémní mrtvoly (v rozkladu, znetvořené)	41 (20,4%)	56 (27,9%)	50 (24,9%)	34 (16,9%)	20 (10,0%)
Smrt dítěte	2 (1,0%)	7 (3,5%)	33 (16,4%)	36 (17,9%)	123 (61,2%)
Sdělování tragické události rodině	9 (4,5%)	37 (18,4%)	51 (25,4%)	67 (33,3%)	37 (18,4%)
Zárok proti nebezpečnému pachateli	13 (6,5%)	29 (14,4%)	54 (26,9%)	56 (27,9%)	49 (24,4%)
Prohlídka neznámých prostor s možným pachatelem	11 (5,5%)	41 (20,4%)	73 (36,3%)	43 (21,4%)	33 (16,4%)
Pronásledování ujiždějících vozidel	18 (9,0%)	42 (20,9%)	70 (34,8%)	51 (25,4%)	20 (10,0%)
Spisová a administrativní činnost	46 (22,9%)	66 (32,8%)	44 (21,9%)	21 (10,4%)	24 (11,9%)
Práce pod tlakem (bez chvilky odpočinku)	16 (8,0%)	49 (24,4%)	54 (26,9%)	51 (25,4%)	31 (15,4%)
Poskytování první pomoci při těžkých zraněních	12 (6,0%)	35 (17,4%)	64 (31,8%)	59 (29,4%)	31 (15,4%)
Konflikty s kolegy	42 (20,9%)	53 (26,4%)	65 (32,3%)	29 (14,4%)	12 (6,0%)
Konflikty s nadřízenými	28 (13,9%)	39 (19,4%)	56 (27,9%)	45 (22,4%)	33 (16,4%)
Konflikty při jednání s lidmi	26 (12,9%)	62 (30,8%)	76 (37,8%)	30 (14,9%)	7 (3,5%)
Obava z natáčení zároku nebo úkonu veřejností	42 (20,9%)	53 (26,4%)	45 (22,4%)	43 (21,4%)	18 (9,0%)



Tabulka 3: Vyhodnocení otázky č. 3

Zdroj: www.surveo.com

Vyhodnocení:

Použití střelné zbraně policistou proti jiné osobě bylo nejvíce respondenty hodnoceno jako způsobující velmi velkou stresovou zátěž, konkrétně takto událost ohodnotilo 94 (46,8 %) respondentů. Druhým nejčastějším hodnocením pak byla

vyhodnocena možnost střední zátěže, kterou označilo 41 (20,4 %) respondentů. Pro 31 (15,4 %) respondentů událost představuje velkou stresovou zátěž. Pro 22 (10,9 %) respondentů představuje malou stresovou zátěž a pro 13 (6,5 %) respondentů způsobuje použití zbraně proti jiné osobě minimální stresovou zátěž.

Extrémní mrtvoly vyvolávají v 56 (27,9 %) respondentech malou stresovou zátěž, v 50 (24,9 %) respondentech vyvolávají střední stresovou zátěž, v 41 (20,4 %) respondentech jen minimální stresovou zátěž, ve 34 (16,9 %) respondentech vyvolávají velkou stresovou zátěž a v 20 (10,0 %) respondentech velmi velkou stresovou zátěž.

Smrt dítěte vyvolává v 123 (61,2 %) respondentech velmi velkou stresovou zátěž a jedná se evidentně o nejvíce zatěžující událost ze všech nabízených. V dalších 36 (17,9 %) respondentech vyvolává smrt dítěte velkou stresovou zátěž, u 33 (16,4 %) respondentů vyvolává střední stresovou zátěž a pouze u 7 (3,5 %) a 2 (1,0 %) respondentů vyvolává malou, respektive minimální stresovou zátěž.

Sdělování tragické události rodině vyvolává u 67 (33,3 %) respondentů velkou stresovou zátěž, u 51 (25,4 %) respondentů vyvolává střední zátěž, u 37 (18,4 %) respondentů vyvolává velmi velkou stresovou zátěž, rovněž u 37 (18,4 %) respondentů vyvolává malou zátěž a u 9 (4,5 %) respondentů pouze minimální zátěž.

Zárok proti nebezpečnému pachateli způsobuje u 56 (27,9 %) respondentů velkou stresovou zátěž, u 54 (26,9 %) respondentů způsobuje pouze střední zátěž, ale u 49 (24,4 %) respondentů je považován za velmi stresující. Pro 29 (14,4 %) respondentů je zárok proti nebezpečnému pachateli malou zátěží a 13 (6,5 %) respondentů ho vnímá jako minimální zátěž.

Prohlídku neznámých prostor s možným pachatelem považuje 73 (36,3 %) respondentů za středně stresující, 43 (21,4 %) respondentů jí považuje za velkou stresovou zátěž, ale 41 (20,4 %) respondentů ji považuje za malou stresovou zátěž. Velmi velkou stresovou zátěž způsobuje v 33 (16,4 %) respondentech, a naopak jako minimální stresovou zátěž jí vnímá 11 (5,5 %) respondentů.

Pronásledování ujíždějících vozidel je pro většinu respondentů středně stresující, tuto možnost označilo plných 70 (34,8 %) respondentů. V 51 (25,4 %) respondentech vyvolává pronásledování vozidel velkou stresovou zátěž, ale v 42 (20,9 %) respondentech na třetím místě už opět pouze malou stresovou zátěž. Pro 20 (10,0 %) respondentů jde o velmi stresující činnost a v 18 (9,0 %) respondentech pro změnu pronásledování vozidel představuje pouze minimální stres.

Spisová a administrativní činnost představuje pro 66 (32,8 %) respondentů pouze malou stresovou zátěž a 46 (22,9 %) respondentů jí považuje dokonce za minimální zátěž. Za střední zátěž jí považuje 44 (21,9 %) respondentů a za velmi velkou a velkou pouze 24 (11,9 %), respektive 21 (10,4 %) respondentů ankety.

Práce pod tlakem je středně stresující pro 54 (26,9 %) respondentů. Pro 51 (25,4 %) respondentů je velkou stresovou zátěží. Pro 49 (24,4 %) respondentů na třetím místě průzkumu je malou zátěží, ale pro 31 (15,4 %) respondentů je velmi velkou zatěžující okolností. Pouze pro 16 (8,0 %) respondentů práce pod tlakem není problémem a zátěž je pro ně pouze minimální.

Poskytování první pomoci při těžkých zraněních je středně stresující pro 64 (31,8 %) respondentů. Velkou stresovou zátěž představuje pro 59 (29,4 %) respondentů, a naopak za malou stresovou zátěž jí považuje 35 (17,4 %) respondentů. Pro 31 (15,4 %) respondentů je naopak poskytování první pomoci při těžkých zraněních velmi velkou zátěží a 12 (6,0 %) respondentů při ní naopak pociťuje minimální zátěž.

Konflikty s kolegy představují pro 65 (32,3 %) respondentů střední zátěž. Pro 53 (26,4 %) a 42 (20,9 %) respondentů představují konflikty s kolegy pouze malou nebo dokonce minimální zátěž. Pouze pro 29 (14,4 %) respondentů představují velkou a pro 12 (6,0 %) respondentů dokonce velmi velkou zátěž.

Konflikty s nadřízenými jsou středně stresující pro 56 (27,9 %) respondentů. Velkou stresovou zátěž představují pro 45 (22,4 %) respondentů. Pro 39 (19,4 %) respondentů jsou pouze malou zátěží. Naopak 33 (16,4 %) respondentů je vnímá jako velmi velkou stresovou zátěž. Minimální stresovou zátěž představují pro 28 (13,9 %) respondentů.

Konflikty při jednání s lidmi považuje 76 (37,8 %) respondentů za středně stresující. Pro 62 (30,8 %) respondentů jsou jen málo stresující. Pro 30 (14,9 %) respondentů představují naopak velkou stresovou zátěž, ale pro 26 (12,9 %) respondentů jsou stresující jen minimálně. Velmi velkou stresovou zátěží jsou pouze pro 7 (3,5 %) respondentů.

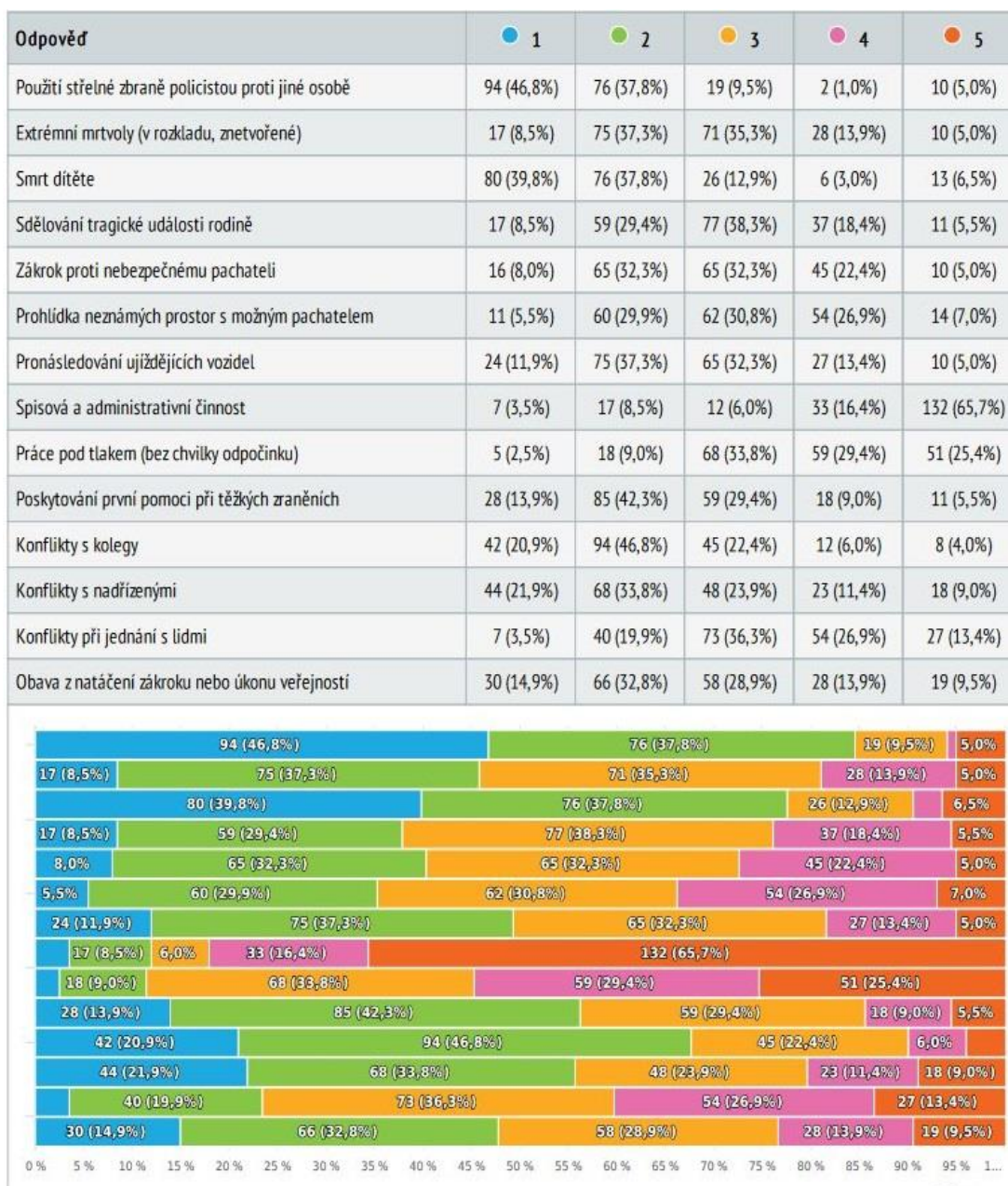
Obava z natáčení zákroku nebo úkonu veřejností působí malým stresem na 53 (26,4 %) respondentů a střední mírou stresu na 45 (22,4 %) respondentů. Pro 43 (21,4 %) respondentů je velkou stresovou zátěží. Minimální stresovou zátěží je pro 42 (20,9 %) respondentů. Za velmi velkou stresovou zátěž tuto činnost moderní doby považuje pouze 18 (9,0 %) respondentů.

Otázka č. 4

Ve čtvrté otázce bylo cílem zjistit, jak často se policisté se zátěžovými situacemi uvedenými v otázce č. 3 setkávají v praxi.

Uvedte na stupnici 1–5, jak často se při své práci s uvedenými činnostmi a událostmi setkáváte.

Stupnice: 1 – nesetkal; 2 – málo; 3 – občas; 4 – často; 5 – velmi často



Tabulka 4: Vyhodnocení otázky č. 4

Zdroj: www.surveio.com

Vyhodnocení:

U otázky týkající se situace použití střelné zbraně policistou proti jiné osobě označilo 94 (46,8 %) a 76 (37,8 %) respondentů, že se s takovou situací dosud neseťkali, respektive se s takovou situací setkávají jen málo. Celkem 19 (9,5 %) respondentů se s použitím střelné zbraně policistou proti jiné osobě občas setkává. Poměrně překvapivé jsou odpovědi 10 (5,0 %) respondentů, kteří označili, že se s použitím střelné zbraně policistou proti jiné osobě setkávají velmi často. Pouze 2 (1,0 %) respondenti, uvedli, že se s použitím střelné zbraně policistou proti jiné osobě setkávají často.

S mrtvými těly v extrémním stavu (rozklad, znetvoření) se 75 (37,3 %) respondentů setkává málo a 71 (35,3 %) respondentů občas. Dále 28 (13,9 %) respondentů odpovědělo, že se s takovými mrtvolami setkává často. S mrtvým tělem v rozkladu nebo znetvořeným mrtvým tělem se nikdy v praxi neseťkalo 17 (8,5 %) respondentů, 10 (5,0 %) respondentů se pak s takovými mrtvolami setkává během praxe velmi často.

Se smrtí dítěte se neseťkalo plných 80 (39,8 %) respondentů, jen málo pak 76 (37,8 %) respondentů a občas 26 (12,9 %) respondentů. Velmi často se v praxi s úmrtím dítěte setkává 13 (6,5 %) respondentů a často 6 (3,0 %) respondentů.

Se sdělováním tragické události rodině se občas setká 77 (38,3 %) respondentů. Jen málo pak 59 (29,4 %) respondentů. Možnost často zvolilo 37 (18,4 %) respondentů a nikdy nesdělovalo, ani nebylo při sdělení tragické události přítomno 17 (8,5 %) respondentů. Jen 11 (5,5 %) respondentů odpovědělo, že se bohužel setkává se sdělováním tragické události rodině velmi často.

Se zákrokem proti nebezpečnému pachateli se 65 (32,3 %) respondentů setkává občas, a stejný počet tedy 65 (32,3 %) respondentů jen málo. Na třetím místě skončilo časté setkání se zákrokem proti nebezpečnému pachateli, které označilo 45 (22,4 %) respondentů. Nikdy se s takovým zákrokem neseťkalo 16 (8,0 %) respondentů, a naopak velmi často se s takovou situací setkává 10 (5,0 %) respondentů.

Podobné výsledky zaznamenala situace s prohlídkou neznámých prostor s možným pachatelem, kde 62 (30,8 %) a 60 (29,9 %) respondentů odpovědělo občas, respektive málo. Často se s takovou situací setkalo 54 (26,9 %) respondentů. Možnost velmi často označilo 14 (7,0 %) respondentů a nikdy se s takovou situací neseťkalo 11 (5,5 %) respondentů.

S pronásledováním ujíždějících vozidel se 75 (37,3 %) a 65 (32,3 %) respondentů setkává jen málo anebo občas. Často se s pronásledováním ujíždějících vozidel setkává 27 (13,4 %) respondentů. 24 (11,9 %) respondentů se oproti tomu s podobnou situací neseťkalo nikdy a 10 (5,0 %) respondentů.

Ze všech uváděných situací se respondenti nejvíce setkávají se spisovou a administrativní činností, možnost velmi často a často zvolilo 132 (65,7 %), respektive 33 (16,4 %) respondentů. Zbylé možnosti byly zvoleny sporadicky. Jen málo setkává s administrativní a spisovou činností 17 (8,5 %) a občas 12 (6,0 %) respondentů. Nikdy se s ní neseťkalo pouze 7 (3,5 %) respondentů.

S nutností pracovat pod tlakem, kdy doslova není čas si chvílku vydechnout se občas setkává 68 (33,8 %) respondentů, často a velmi často pak 59 (29,4 %), respektive 51 (25,4 %) respondentů. Jen málo se s takovou situací setkává 18 (9,0 %) respondentů a 5 (2,5 %) respondentů se s takou situací v praxi neseťkává.

S poskytováním první pomoci při těžkých zraněních se setkává 85 (42,3 %) respondentů jen málo. Dalších 59 (29,4 %) respondentů pak jen občas. Nikdy se s takovou situací neseťkalo 28 (13,9 %) respondentů a často, respektive velmi často se s ní setkává pouze 18 (9,0 %), respektive 11 (5,5 %) respondentů.

S konflikty s kolegy se setkává jen málo 94 (46,8 %) respondentů. Jen občas se s konflikty s kolegy setkává 45 (22,4 %) respondentů. Nikdy se s takovým konfliktem neseťkalo 42 (20,9 %) respondentů. Jen 12 (6,0 %) a 8 (4,0 %) respondentů se setkává s takovými konflikty často, případně velmi často.

S konflikty s nadřízenými se v praxi většina respondentů neseťkává. Jen málo se setkává 68 (33,8 %) respondentů, občas 48 (23,9 %) respondentů a vůbec se neseťkává 44 (21,9 %) respondentů. Často a velmi často se pak s konflikty s nadřízenými setkává 23 (11,4 %) a 18 (9,0 %) respondentů.

S konflikty při jednání s lidmi se setkává občas 73 (36,3 %) respondentů. Často se s takovými konflikty setkává 54 (26,9 %) respondentů. Málo se s takovými konflikty setkává 40 (19,9 %) respondentů. Velmi často 27 (13,4 %) respondentů a vůbec se neseťkalo 7 (3,5 %) respondentů.

S natáčením svého zákroku nebo úkonu veřejností se setkala 66 (32,8 %) respondentů jen málo a 58 (28,9 %) respondentů jen občas. Nikdy se s takovou situací neseťkalo 30 (14,9 %) respondentů. Naopak často se s takovou situací setkává 28 (13,9 %) respondentů a velmi často 19 (9,5 %) respondentů.

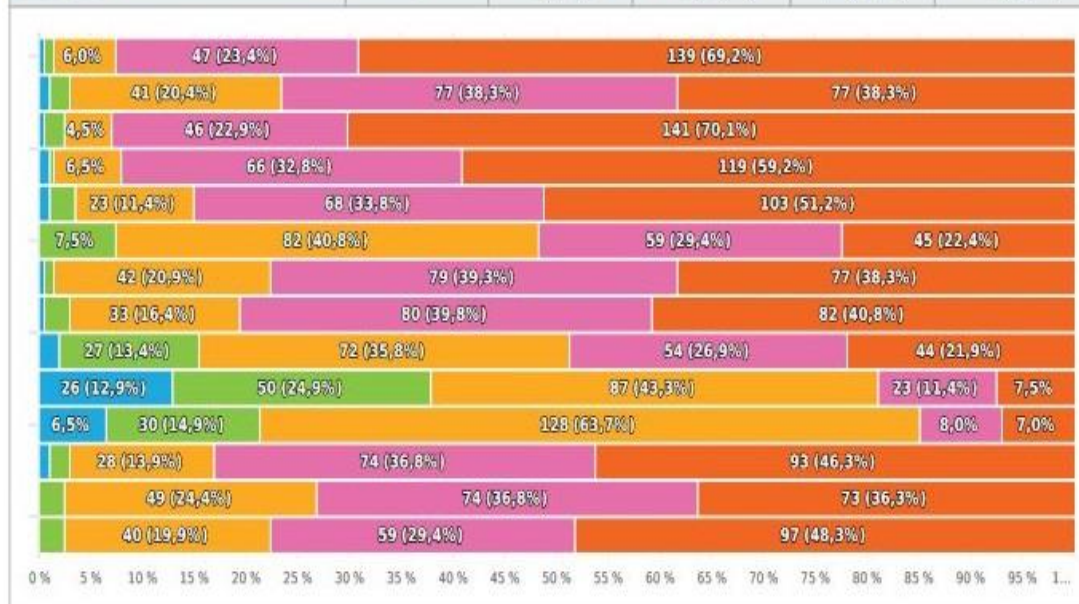
Otázka č. 5

Pátá otázka byla zaměřena na hlavní cíl anketního průzkumu, zjištění, jaké sociální kompetence respondenti považují za klíčové ke zvládnutí zátěžových situací, se kterými se seznámili v předešlých otázkách.

Ohodnoťte na stupnici 1–5, jak důležité jsou uvedené sociální klíčové kompetence pro zvládání zátěže u PČR.

Stupnice: 1 – nedůležité; 2 – málo; 3 – středně; 4 – důležité; 5 – velmi důležité

Odpověď	1	2	3	4	5
Umět dobře komunikovat	1 (0,5%)	2 (1,0%)	12 (6,0%)	47 (23,4%)	139 (69,2%)
Emoční Inteligence	2 (1,0%)	4 (2,0%)	41 (20,4%)	77 (38,3%)	77 (38,3%)
Sebeovládání, sebekontrola	1 (0,5%)	4 (2,0%)	9 (4,5%)	46 (22,9%)	141 (70,1%)
Rozhodnost	2 (1,0%)	1 (0,5%)	13 (6,5%)	66 (32,8%)	119 (59,2%)
Schopnost spolupráce	2 (1,0%)	5 (2,5%)	23 (11,4%)	68 (33,8%)	103 (51,2%)
Vůdčí schopnosti	0	15 (7,5%)	82 (40,8%)	59 (29,4%)	45 (22,4%)
Rozvážnost	1 (0,5%)	2 (1,0%)	42 (20,9%)	79 (39,3%)	77 (38,3%)
Schopnost získat autoritu	1 (0,5%)	5 (2,5%)	33 (16,4%)	80 (39,8%)	82 (40,8%)
Ochota ke kompromisu	4 (2,0%)	27 (13,4%)	72 (35,8%)	54 (26,9%)	44 (21,9%)
Ochota ke konfliktu	26 (12,9%)	50 (24,9%)	87 (43,3%)	23 (11,4%)	15 (7,5%)
Extraverze	13 (6,5%)	30 (14,9%)	128 (63,7%)	16 (8,0%)	14 (7,0%)
Emoční stabilita	2 (1,0%)	4 (2,0%)	28 (13,9%)	74 (36,8%)	93 (46,3%)
Flexibilita v chování	0	5 (2,5%)	49 (24,4%)	74 (36,8%)	73 (36,3%)
Vnímání osob	0	5 (2,5%)	40 (19,9%)	59 (29,4%)	97 (48,3%)



Tabulka 5: Vyhodnocení otázky č. 5

Zdroj: www.surveo.com

Vyhodnocení:

Umět dobře komunikovat považuje za velmi důležité a důležité 139 (69,2 %), respektive 47 (23,4 %) respondentů. Výsledky zbylých možností jsou marginální, 12 (6,0 %) respondentů považuje umění komunikace za středně důležité a pouze 2 (1,0 %) a 1 (0,5 %) respondentů považují umění komunikace za málo důležité a nedůležité.

Emoční inteligenci považují za důležitou až velmi důležitou shodně po 77 (38,3 %) respondentech. Pouze střední důležitost jí přikládá 41 (20,4 %) respondentů. Pouze 4 (2,0 %) a 2 (1,0 %) respondenti si myslí, že je málo důležitá nebo zcela nedůležitá.

Sebeovládání, sebekontrola je velmi důležité a důležité pro 141 (70,1 %) a 46 (22,9 %) respondentů. Pouze 9 (4,5 %), 4 (2,0 %) a 1 (0,5 %) respondentů se vyjádřili pro možnosti středně nebo málo důležité, či zcela nedůležité.

Rozhodnost je velmi důležitá či důležitá pro 119 (59,2 %), respektive 66 (32,8 %) respondentů, ostatní možnosti jsou opět marginální. Střední důležitost rozhodnosti přikládá 13 (6,5 %) respondentů a za zcela nedůležitou nebo málo důležitou jí považují pouze 2 (1,0 %) a 1 (0,5 %) respondenti.

Schopnost spolupráce považuje za velmi důležitou a důležitou 103 (51,2 %) a 68 (33,8 %) respondentů. I zde tyto dvě možnosti výrazně převažují. Střední důležitost schopnosti spolupracovat přikládá 23 (11,4 %) respondentů. Možnost málo důležitá, případně zcela nedůležitá volilo pouze 5 (2,5 %) a 2 (1,0 %) respondenti.

Vůdčí schopnosti oproti předchozím kompetencím respondenti za důležité či velmi důležité nepovažují. Nejvíce respondentů jim přikládá střední důležitost, kdy tuto možnost označilo celých 82 (40,8 %) respondentů. Za důležité až velmi důležité je považuje 59 (29,4 %), respektive 45 (22,4 %) respondentů. Malou důležitost jim přikládá 15 (7,5 %) respondentů. Za nedůležité je nepovažuje nikdo.

Rozvážnost považuje za důležitou až velmi důležitou 79 (39,3 %), respektive 77 (38,3 %) respondentů. Střední důležitost rozvážnosti přisuzuje 42 (20,9 %)

respondentů. Za málo důležitou, či zcela nedůležitou jí považují 2 (1,0 %) respektive 1 (0,5 %) respondenti.

Schopnost získat autoritu považuje za velmi důležitou 82 (40,8 %) a důležitou 80 (39,8 %) respondentů., respektive 77 (38,3 %) respondentů. Střední důležitost schopnosti získat autoritu přikládá 33 (16,4 %) respondentů. Za málo důležitou jí považuje 5 (2,5 %) a nedůležitou 1 (0,5 %) respondentů.

Ochotě ke kompromisu přikládají respondenti střední důležitost a tuto možnost označilo 72 (35,8 %) respondentů. Za důležitou jí považuje 54 (26,9 %) za velmi důležitou 44 (21,9 %) respondentů. Malou důležitost jí přikládá 27 (13,4 %) respondentů a za nedůležitou jí považují 4 (2,0 %) respondenti.

Ochota ke konfliktu dosáhla podobných výsledků, střední důležitost jí přikládá 87 (43,3 %) respondentů a za málo důležitou jí považuje 50 (24,9 %) respondentů. 26 (12,9 %) respondentů si myslí, že je nedůležitá. Naopak důležitost jí přikládá 23 (11,4 %) respondentů a za velmi důležitou jí považuje 15 (7,5 %) respondentů.

Extraverze je pro 128 (63,7 %) respondentů středně důležitá vlastnost. Že je jen málo důležitá si myslí 30 (14,9 %) respondentů. Důležitost jí přikládá 16 (8,0 %) a velkou důležitost 14 (7,0 %) respondentů. Za nedůležitou jí považuje 13 (6,5 %) respondentů.

Emoční stabilitu považuje za velmi důležitou 93 (46,3 %) a za důležitou 74 (36,8 %) respondentů. Alespoň střední důležitost jí přikládá 28 (13,9 %) respondentů. Malou důležitou a vůbec žádnou jí přikládají 4 (2,0 %) a 2 (1,0 %) respondenti.

Flexibilitu v chování považuje 74 (36,8 %) respondentů za důležitou a 73 (36,3 %) respondentů za velmi důležitou. Střední důležitost jí přikládá 49 (24,4 %) respondentů a malou důležitost jen 5 (2,5 %) respondentu, nedůležitost nikdo.

Vnímání osob považuje za velmi důležité 97 (48,3 %) respondentů a za důležité 59 (29,4 %) respondentů. Za středně důležité 40 (19,9 %) respondentů a málo důležité pouze 5 (2,5 %) respondentů. Za nedůležité jej nepovažuje nikdo.

6.6 Diskuze

Cílem empirické části této bakalářské práce bylo vytvořit soubor relevantních poznatků o psychologických aspektech zátěžových situací v policejní praxi v kontextu klíčových kompetencí, které jsou potřebné pro jejich zvládnutí.

Pro zjištění potřebných sociálních kompetencí, které jsou klíčové pro zvládnutí zátěžových situací, kterým musí policisté čelit, bylo nejdříve nutné zjistit, které konkrétní situace policisté vnímají jako nejvíce zátěžové. Toto jsme se pokusili zjistit za pomoci několika dílčích otázek, které směřovali ke zjištění zdali policisté vnímají svoji profesi jako stresující, kdy nadpoloviční většina 127 (63,2 %) respondentů ankety z řad policistů uvedla, že stres v jejich profesi nepřesahuje únosnou míru nebo jej dokonce vnímají jako menší, což jistě neznamena, že jejich profese není stresující, za nadměrně stresující či dokonce velmi stresující jí označilo 74 (36,8 %) jejich kolegů, nicméně to svědčí o dobré psychické odolnosti, kterou jsou policisté vybaveni.

Následně jsme zkoumali jakou míru stresové zátěže v policistech vyvolávají jednotlivé oblasti stresorů, kdy z nabízených 6 možností se ukázaly být těmi nejvíce stresujícími oblastmi stresory z plynoucích z vnitřního nesouhlasu, tedy např. neoprávněné kritiky ze strany veřejnosti nebo nadřízených, kdy tuto oblast za zdroj velké nebo velmi velké míry stresu označilo 92 (45,8 %) respondentů a rovněž oblast časových stresorů, ať už ze spisových či jiných lhůt a nebo např. z nutnosti včasného příjezdu na místo události, kterou označilo za zdroj velké až velmi velké míry stresu 84 (41,8 %) respondentů. Zatímco zjištění, že nejvíce stresující je pro kolegy oblast stresorů z vnitřního nesouhlasu lze dle mého názoru považovat za překvapující a svědčí ze strany kolegů o možném pocitu nedocenění jejich náročné profese, ať už ze strany veřejnosti a nebo jejich nadřízených, oblast časových stresorů se umístila mezi prvními dle očekávání.

Dále jsme zkoumali jakou míru stresové zátěže v policistech vyvolávají konkrétní zátěžové situace, se kterými se během náročné služby setkávají a také četnost s jakou se s nimi setkávají, přičemž výsledky jsou nepřekvapující, neboť ze 14 nabízených zátěžových situací, se jako nejvíce stresující, tedy respondenty z řad policistů v naší anketě hodnocenými jako způsobující velkou nebo velmi

velkou míru stresu a kdy součet těchto hodnocení přesahoval alespoň 50 %, ukázaly situace s úmrtím dítěte 159 (79,1 %) respondentů, použití zbraně policistou proti jiné osobě 125 (62,2 %) respondentů, zákrok proti nebezpečnému pachateli 105 (52,3 %) respondentů a sdělování tragické události 104 (51,7 %), což koresponduje se zjištěními z literární rešerše z výzkumů prováděných v této oblasti, uvedených v teoretické části.¹³³ Naopak se nepotvrdil výsledek těchto výzkumů v situaci s extrémními mrtvolami, které jsou již ve stádiu rozkladu nebo znetvořené, kdy tuto situaci považovalo za způsobující velkou nebo velmi velkou míru stresu pouze 54 (26,9 %) respondentů a spisová a administrativní činnost, kterou označilo za nadměru stresující pouze 45 (22,3 %) respondentů ankety.

Četnost s jakou se policisté s výše uvedenými extrémně stresujícími situacemi setkávají v praxi se ukázala povětšinou jako malá. Se situací kdy došlo k úmrtí dítěte se nikdy nesetkalo a nebo setkalo jen v málo případech 156 (77,6 %) respondentů, s použitím zbraně policistou proti jiné osobě se rovněž většina policistů nesetkala nikdy nebo pouze v málo případech 170 (84,6 %) respondentů, u zákroků proti nebezpečnému pachateli a sdělování tragické události převládají odpovědi málo nebo občas, které volilo 130 (64,6 %), respektive 136 (67,7 %) respondentů. Mezi zátěžové události, které nebyly v našem průzkumu hodnoceny jako nejvíce stresující, ale více než 50 % policistů je zažívá často nebo velmi často patří spisová a administrativní činnost 165 (82,1 %) respondentů a práce pod tlakem 110 (54,8 %) respondentů. Co se týče četnosti výskytu jednotlivých událostí, myslím si, že odpovídají předpokladům. Za překvapivé považuji nezařazení spisové a administrativní činnosti mezi nadměru stresující činnosti.

V poslední části výzkumu jsme se pokusili najít odpověď na hlavní výzkumnou otázku, kterou byla otázka jaké sociální kompetence považují policisté při své službě za klíčové při zvládnutí výše uvedených zátěžových situací, přičemž z nabízených 14 sociálních kompetencí určili policisté hned 10 sociálních kompetencí jako klíčové, neboť je jako důležité nebo velmi důležité označilo přes 75 % policistů, kteří se zapojili do naší ankety. Konkrétně se jednalo o

¹³³ ČÍRTKOVÁ Ludmila, *Policejní psychologie*. 2. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2015. str. 137-139. ISBN 978-80-7380-581-4.

sebekontrolu a sebeovládání 187 (93,0 %) respondentů, umění dobré komunikace 186 (92,6 %) respondentů, rozhodnost 185 (92 %) respondentů, schopnost spolupráce 171 (85,0 %) respondentů, emoční stabilita 167 (83,1 %) respondentů, schopnost získat autoritu 162 (80,6 %) respondentů, vnímání osob 156 (77,7 %) respondentů, rozvážnost 156 (77,7 %) respondentů a emoční inteligence 154 (76,6 %) respondentů. Za zmínku stojí i flexibilita v chování, která se umístila těsně pod hranici 75 %, kdy jí označilo jako důležitou nebo velmi důležitou 147 (73,1 %) respondentů.

Cíl výzkumu byl splněn, kdy jako tři nejdůležitější sociální kompetence, vzhledem k tomu, že je jako jediné zvolilo přes 90 % respondentů, můžeme označit sebekontrolu a sebeovládání, umění dobré komunikace a rozhodnost, přičemž samotná skutečnost, že v anketním průzkumu označilo 75 % respondentů ve velké míře i 7 dalších sociálních kompetencí, které jim byly nabídnuty dokazuje, že klíčové sociální kompetence policisté ke zvládnutí zátěžových situací hojně využívají a považují je za důležité až velmi důležité.

Výsledky výzkumu mohla ovlivnit skutečnost, že anketu vyplňovali policisté z celé České republiky, různého služebního zařazení, věku a doby služby, což může být jistě podstatným faktorem ovlivňujícím výsledek výzkumu, jelikož jiné sociální kompetence mohou využívat při zvládnutí specifických zátěžových situací ve svém služebním zařazení např. policisté hlídkové služby, jiné policisté dopravního inspektorátu, obvodního oddělení, služby kriminální policie a vyšetřování, zásahových jednotek atd.

Respondenty anketního průzkumu bylo 201 policistů z celé České republiky, což je vzhledem k celkovému počtu policistů sloužících v České republice marginální vzorek. Výsledky anketního průzkumu tak nelze přeceňovat, nicméně se domnívám, že by bylo vhodné je podpořit dalším rozsáhlejším výzkumem v dané oblasti, např. se zaměřením na jednotlivé služby nebo oddělení Policie ČR, jejichž příslušníci mohou vzhledem ke specifčnosti zaměření činnosti jednotlivých služeb ke zvládnutí zátěžových situací využívat různých klíčových sociálních kompetencí, které by jistě stálo za to blíže prozkoumat.

Závěr

Tématem bakalářské práce byla analýza klíčových kompetencí při zvládnání zátěžových situací ve vybraných pomáhajících profesích, přičemž jsem se rozhodl, že práci zaměřím na Policii ČR a pokusím se analyzovat, které sociální kompetence považují policisté za klíčové ke zvládnání zátěžových situací.

Cílem bakalářské práce bylo tedy vytvořit soubor relevantních poznatků o psychologických aspektech zátěžových situací v policejní praxi v kontextu klíčových kompetencí, které jsou potřebné pro jejich zvládnání.

V teoretické části bakalářské práce byla provedena literární rešerše dané problematiky, kde byly krátce definovány pomáhající profese a vysvětleno, proč se mezi ně řadí profese policisty. Dále byly vysvětleny pojmy zátěžová situace, vysvětleno působení stresu na člověka, které při zátěžových situacích může vzniknout a byly představeny základní zátěžové situace, které nás mohou potkat. Popsali jsme si působení policejního stresu, který je specifický pro konkrétní zátěžové situace spojené s policejní praxí. Uvedli jsme si i možné negativní následky, pokud se působení stresu při těchto zátěžových situacích anebo dlouhodobě nepodaří zvládnout. V další samostatné kapitole jsme se seznámili s pojmy kompetence a klíčová kompetence, definovali si je a provedli si jejich krátký rozbor od historických počátků vzniku tohoto pojmu po současnost. V poslední kapitole teoretické části jsme si pak představili účinné techniky napomáhající zvládnání zátěžových situací a při nich vznikajícího působení škodlivého stresu.

V empirické části jsme provedeným anketním šetřením mezi 201 policisty mimo jiné zjistili, které zátěžové situace způsobují policistům největší stresovou zátěž a jak často se s nimi v praxi setkávají a následně se nám podařilo dosáhnout i splnění hlavního cíle bakalářské práce, když se nám podařilo identifikovat tři sociální kompetence, které jsou pro policisty nejdůležitější při zvládnání zátěžových situací. Zároveň se podařilo odhalit dalších sedm sociálních kompetencí, které policisté rovněž považují za důležité až velmi důležité a bylo by vhodné je dále prozkoumat.

Seznam použitých zdrojů

Monografie

ARMSTRONG Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů.* 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN: 978-80-247-5258-7.

CUNGI, Charly. *Jak zvládat stres.* 1. vyd. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-465-6.

ČÍRTKOVÁ Ludmila, *Policejní psychologie.* 2. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2015. ISBN 978-80-7380-581-4.

GÉRINGOVÁ Jitka. *Pomáhající profese: Tvořivé zacházení s odvrácenou stranou.* [E-kniha ve formátu PDF]. Praha/Kroměříž: Triton, 2011. ISBN-978-80-7387-394-3.

HENDL Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace.* 4. přeprac. vyd. Praha: Portál, 2016. ISBN-978-80-262-0982-9.

HOŠEK Václav, *Psychologie odolnosti.* Praha: Univerzita Karlova, Vydavatelství Karolinum, 1997. ISBN 80-7066-976-4.

HUBER Johannes, Hademar BANKHOFER, Ewan HEWSON. *30 způsobů, jak se zbavit stresu.* Praha: Grada Publishing. 2009. str. 91. ISBN 978-80-247-2486-7.

IRMIŠ, Felix. *Nauč se zvládat stres.* Praha: Alternativa, 1996. ISBN 80-85993-02-3.

JANKOVSKÝ Jiří. *Etika pro pomáhající profese.* [e-kniha ve formátu PDF] Praha: Triton, 2006. ISBN 80-7254-329-6.

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

KŘIVOHLAVÝ Jaro, *Psychologie zdraví.* 3. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-568-4.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak zvládat stres.* Praha: Grada – Avicenum, 1994. ISBN 80-716-9121-6.

KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů.* [e-kniha ve formátu PDF]. Praha: Grada Publishing 2004. ISBN 978-80-247-6304-0.

MATOUŠEK Oldřich a kol. *Metody a řízení sociální práce.* 3. akt. a dopl. vyd. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0213-4.

MÜHLEISEN Stefan a Nadine OBERHUBER. *Komunikační a jiné měkké dovednosti: Soft skills v praxi.* Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2662-5.

NAKONEČNÝ Milan, *Motivace lidského chování.* Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.

NOLEN-HOEKSEMA, Susan, Barbara L. FREDRICKSON, Geoff R. LOFTUS, Willem A. WAGENAAR. *Psychologie Atkinsonové a Hilgarda.* 3. přeprac. vyd. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0083-3.

PAULÍK Karel, *Psychologie lidské odolnosti.* [e-kniha ve formátu PDF]. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-8160-0.

PLAMÍNEK Jiří, *Řešení konfliktů a umění rozhodovat.* Praha: Argo, 1994. ISBN 80-85794-14-4. str. 14-17).

PLAMÍNEK, Jiří. *Sebepoznání, sebeřízení a stres.* 2. aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2593-2.

PRAŠKO Ján et al., *Stop traumatickým vzpomínkám: Jak zvládnout posttraumatickou stresovou poruchu.* Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-811-2.

PRAŠKO Ján, *Jak se zbavit napětí, stresu a úzkosti.* Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN-80-247-0185-5.

PRAŠKO, Ján, PRAŠKOVÁ, Hana. *Asertivitou proti stresu.* 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1697-8.

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

ŠTĚPANÍK Jaroslav, *Umění jednat s lidmi 3: Stres, frustrace a konflikty*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1527-8.

VETEŠKA Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. [e-kniha ve formátu PDF]. Praha: Grada Publishing 2008. ISBN-978-80-247-6871-7.

VÝROST Josef a Ivan SLAMĚNÍK, *Sociální psychologie*. 2. přeprac. a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1428-8.

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

Internetové zdroje:

ADAMOVI Iva a Zdeněk VTÍPIL. *Stres v policejní praxi*. [online]. [citace 09.03.2024]. Dostupné z https://psychkont.osu.cz/fulltext/2012/Adamova,Vtipil_2012_1.pdf.

KMOŠEK Petr, Petr Kmošek: *Personální auditor & HR vizionář & Firemní stratég* [online]. [Citace 17.02.2024]. Dostupné z <https://www.kmosek.com/slovník/pojem/mekke-dovednosti-soft-skills/>.

McCLELLAND, David C. Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". AMERICAN PSYCHOLOGIST 1973. [online]. [Citace 18.02.2024]. Dostupné také z <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>.

MERTENS Dieter. „Schlüsselqualifikationen – Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft“. [online]. [citace 10.03.2024]. Dostupné z https://doku.iab.de/mittab/1974/1974_1_MittAB_Mertens.pdf.

PRAŽSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA PSYCHOSOCIÁLNÍCH STUDIÍ. *Metoda progresivní svalové relaxace podle E. Jacobsona*. [online] [citace 06.03.2024]. Dostupné také z <https://www.pvsps.cz/data/2017/05/30/12/spmgr-materialy-vybranepmetody-progresivnirelaxace.pdf?id=131>.

REHABILITACE.INFO. *Znáte biofeedback? Co je to a k čemu je dobrý?* [online]. [citace 05.03.2024]. Dostupné z www.rehabilitace.info/zdravotni/znate-biofeedback-co-je-to-a-k-cemu-je-dobry/.

TRONÍČEK, Jakub. *Policisty stresuje víc papírování než zločin, tvrdí průzkum.* in Novinky.cz, 2008. [online] [citace 09.03.2024]. Dostupné z <http://www.novinky.cz/krimi/153335-policisty-stresuje-vic-papirovani-nez-zlocin-tvrdi-pruzkum.html?ref=stalo-se>.

Seznam obrázků a tabulek:

Obrázek 1: Vstupy a výstupy kompetence	31
Obrázek 2: Hierarchický model struktury kompetence	34
Obrázek 3: Tradiční přehled klíčových kompetencí dle Marco Siegrista	37
Obrázek 4: Přeměna klíčové kvalifikace v kompetence	38
Obrázek 5: Sociální kompetence	39
Tabulka 1: Vyhodnocení otázky č. 1	56
Tabulka 2: Vyhodnocení otázky č. 2	57
Tabulka 3: Vyhodnocení otázky č. 3	60
Tabulka 4: Vyhodnocení otázky č. 4	64
Tabulka 5: Vyhodnocení otázky č. 5	68

Seznam příloh

Příloha č. 1 – vzor anketa

Příloha č. 1 – vzor anketa

1) Je pro Vás povolání policisty stresující?

- a) Není stresující
- b) Málo stresující
- c) Stres nepřesahuje únosnou míru
- d) Je nadměru stresující
- e) Je velmi stresující

2) Uveďte na stupnici 1-5 jakou míru stresové zátěže ve Vás při výkonu služby vyvolávají uvedené stresory

(1 – žádnou; 2 – malou; 3 – střední; 4 – velkou; 5 – velmi velkou)

- a) Emocionální
- b) Časové (lhůty, práce pod časovým tlakem)
- c) Sociální (hádky, konfliktní situace)
- d) Z vnitřního nesouhlasu (neoprávněná kritika nadřízených, veřejnosti)
- e) Ze zodpovědnosti
- f) Vnější (např. vlivy počasí)

3) Uveďte na stupnici 1–5 jakou míru stresové zátěže ve Vás vyvolávají uvedené činnosti a události.

(1 – minimální; 2 – malou; 3 – střední; 4 – velkou; 5 – velmi velkou)

- a) Použití střelné zbraně proti jiné osobě
- b) Extrémní mrtvoly (v rozkladu, znetvořené)
- c) Smrt dítěte
- d) Sdělování tragické události rodině
- e) Zárok proti nebezpečnému pachateli
- f) Prohlídka neznámých prostor s možným pachatelem
- g) Pronásledování ujíždějících vozidel
- h) Spisová a administrativní činnost
- i) Práce pod tlakem (bez chvilky odpočinku)
- j) Poskytování první pomoci při těžkých zraněních
- k) Konflikty s kolegy
- l) Konflikty s nadřízenými
- m) Jednání s lidmi
- n) Obava z natáčení mého zákroku veřejností

4) Uveďte na stupnici 1–5, jak často se při své práci s uvedenými činnostmi a událostmi setkáváte.

(1 – neseťkal; 2 – málo; 3 – občas; 4 – často; 5 – velmi často)

- a) Použití střelné zbraně proti jiné osobě
- b) Extrémní mrtvoly (v rozkladu, znetvořené)
- c) Smrt dítěte
- d) Sdělování tragické události rodině

- e) Zákrok proti nebezpečnému pachateli
- f) Prohlídka neznámých prostor s možným pachatelem
- g) Pronásledování ujíždějících vozidel
- h) Spisová a administrativní zátěž
- i) Práce pod tlakem (bez chvilky odpočinku)
- j) Poskytování první pomoci při těžkých zraněních
- k) Konflikty s kolegy
- l) Konflikty s nadřízenými
- m) Jednání s lidmi
- n) Obava z natáčení mého zákroku veřejností

5) Ohodnoťte na stupnici 1–5, jak důležité jsou uvedené sociální klíčové kompetence pro zvládání zátěže u PČR.

(1 – nedůležité; 2 – málo; 3 – středně; 4 – důležité; 5 – velmi důležité)

- a) Umět dobře komunikovat
- b) Emoční Inteligence
- c) Sebeovládání, sebekontrola
- d) Rozhodnost
- e) Schopnost spolupráce
- f) Vůdčí schopnosti
- g) Rozvážnost
- h) Schopnost získat autoritu
- i) Ochota ke kompromisu
- j) Ochota ke konfliktu
- k) Extraverze
- l) Emoční stabilita
- m) Flexibilita v chování
- n) Vnímání osob