

Syndrom vyhoření u příslušníků Policie České republiky

Bc. Jana Navrátilová

Diplomová práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií



INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Institut mezioborových studií
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana Navrátilová**
Osobní číslo: **H138238**
Studijní program: **N7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Syndrom vyhoření u příslušníků Policie České republiky**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v SR UTB ve Zlíně č. 7/2014, včetně příloh, případně podle dalších materiálů. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucí diplomové práce. S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucí bude práce zaměřena:

- na zejména rizika pramenící z přílišného pracovního vytížení policistů;
- na příčiny vzniku syndromu vyhoření u příslušníků Policie České republiky;
- na následky dlouhodobého stresu v souvislosti s přepracováním;
- na možnosti sociální pedagogiky při nápravě tohoto stavu.

Součástí práce bude kvalitativní výzkum zaměřený na zjištění příčiny syndromu vyhoření u příslušníků Policie České republiky a jeho vliv na sociální vztahy příslušníků Policie České republiky, který bude realizován formou kazuistik.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

Baštecká, B. Klinická psychologie v praxi. Praha: Portál, 2003.

Herman, E. a P. Doubek. Deprese a stres – Vliv nepříznivé životní události na rozvoj psychické poruchy. Praha: Maxdorf, 2008.

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

Křivohlavý, J. Psychologie zdraví. Praha: Portál, 2009.

Petrusek, M. Velký sociologický slovník. I, A–O– Praha: Karolinum, 1996.

Praško, J. Deprese a jak ji zvládnout. Praha: Portál, 2005

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Mgr. Antonín Dolák, Ph.D.**

Institut mezioborových studií

Datum zadání diplomové práce: **4. listopadu 2014**

Termín odevzdání diplomové práce: **31. března 2015**

V Brně dne 4. listopadu 2014


doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.
děkanka




doc. PhDr. Miloslav Jůzl, Ph.D.
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

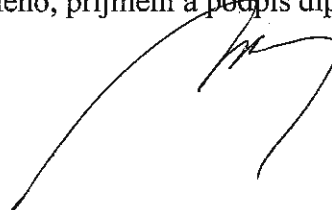
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty humanitních studií Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Brně 1. 3. 2015

.....*Bc. Jana Navrátilová*.....
Jméno, příjmení a podpis diplomanta



ABSTRAKT

Teoretická část diplomové práce je v rozsahu čtyř kapitol. První kapitola je sestavena ze shrnutí teoretických poznatků obsažených v odborných publikacích se zaměřením na syndrom vyhoření. Druhá kapitola je věnována stresovým situacím, konfliktními situacím, frustračním situacím a situacím obsahujícím nepřiměřené překážky. Třetí kapitola je věnována duševní hygieně, mechanismům překonávající stres, mezi které patří spánek, správné stravovací návyky, zpracování časového plánu a zařazení relaxace do režimu dne. Čtvrtá kapitola se zabývá vztahem tématu k sociální pedagogice. Empirická část diplomové práce je tvořena kvalitativním typem výzkumu. Je tvořena rozhovory s bývalými policisty. Tito se vyjádřili ke své policejní dráze a následnému odchodu od Policie ČR. Postupovala jsem dle metody zakotvené teorie, která vychází především z podrobné analýzy rozhovorů. Vznikající teorie je zakotvena v datech, získaných během rozhovorů. Snažila jsem se pochopit, co je příčinou toho, že od Policie ČR odcházejí zkušení odborníci.

Klíčová slova: syndrom vyhoření, stres, zátěž, frustrace, odpočinek, spánek, relaxace

ABSTRACT

The theoretical part of the thesis is in the range of four chapters. The first chapter is composed of a summary of theoretical knowledge contained in scientific publications, focusing on burnout. The second chapter is devoted to stressful situations, conflict situations, circumstances and situations of frustration containing excessive barriers. The third chapter is devoted to mental hygiene mechanisms of overcoming stress, including sleep, good eating habits, treatment schedule and the inclusion of relaxation mode. The fourth chapter deals with the relationship subject to social pedagogy. The empirical part of the thesis is composed of a qualitative type of research. It consists of interviews with former police officers. These are expressed to his police track and subsequent departure from the Police. I proceeded according to the method of grounded theory, which is mainly based on detailed analysis of the interviews. The emerging theory is embedded in the data gathered during interviews. I was trying to understand what is causing that leave from the Police Experienced professionals.

Keywords: burnout, stress, frustration, sleep, rest, relaxation

Poděkování

Děkuji PhDr. Mgr. Antonínovi Dolákovi, PhD., za velmi užitečnou, metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

Také bych chtěla poděkovat své rodině za morální pomoc a podporu, kterou mi poskytli a které si nesmírně vážím.

Motto

Policistova modlitba

Když začíná mi služba, Pane, kdekoliv zločin může dlít, když jdu temnými uličkami, přeji si blíže Tobě, Bože býti. Pomoz mi, prosím, pochopiti, jak mladíky, tak starce, ať vyslechnu si jejich příběh pozorně až do konce. Ať nikdy v spěchu ani krutě ostatní lidi nesoudím

a dám všem prostor říct svůj názor, kéž trpělivost udržím. A přijde-li noc temná, vleklá, kdy musím život položit, svou nekonečnou láskou, Pane, chraň ženu mou i moje děti.

Autor neznámý

Prohlášení

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

OBSAH

ÚVOD.....	8
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 SYNDROM VYHOŘENÍ	13
1.1 DEFINICE BURNOUT	13
1.2 FÁZE BURNOUT	17
1.3 TŘI KOMPONENTY BURNOUT	20
2 KDY DOCHÁZÍ K BURNOUT	23
2.1 SITUACE, VYŽADUJÍCÍ NEPŘIMĚŘENÉ POŽADAVKY A PŘEKÁŽKY	26
2.2 STRES	28
2.3 KONFLIKTOVÉ SITUACE	31
3 MECHANISMY PŘEKONÁVAJÍCÍ ZÁTĚŽ	35
3.1 SPÁNEK, ZPRACOVÁNÍ ČASOVÉHO PLÁNU.....	36
3.2 SPRÁVNÉ STRAVOVACÍ NÁVYKY	41
3.3 RELAXACE, ODREAGOVÁNÍ, KOMPENZACE	43
4 VZTAH ZVOLENÉHO TÉMATU K SOCIÁLNÍ PEDAGOGICE	48
II PRAKTICKÁ ČÁST	52
5 KVALITATIVNÍ VÝZKUM, ZAKOTVENÁ TEORIE	53
5.1 METODIKA VÝZKUMU	54
5.2 ETICKÉ ASPEKTY VÝZKUMU A TECHNIKA SBĚRU DAT	56
5.3 PRŮBĚH VÝZKUMU, CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ	58
6 REALIZACE A VYHODNOCENÍ VÝZKUMU	62
6.1 ROZHOVORY S RESPONDENTY A JEJICH ANALÝZA	62
6.3 DOPORUČENÍ PLYNOUCÍ Z PROVEDENÉHO VÝZKUMU	101
6.4 DISKUSE	103
ZÁVĚR	109
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	111

ÚVOD

Člověk žije na Zemi několik milionů let. Jeho život však měl z počátku zcela jiné tempo. Prioritami bylo přežití, získání potravy a bydlení. Bojoval se šelmami, lovil, udržoval oheň, vychovával potomstvo, vyráběl primitivní nástroje, čelil nepřízni počasí. Při nebezpečí zmobilizoval síly a na nebezpečí reagoval bojem nebo útekem. Poté si odpočinul a doplnil zdroje energie. Každý den byl obdobou toho předchozího. Rukama a primitivní inteligencí začal dobývat svět.

Současný život člověka je zcela jiný. Člověk současný se stále za něčím žene a nikdy není zcela spokojený. Nebojuje o život svůj a své rodiny, ale bojuje s časem, termíny a povinnostmi. Je v neustálém poklusu. Nestihá porady, setkání, nemá čas na výchovu dětí, na jídlo či spánek. Přemýšlí, na co ještě zapomněl, co ještě dnes nestihl. Cestou z práce uvažuje co nakoupit, co uvařit k večeři, co bude dělat dnes, zítra a za rok. Dává si složité úkoly. Večer v posteli nemůže usnout. Uvažuje o tom, co všechno musí udělat další den, co nestihl. Ráno se probudí unavený, nevyspaný.

Policista je také jen člověk a boj s časem, hektika dnešní doby, ho nemine. I když jsou policisté odolnější, než většina běžné populace, vůči dopadům extrémního stresu, mohou se setkat s mimořádně zátěžovou situací a tuto nemusí vždy ideálně zvládnout. Problémy, zátěže, stresy, pocity neužitečnosti, křivdy, nespravedlnosti, zloba nebo naopak špatný pocit policisty v okamžiku, kdy musí konat, aniž by chtěl, a soucítí s dotčeným. Pocit sounáležitosti v okamžiku komunikace s poškozeným, v případě ohledání mrtvého člena rodiny, zejména dítěte, nebo při sdělování nepříjemné zprávy, jsou obvyklou součástí jeho profesního života. Policista vidí mnoho zlého, krutého, věci, kde žaludek převládne nad rozumem a rozum je v koncích. Chce se mu plakat, ale to se od něj neočekává.

Telefon zazvoní o půlnoci, v době dovolené, v intimním okamžiku. Policista nemůže vzhledem k okolnostem případu odejít domů z práce v den, kdy jej rodina nejvíce očekává. To vše si žádá obrovské nároky na profesionalitu, psychickou stabilitu a pohotovost policistů i jejich rodinných příslušníků. Přenášení problémů ze zaměstnání domů a nízká angažovanost doma zcela jistě stojí za zvýšenou rozvodovostí u příslušníků Policie České republiky.

V každém člověku se negativní události načítají a v souhrnu mohou později způsobit

problémy. Negativní dopad na psychiku se může projevit například agresivitou, depresí, chronickým stresem, pocity bezmocnosti, poruchami spánku, ztrátou empatie a schopnosti prožívat emoce, ztrátou životní spokojenosti, nejistotou, apod. Dlouhodobá zátěž se může projevit i zdravotními problémy, například kardiovaskulárními potížemi, bolestmi hlavy, zažívacími problémy. Toto vše v souhrnu může ovlivnit pracovní výkonnost policisty, i jeho soukromý život. V extrémním případě může vyústit v pracovní neschopnost, závislost na alkoholu či lécích, sebevraždu. Uvedené problémy mohou policistu vyděsit svou intenzitou i nezvyklostí.

Extrémně zátěžové, adrenalinové situace z počátku mobilizují naše síly, postupně však dojde k spotřebování kladného potenciálu, který se projeví únavou a rezignací. Práce, která nám přinášela uspokojení, se stane nudou, rutinou, otravným stereotypem. Syndrom vyhoření postihuje lidi, kteří nastupují do nového zaměstnání s velkou mírou nadšení, s pocitem užitečnosti, s obrovskou motivací. Očekávají, že jim práce dodá smysl jejich života. Svou práci považují spíše za poslání. Domnívají se, že k tomu co dělají, jsou voláni vyšší mocí, vyšším zájmem. Objevení příznaků vyhoření je poté doprovázeno zjištěním, že ve svém poslání selhali, že nic nezměnili, nedělají nic hodnotného, vše je marnost nad marnost. Vytrácí se pocit smysluplnosti života.

Bakalářskou práci jsem psala na téma Etický kodex Policie České republiky, jeho význam a aplikace v praxi. V rámci dotazníkového šetření jsem se policistů dotazovala na to, zda je pro ně práce u PČR posláním. Přibližně jedna čtvrtina všech dotazovaných respondentů odpověděla, že práce pro ně posláním byla a dnes už není. Tímto jsem byla doslova šokována, ale v rámci bakalářské práce jsem již nezjistila, proč a co se tolik v práci policisty změnilo, že takto odpovídali. Takto odpovídali převážně policisté, kteří slouží déle než deset let. Pro téměř všechny mladší policisty je dosud práce posláním. Zajímá mě proč, co se změnilo? Jde o vyčerpání, zklamání, momentální špatnou náladu respondenta, anebo je Policie České republiky na pokraji svého konce, personálního krachu, jelikož zkušení policisté jsou vyhořelí, ztratili zájem, dělají to jen pro peníze?

Početní stavy policistů klesají. V místě svého bydliště je jen náhodně potkáte, protože nejsou, je to nedostatkové zboží, odcházejí, končí a noví se dlouhodobě nepřijímali. Já sama, jako vrchní inspektorka, jsem dosáhla vrcholu své profesní kariéry

a zvažují odchod do civilní sféry. Poslední dobou závidím malířkám, spisovatelům, květinářkám. Chci dělat něco hezkého, něco co přináší lidem radost. Chci dělat práci bez rozkazů, příkazů, nařízení a mnohdy zbytečných instrukcí. Chci pomáhat lidem a možná i trochu chránit, což mám za ta léta v krvi. Než ale ukončím jednu etapu svého života, chci vědět, proč tomu tak je a chci odcházet s pocitem uspokojení z dobře vykonané práce a těm co zůstanou, co to dosud nevzdávají, odkázat dobrou radu v podobě této práce a návodů v ní obsažených.

Cílem práce je postihnout příčiny syndromu vyhoření u Policie ČR. Co je u Policie ČR jiné a s jakými stresory se policisté setkávají. Chci zjistit, proč by policista sloužící pět let neváhal při služebním zákroku a proč policista sloužící deset let, v té stejné situaci, radši nevidí, váhá a mávne nad tím rukou. Je to syndrom vyhoření nebo jen ztráta ideálů zapříčiněná politickou krizí v ČR, hádkami o nejvyšší posty u Policie ČR, špatným služebním hodnocením, nízkým příjmem, špatným a neschopným vedením či vidinou nulových odměn? Proč nasazovat život? Postará se někdo o mé děti, když při služebním zákroku zemřu? Chci zjistit, proč od Policie ČR v posledních letech zvýšeně odcházejí odborníci, policisté sloužící nad deset let, vzdělaní, kvalifikovaní? Policisté, kterých si nesmírně vážím a pokládám je za specialisty. Je to jen vidina výsluhového příspěvku, anebo již nechtějí déle snášet politickou libovůli a rozmary nadřízených? Ztratila pro ně práce smysl? Mají lepší nabídky v civilní sféře? Chci zmapovat možné oblasti opatření, která by zabránila zbytečným odchodům specialistů od Policie ČR.

Teoretická část diplomové práce je v rozsahu čtyř kapitol. První kapitola je sestavena ze shrnutí teoretických poznatků obsažených v odborných publikacích se zaměřením na syndrom vyhoření. Druhá kapitola je věnována zátěžovým situacím, stresovým situacím, konfliktními situacím, frustračním situacím a situacím obsahujícím nepřiměřené překážky, se kterými se policisté setkávají v rámci své práce dnes a denně. Třetí kapitola je věnována duševní hygieně, možnostem prevence a revitalizace Policie ČR, spánku, výživě a zdravému životnímu stylu. Čtvrtá kapitola se zabývá vztahem tématu k sociální pedagogice.

Empirická část diplomové práce je tvořena kvalitativním typem výzkumu. Je tvořena rozhovory s bývalými policisty. Tito se vyjádřili ke své policejní dráze a následnému

odchodu od Policie ČR. Výstup výzkumu je kvalitativní, netestující hypotézy a tudíž nereprezentativní. Metodami výzkumu budou rozhovory s policisty. Postupovala jsem dle metody zakotvené teorie, která vychází především z podrobné analýzy rozhovorů. Vznikající teorie bude zakotvena v datech, získaných během rozhovorů. Snažila jsem se pochopit, co stálo za odchodem těchto policistů od Policie ČR a jak předchozí život ovlivnil jejich život v civilní sféře. Chtěla jsem zjistit, co je příčinou toho, že od Policie ČR odcházejí zkušení odborníci.

Bylo nutné, aby se bývalí policisté otevřeli a uvolněně vyprávěli o tom, jak mysleli a jak myslí nyní. Co cítili a co cítí, o hodnotách, které uznávali a které uznávají dosud, o co má smysl usilovat, proč žít a o tom, jakou změnu jim odchod přinesl. Bylo nutné, aby se bývalí policisté rozpovídali o životních vítězstvích a prohrách, zklamáních. Snažila jsem se zmapovat klíčové okamžiky jejich životní a profesní dráhy. Podstatou výzkumu je předpoklad, že důkladným prozkoumáním několika málo případů lépe porozumíme jiným, podobným případům.

Cílem výzkumu je zjistit z jaké perspektivy nahlíží zkoumaná osoba na svůj život, jaké byly přelomové momenty jeho životní a profesní dráhy a objasnit příčiny těchto zvrátů. **Hlavním cílem tohoto výzkumu je zjistit, jaká podstatná okolnost by způsobila setrvání bývalého policisty u Policie ČR.**

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SYNDROM VYHOŘENÍ

Pojem **syndrom** v medicíně označuje typické seskupení, výskyt jednotlivých chorobných příznaků. Tyto příznaky se vyskytují v typické kombinaci. Slovo **vyhoření** bych dala do souvislosti s ohněm. Dřevo může hořet, plameny sálají teplo, poté oheň vyhasne a vítr rozfouká popel. Dřevo již není dřevem, je z něj popel, protože co může hořet, může i vyhořet, ztratit svou podstatu. Může zaniknout nebo se v něco přeměnit.

Člověk může stejně jako oheň hořet například láskou k milovanému člověku, pro svou práci, koníčky, pro rodinu. Může, jako to dřevo na ohni, i vyhořet. Čím větším plamenem dřevo hoří, tím dříve shoří a oheň vyhasne, a to za předpokladu, že do ohně nepřiložíme nové poleno. Stejně je tomu i u člověka. Čím více **investuje** času, úsilí, snahy do nějaké zájmové oblasti, tím dříve dojde k vyčerpání, pokud nenalezne smysl v úsilí, pokud od společnosti nepocítí kladnou odezvu, pokud nabude dojmu, že koná zbytečně, pokud nenačerpá novou energii.

Člověk se nezmění v popel, ale vyhoří uvnitř, bude jako prázdná nádoba, vyhoří psychicky. Bude mít negativní postoj k sobě i k druhým, ke světu, k životu. Bude unavený, zničený, slabý, bez energie, bude si cítit jako vymačkaný citrón, vyhoří fyzicky. Jedná se o tvora společenského, ale on už nestojí o společnost, o lásku, o přátele. Rodina ho obtěžuje, kolegy a práci přímo nenávidí, prožívá pocity beznaděje, vyhoří i emocionálně. Pokud k tomu dojde, hovoříme o syndromu vyhoření, tzv. **burnout**.

1.1 Definice burnout

Burnout v překladu do češtiny znamená syndrom vyhoření, vyprahlosti, vyhasnutí. „Poprvé tento pojem použil v roce 1974, americký psychoanalytik německého, židovského původu **Herbert J. Freudenberger** (1927-1999) v článku Staf burnout časopise Journal of Socias Issues. Podle Freudenbergera je burnout konečným stadiem procesu, při němž

lidé, kteří se hluboce emociálně něčím zabývají, ztrácejí svůj původní entusiasmus a motivaci.“¹

Existují různé definice burnout, pro lepší orientaci v problematice zde některé uvedu.

Jaro Křivohlavý použil v knize *Jak neztratit nadšení*, v psychologii nejčastěji používanou definici burnout. Jde o doslovný citát psychologů **Ayaly Pines a Elliarota Aronsona** z jejich knihy *Career Burnout – Causes and Cures* (1988). „Burnout je formálně definován a subjektivně prožíván jako stav tělesného, citového (emocionálního) a duševního (mentálního) vyčerpání, způsobeného **dlouhodobým pobýváním v situacích, které jsou emocionálně mimořádně náročné**. Tato emocionální náročnost je nejčastěji způsobena spojením velkého očekávání s chronickými situačními stresy.“²

Ze shodné knihy bych využila ještě jednoho citátu, který dle mého názoru může stát za vznikem a rozvojem syndromu vyhoření u příslušníků Policie ČR, ale i ostatních pomáhajících profesí, kde se člověk přímo setkává se smrtí. „Kořen burnout spočívá v naší existenciální potřebě věřit, že náš život je smysluplný, že věci, které děláme, jsou nějak užitečné, důležité, ba dokonce v určitém smyslu **„hrdinné“**. Toto přesvědčení je určitým způsobem zacházení se strachem, který na nás padá všude tam, kde se setkáváme se zjištěním, že my **sami jsme smrtelní**.“³

Burnout se obvykle objevuje u pomáhajících profesí. Velmi často k němu dochází u lékařů, zdravotních sester, psychologů, sociálních pracovníků, učitelů, úředníků či sociálních kurátorů. **Wolfgang Schmidbauer** v knize *Psychická úskalí pomáhajících profesí* hovoří o vyhoření v souvislosti s tzv. **syndromem pomáhajících**. Tvrdí, že „Orální a narcistické tužby příslušníka pomáhající profese jsou velké, nicméně zcela nebo částečně nevědomé. Protože jejich formy projevu nejsou rozvíjeny a diferencovány, fungují na své původní úrovni. Ta se projevuje třeba v nedostatečně vytříbené schopnosti projevit splnitelná přání. Přání jsou spíše hromaděna a pak jsou vyjadřována jako výčitky vůči okolí. („Co všechno

¹ BAŠTECKÁ, Bohumila, *Klinická psychologie v praxi*. Praha: Portál, 2003. s. 138.

² KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada Publishing, 1998. s. 10.

³ Tamtéž, s. 10.

jsem pro vás udělal – a tohle je má odměna“), pokud nepřevládnu ještě nepříjemnější vyjádření (například závislost, sebevražda nebo psychosomatické onemocnění jako sebeničitelská výzva okolí pro získání podpory).⁴

Karel Kopřiva v knize *Lidský vztah jako součást profese* hovoří o tom, že k vyhoření vede ztráta ideálů, workoholismus a tzv. **teror příležitostí**, který rozsáhle popisuje jako „lákavost příležitosti“.⁵ Hovoří o tom, že jde o hledání smyslu vlastní práce. Kopřiva vznik a rozvoj syndromu vyhoření přímo podmiňuje problémy v hledání smyslu vlastní práce, **nespokojeností v zaměstnání**. Kopřiva tedy vznik a rozvoj syndromu přímo spojuje s profesí, o možnosti rozvinutí burnout v osobním životě se v knize nevyjadřuje.

Již samotný název knihy *Syndrom vyhoření v pracovním a osobním životě*, známé autorky **Angeliky Kallwas**, popisuje vznik a rozvoj syndromu vyhoření v pracovní, **ale i v osobní sféře**. Autorka zastává názor, že vyhořet může ve své podstatě kdokoliv. Proč by opakovanou, **stereotypní činností** nemohla vyhořet například žena v domácnosti, sportovec či student? Kniha je tvořena dvěma částmi, kdy první část popisuje pravdivé příběhy lidí, kteří vyhořeli v pracovní oblasti. Druhá část knihy hovoří o případech vyhoření lidí v osobním životě. Na závěr každého příběhu autorka přidává vlastní psychoterapeutickou radu, jak daný problém řešit.⁶

Shodný názor, že vyhořet může doslova každý, kdo hoří, zastává i **Radkin Honzák** v knize *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření* a spousta dalších autorů. K vyhoření mají podle Honzáka nejbližší osoby blízké a pomáhající profese. Představitelé pomáhajících profesí do své práce vkládají i část své osobnosti, dovednosti a znalosti. Pacient se mnohdy pro odborníka nestává klientem, s postiženými pomáhající odborníci soucítí, sdílí s ním jeho bolest, citlivě vnímají jeho životní příběh, jsou s ním shodně naladěni, snaží se pomoci, vcítit do jiného, jsou empatičtí. **Empatie** může způsobit to, že si pomáhající starosti „nosí domů“ a není schopen se od starostí ostatních oprostit, hraje

⁴ SCHMIDBAUER, Wolfgang. *Psychická úskalí pomáhajících profesí*. Praha: Portál, 2000. s. 21-22.

⁵ Srov. KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese*. Praha: Portál, 2000. s. 152.

⁶ Srov. KALLWASS, Angelika. *Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě*. Praha: Portál, 2007. s. 144.

si na spasitele a chce pomoci co největšímu okruhu potřebných a v co nejvyšší míře, což dříve či později vyústí ve vyčerpání a vede k vyhoření.⁷

Pokud uvedené definice analyzujeme, dojdeme k závěru, že burnout vzniká ze situací, které zpočátku mobilizují lidské počínání, tedy ze situací, které z počátku vnímáme velmi kladně. V běžném životě může například jít o zajímavou pracovní příležitost, milostný vztah, celodenní péči o dítě nebo nemocného rodinného příslušníka. Dlouhodobý nepříznivý vývoj však nutně vede k vyčerpání, spotřebování nadšení, našeho veškerého kladného potenciálu. Situace je vnitřně prožívána jako svízelná, někdy až vysoce nepříjemná. To, co nás prve mobilizovalo, co nás motivovalo, hnalo vpřed, nás začíná obtěžovat, vyhýbáme se tomu, začne to být nepříjemná rutina. To, co přinášelo radost a smysl života se stalo nutností, povinností. Chceme od toho pryč, máme tendenci **turn-over**, otočit se k tomu zády, zbavit se toho, utéct od toho.

V důsledku okolností odejdeme z práce, opustíme partnera, zavřeme se doma a ať na nás nikdo hlavně nemluví. Máme chuť nasednout na první autobus, zmizet a nevrátit se. Do čeho jsme tolik investovali, v co věřili, pro co jsme žili, nám v souhrnu přineslo mizivé uspokojení. Investovali jsme více, než jsme získali zpět. Dostavuje se únava, apatie, deprese, úzkosti, poruchy spánku, závislosti, tělesné potíže, dysforie, pocity snížení sebedůvěry, které mohou vyústit až v sebevraždu.

Osobně se přikláním k autorům, kteří připouštějí vznik a rozvoj burnout i v osobním životě. Sama jsem matkou dvou synů a vím, jak je náročný a v podstatě vysoce stereotypní život matky na mateřské dovolené. Mateřská dovolená není žádnou dovolenou, odpočinkem, jak si mnoho lidí, kteří nemají děti, představuje. Je to náročná, stereotypně se opakující, psychicky a fyzicky náročná práce, za kterou ženu obvykle nikdo nechválí.

Pokud se všechny definice a názory uvedených autorů pokusím generalizovat, tak jsem dospěla k názoru, že vyhoření vzniká v důsledku **výrazné dysbalance mezi**

⁷ Srov. HONZÁK, Radkin. *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. Praha: Vyšehrad, 2013. s. 55-72.

dlouhodobými očekáváními, vynaloženým úsilím a skutečností, dosaženým výsledkem.

1.2 Fáze burnout

Názor odborné veřejnosti na počet fází procesu burnout není ustálený. Jaro Křivohlavý v knize *Jak neztratit nadšení* použil čtyřfázový model **Christiny Maslach**, osmifázový model autorské trojice **Golembiewsku, Stevenson a Munzendrie** a dvanáctifázový model **Johna W. Jamese**.⁸

Modely jsou si v podstatě velmi podobné. Liší se jen mírou propracovanosti. Burnout vždy začíná naprostým nadšením, euforií a končí totálním fyzickým, mentálním a emocionálním vyčerpáním. Výjimku tvoří členění fází podle **Edelwiche a Brodskyho**, kdy proces končí fází intervence, čili jakýmsi návratem k nadšení. Ingrid Matoušková v knize *Aplikovaná forenzní psychologie* používá právě toto zmiňované členění fází vyhoření podle Edelwiche a Brodskyho. Hovoří o pěti stádiích vyhoření, a to o **nadšení, stagnaci, frustraci, apatii a intervenci**.⁹

Nadšení je prvním stádiem syndromu vyhoření. Každý nový pracovník má obrovská očekávání, pro práci je zapálený, srší elánem. Práce ho uspokojuje a pracovním nárokům ochotně podřizuje celý svůj život. Je ochoten se pro ni obětovat, a proto zanedbává koníčky, přátele, rodinu. S prací se identifikuje, věnuje se jí i ve volném čase. S myšlenkou na práci se probouzí i usíná. Má idealistické nadšení a vysoké osobní cíle. Chce všechnu práci zvládnout sám, nedeleguje ji na nikoho jiného. Má pocit, že toho zvládl málo, že mohl udělat víc a lépe. Nadšení s sebou nese touhu po stále lepších, dokonalejších výsledcích.

Stagnace je druhým stádiem syndromu vyhoření. Stagnaci lze popsat jako určité vystřízlivění, postupné opadnutí zájmu o tu kterou činnost. Člověk už nevidí jen to skvělé,

⁸ Srov. KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada Publishing, 1998. s. 10.

⁹ MATOUŠKOVÁ, Ingrid. *Aplikovaná forenzní psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2013. s. 227.

není činností unešený. Zjišťuje, že si práci příliš zidealizoval a ne všechny ideály jsou splnitelné. Odloží pomyslné růžové brýle. Objevují se první problémy, musí řešit složité situace, nebo mu někdo hází „klacky pod nohy“. Všechno nejde podle původních, zidealizovaných představ. Nabude dojmu, že všechny zadané úkoly stejně nemůže stihnout a proto postupně odmítá všechny čas věnovat práci. Toto je částečně způsobeno i tím, že se v dané problematice již velmi dobře orientuje.

Frustrace je třetím stádiem syndromu vyhoření. Pracovník se zajímá se o to, zda je jeho práce efektivní. Přemýšlí nad tím, jaký má jeho práce smysl a nad tím, proč ji vlastně dělá. Někdy mohou nastat spory mezi nadřízenými nebo kolegy. Začínají se projevovat první fyzické a emocionální potíže. Překážky v práci mu připadají neřešitelné. Řešení problémů odkládá, což jen frustraci prohlubuje.

Apatie je čtvrtým stádiem syndromu vyhoření. Člověk práci potřebuje, protože je to jeho zdroj obživy. Na druhou stranu ho tato práce trvale frustruje. Dělá jen to, co je nezbytné. Novým úkolům, se pokud je to možné, vyhýbá. Chce si práci udržet, ale co nejméně se namáhat. Nedodržuje pracovní dobu. Často je nemocný. Vyhýbá se spolupracovníkům. Jde o úplné vymizení zájmu o danou činnost.

Intervence je pátým a posledním stádiem syndromu vyhoření. V podstatě jde o snahu přerušit koloběh trvalé frustrace. Intervence předpokládá obrovskou změnu v životním stylu, v trávení volného času. Člověk se znovu vzdělává, čte knihy, odjede na dovolenou. Znovu se objeví zájem o karierní růst, touha po seberozvoji. Hledá nové koníčky, přátele. Někdy najde novou lásku. Vše, co člověk dělá, ovládne „**touha žít**“, ne jen přežívat. Člověk se vrací do fáze nadšení. Nadchl se však pro něco nového, pro něco, co je v jeho životě převratné, pro něco, co mu dalo nový smysl života.

Herbert Freudenberger a **Gail Nort** popisují dvanáct kritických fází vzniku burnout, přičemž všechny fáze se u člověka postiženého burnout nemusí objevit a fáze nemusí vždy následovat v pospaném pořadí. Fáze syndromu vyhoření: „Nutmavá snaha po sebeprosazení, člověk začíná pracovat více a tvrději, přehlížení potřeb druhých, přesunutí konfliktu, revize a posunutí hodnot, popírání vznikajících problémů, stažení,

zcela jasné patrné změny chování, depersonalizace, Vnitřní prázdnota, deprese, syndrom vyhoření.¹⁰

Burnout je dlouhodobý, postupný, plynulý proces. Nikdo nevyhoří ze dne na den. Nový život začíná počítím, burnout se rodí z velkého nadšení, ze zapálení pro věc a z přetěžování. Život končí smrtí a ke smrti lze přirovnat i vyhoření, tedy stav totálního vyčerpání veškerého lidského potenciálu.

Dle mého názoru, je v procesu vyhoření, rozhodující fáze apatie. Zde má člověk ještě šanci, že nevyhoří, že celý proces neproběhne až do konce, ale dostaví se intervence a vrátí se zpět do fáze nadšení. Tyto fáze vyhoření lze pozorovat naprosto u všech profesí. Do nového zaměstnání nastupujeme nadšení. Bereme si mnoho úkolů. Jako policistka jsem myslela, že zachráním svět, změním ho k lepšímu a stanu se hrdinou. Jinou práci jsem si ani nedovedla představit a jinou pracovní nabídku bych rozhodně nepřijala. Postupně se člověk „rozkouká“ a získá zkušenosti, stane se vyhledávaným, uznávaným odborníkem. Orientuje se dobře v problematice a zjistí, že je jen kolečkem v soukolí a organizace bude stejně tak dobře fungovat s ním, jako bez něj. Původní nadšení se postupně vytrácí. Mnohokrát si pokládá otázku, zda má jeho práce vůbec smysl. Jaký smysl má dát někomu pokutu? Jaký smysl má přijmout oznámení, když již předem vím, že nemáme důkazy a pachatel se nikdy nenajde? Není to jen mrhání časem a financemi daňových poplatníků?

Jednoho to přestane bavit. No, práce mě živí. Co budu dělat, když odejdu od policie? Ne, nikde mě tak dobře nezaplatí, takže ještě chvílku vydržím. Nebaví mě to, hrozně mě to nebaví. Hlavně ať mi nikdo netelefonuje a ať nikam nemusím. Kolegové jdou na pivo. Mám jít s nimi? Já je vlastně po pracovní době ani vidět nechci, mám jich dost za těch pár hodin v kanceláři. Jedu domů a doma ať na mě aspoň půl hodiny po příjezdu nikdo nemluví. Jsem unavená, sedím a sleduji život za oknem. Uvařím večeři a jdu spát. Ráno vstávám do práce unavená a den je úplně stejný, jako ten předchozí, jen jsem zase o jeden den starší a unavenější. Pokud nenastane změna, tak se z toho brzo zblázním.

¹⁰ Srov. FREUDENBERGER, Herbert. NORTH, Gail. *Women's Burnout: How to Spot It, How to Reverse It, and How Prevent It*. New York: Doubleday, 2006. s. 15-20.

Popsala jsem svůj vlastní příběh. Před pěti lety jsem byla právě na tom důležitém rozhraní, a to někde mezi fází frustrace a apatie. Bylo důležité začít něco dělat, najít nějakou smysluplnou činnost. Jako nejlepší variantu, která mě napadla, bylo přihlásit se ke studiu na vysoké škole. Hodně číst a koupit si pejska. Svě nadšení jsem nasměřovala na jinou činnost.

1.3 Tři komponenty burnout

Burnout je charakterizován **tělesným, emocionálním a mentálním vyčerpáním**. „Vyčerpání, exhaustion, krajní případ stavu snížené výkonnosti fyzické, těž kognitivní a emocionální, projevuje se sníženou citlivostí smyslů, zmenšením svalové síly, sníženým reagováním, malátností, zhoršením koordinace až neschopností podat jakoukoli zjevnou odpověď.“¹¹

Při **tělesném vyčerpání** se člověk cítí unavený a dostavuje se chronická bolest hlavy. Mohou se projevit pocity nevolnosti, nespavosti, svalové napětí, poruchy spánku, bolesti zad, migrény, bušení srdce, oběhové potíže, snížení až ztráta sexuální touhy, dýchavičnost, poruchy menstruačního cyklu, sucho v ústech, bodavé, řezavé a palčivé pocity v rukou a nohou, exantém, třes rukou, cukání víček, závratě, poruchy trávení (nechutenství, přejídání, plynatost, průjmy), potíže se soustředěním, zrychlený tep, zvýšený tlak.

Tělesné, či v odborné literatuře zvané také fyzické, vyčerpání je charakteristické obrovským **snížením energie**, celkovou **slabostí** a nepřekonatelnou, **chronickou únavou**.¹²

Přesto, že je člověk unavený, v noci nemůže usnout nebo se mu zdají hrozivé sny. Mnozí sáhnou po alkoholu, cigaretách či barbiturátech. Omamné, uklidňující účinky léků či alkoholu však brzy přestanou působit a u člověka se prohloubí unaven a vyčerpán. Může nastat střídání stavů opilosti či stavů pod vlivem barbiturátů, které může vyústit v závislost. Kouření nebo alkohol však vyvolají jen další orgánovou či tkáňovou únavu

¹¹HARTL, Pavel. HARTLOVÁ, Helena. *Velký psychologický slovník*. Praha: Portál, 2010. s. 670.

¹² Srov. KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie zdraví*. Praha: Portál, 2003. s. 116.

a tělesné vyčerpání. Snad každý někdy na vlastní kůži poznal, jak vyčerpaný se člověk cítí po noci strávené v alkoholovém opojení.

Policista stejně tak, jako matka na mateřské dovolené, je večer unavený, rozlámaný a bolí ho celé tělo. Je potřeba zastavit, zvolnit, napustit vanu horké vody nebo jen tak zavřít oči a odpočívat. Důležité dopřát si chvílku na odpočinek a nabrat energii na nový den, který bude stejně namáhavý nebo ještě namáhavější, než ten předchozí.

Emocionálně vyčerpaný člověk prožívá pocity beznaděje, apatie, úzkosti či dysforie. Není schopen se uvolnit, prožívat radost, projevovat vztek, zlost, sympatie, empatii. Je citově labilní. Projevují se u něj prudké změny nálad. Je nepozorný, často zapomíná a obtížně se soustředí.

Emocionálně vyčerpaný člověk v extrémních případech se zaobírá myšlenkami na sebevraždu, na útěk z domova a od povinností. Sednout do nějakého dopravního prostředku a už se nevrátit. Je emočně vysátý, podrážděný a nedůtklivý. Může se objevit samovznětlivost a některé nepřiměřené reakce. Na banální záležitost může reagovat přehnaně agresivně, vybuchne, neudrží „nervy na uzdě“, což už je pouze krůček od fyzického násilí. Za nezvládnutí situace se poté kaje, omlouvá, ale výbuchy přicházejí stále častěji a častěji, což přináší pocity beznaděje a bezmoci. Sám na sebe se za to zlobí. Emocionálně vyčerpaný člověk není „pánem situace“. Emocionální vyčerpání lze charakterizovat jako stavy beznaděje a bezmoci. Představou, že už je všemu konec, že není návratu, nikdo nepodá pomocnou ruku.¹³

Emocionálně vyčerpaný policista by do služby nastoupit neměl vůbec, případně by měl požádat o pomoc policejního psychologa. Na psychologa se však obrátí jen mizivé procento policistů, kteří by odbornou pomoc opravdu potřebovali. Je to do značné míry dáno strachem z možného psychologického přezkumu. U Policie ČR se chození k psychologovi „příliš nenosí“, panují určité mýty, pověry a předsudky vůči psychologické službě, a tak přijít k psychologovi s tím, že prožívám pocity bezmoci a beznaděje,

¹³ Srov. KRÍVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie zdraví*. Praha: Portál, 2003. s. 116.

se policistům zdá jako ohrožující téma. Ze svého okolí vím, že se policisté s problémy radši svěří svým blízkým, kamarádům a kolegům a pomohou si sice neodborně, ale sami.

Mentální vyčerpání je posledním, popsaným komponentem syndromu vyhoření. U mentálně vyhořelého člověka se projevují negativní postoje k sobě i k ostatním, podceňování vlastní práce, snížené sebehodnocení (self-esteem) a sebedůvěry (self-confidence), pocity snížené profesionální i osobní kompetence, negativní postoj k vlastním úspěchům, k rodině, k partnerovi, ke spolupracovníkům, nezáměr o společnost, kamarády, záliby, negativismus.

Matoušková v souvislosti s duševním vyčerpáním hovoří o „**dehumanizaci postoje ke klientům**“. Lidé, kteří propadli procesu dehumanizace, ztrácejí schopnost vnímat osobní identitu lidí, o které se mají starat, stále méně s nimi hovoří a stále častěji s nimi jednájí, jako by ani nebyli lidmi.“¹⁴

Mentální vyčerpání lze charakterizovat negativním postojem ke světu a k sobě samému. Sníženým sebehodnocením, seberegulací a sebedůvěrou.¹⁵

Velmi důležitým faktorem při zvládání stresu je **sebehodnocení a sebedůvěra**. Lidé s nízkým sebehodnocením a sebedůvěrou mají více vnitřních konfliktů, více se stresují a obtížněji zvládají zátěžové situace. Hůře navazují intrapersonální vztahy a jejich komunikace je problémová. S obtížemi dosahují stanovených cílů. Mají nižší úroveň asertivity a jsou zranitelnější. Sebe podceňují se, což jim způsobuje pocity méněcennosti. Nedovedou tváří v tvář argumentovat a ostatní přesvědčit. Kladou si podstatně nižší cíle, než lidé s vysokým sebehodnocením a sebedůvěrou. Na míru sebehodnocení a sebedůvěry má podstatný vliv výchova v dětství, odměňování a trestání.

¹⁴ MATOUŠKOVÁ, Ingrid. *Aplikovaná forenzní psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2013. s. 229.

¹⁵ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie zdraví*. Praha: Portál, 2003. s. 116.

2 KDY DOCHÁZÍ K BURNOUT

Burnout postihuje profese, kde lidé ve zvýšené míře komunikují, kde se nevyhnou mezilidskému kontaktu. Vyhoření je proto typické pro pracovníky pomáhajících profesí, kteří se setkávají a řeší problémy, starosti, jiných a snaží se je emočně podpořit. Mezi nejrizikovější, nejohroženější skupiny tak patří zaměstnanci ve zdravotnictví, psychologové, psychoterapeuti a pedagogové.

Burnout jsou ohroženi i policisté, a to především ti, kteří jsou v přímém výkonu služby. Jedná se o kriminalisty, členy motorizovaných jednotek, dopravní policisty a policisty hlídkové služby. Souhrnně řečeno, tedy o policisty, kteří převážně pracují na ulici s lidmi. Pro policisty není rizikový jen neustálý mezilidský kontakt, vysoce rizikové jsou i velmi tvrdé a trvalé nároky na vysoký, bezchybný výkon. Zdánlivě malá chyba by často mohla vést k zvláště závažným, nevratným důsledkům, které by mohly zapříčinit propuštění policisty ze služebního poměru či jiný postih za porušení té které právní normy.

U jednotlivých profesí, v jednotlivých případech vyhoření, lze zcela konkrétně objasnit příčiny vzniku burnout. Tak, jak je možné nepochybně tvrdit, že ne každá zdravotní sestra si bez problémů zvykne na dlouhodobou péči o pacienty s výronem hnisu z rány, pacienty, které umývá od exkrementů nebo pacienty kteří stojí tváří v tvář smrti, stejně tak je možné tvrdit, že jen málokterý policista zvládne bez dlouhodobých obtíží zvládat náročné, **zátěžové situace**, které přináší policejní práce.

„Pojem zátěžové situace můžeme vymezit jako souhrn podmínek vztahujících se k něčemu, někomu. Je to komplex podnětů (jevů, osob, vztahů mezi nimi) vyskytujících se v určitém místě a v určitém čase.“¹⁶

„Zátěžové situace (náročné, svízelné situace) jsou takové, kdy potřeby člověka jsou ohroženy, zpochybněny, jejich uspokojování je ztíženo či znemožněno.“¹⁷

¹⁶ KRAUS, Blahoslav. *Základy sociální pedagogiky*. Praha: Portál, 2008. s.40.

¹⁷ ŠOPEK, Jan. *Zátěžový a protistresový program*. Praha: Policejní akademie ČR, 2004. s. 5.

Policisté jsou účastníky traumatických událostí, jako třeba vraždy, smrtelné dopravní nehody, braní rukojmí, únosy, loupeže, přepadení, sebevraždy, použití zbraně, smrt dítěte, hromadné neštěstí, živelné pohromy, znásilnění, atd. I banální krádež, kterou policista vyšetřuje, může na straně poškozeného vyvolat příval slz. Odcizený miláček, v podobě motorky, rozpláče i drsného motorkáře a takto bych mohla pokračovat. Policisté komunikují s osobami vážně zraněnými, s oběťmi, pozůstalými, poškozenými či pachateli. Často se setkávají se smrtí, což je pro mnohé velmi obtížně zvládnutelné. Mezi zátěžové situace policistů patří i úmrtí ve vlastní rodině, rozvod či partnerský nesoulad, nemoc, alkoholismus, šikana na pracovišti nebo jiné problémy v interpersonálních vztazích na pracovišti.

Práce policistů je charakteristická neustálým, opakovaným, překonáváním zátěžových situací různého typu. I běžná silniční kontrola se může vyvinout v dramatickou přestřelku, kde jde policistům o život. Osobní prohlídka zadrženého, drogově závislého, může skončit poraněním o injekční jehlu a riziko přenosu hepatitidy či HIV není zrovna pozitivní vyhlídkou. Nikdo není zrovna nadšený eskortovat uprchlého pacienta z nemocničního zařízení, který je nakažen tuberkulózou. Zvýšená rizikovitost s sebou nutně přináší i zvýšenou zátěž na psychiku. Míru zátěže je nutné posuzovat vzhledem k okolnostem konkrétní situace a k osobnosti zatěžovaného. Každý z nás je vůči zátěži jinak odolný a to, co pro jednoho může být ještě přijatelné, může být pro jiného již neúnosné. Policista, který přišel do přímého kontaktu s nakaženou osobou, většinou neprožívá strach o svou osobu, ale prožívá strach o své blízké, má strach z přenosu nákazy na partnera a děti.

„Zátěž vyplývá z nerovnovážného stavu mezi jedincem a požadavky prostředí. Podle míry této nerovnováhy a rozsahu požadavků můžeme zátěže schematicky odstupňovat: **běžná zátěž, zvýšená zátěž, hraniční zátěž, extrémní zátěž.**“¹⁸

Na běžnou zátěž je člověk přizpůsoben. Jde o zátěž, kterou přináší obyčejný život. Něco, co je nám známé, co se opakuje a co můžeme předvídat. Zvýšenou zátěž by měl zdravý, normálně vybavený jedinec, rovněž zvládat bez větších obtíží, ale se zvýšenou

¹⁸ ŠOPEK, Jan. *Zátěžový a protistresový program*, Praha: Policejní akademie ČR, 2004. s.10.

mobilizací duševních a tělesných sil. Policisté bývají psychicky odolnější, než ostatní členové lidské populace, zvýšené zátěži jsou vystavováni mnohem častěji. Hraniční zátěž jedinec překonává s krajním vypětím sil, na hranici svých možností. Extrémní zátěž běžně vybavený jedinec není schopen unést a podléhá tlaku situace.

Oldřich Mikšík dále popisuje zátěž **optimální a pesimální**. „Zátěž optimální stimuluje a podmiňuje psychický rozvoj osobnosti. Vzniklé napětí podněcuje k přetváření sebe sama i životní reality, k seberealizaci vždy na nové úrovni. Výrazně nízké či nadměrně vysoké nároky životních si situačních kontextů na psychiku osobnosti (co do intenzity či délky trvání) považujeme za psychickou zátěž pesimální.“¹⁹

S člověkem v hraniční až extrémní zátěžové situaci se policista setkává například v okamžiku sdělování zprávy o úmrtí pozůstalým. Osobně jsem zažila reakci matky, které umřel syn při dopravní nehodě. Jinak velmi klidná žena fyzicky napadla policistu, který jí toto sdělil, a obvinila ho ze lži. Poté v bytě začala rozbíjet zařízení. V jiném případě matka nepřítomně hleděla před sebe, byla ve stavu strnulosti.

I policista může být vystaven extrémní zátěži v případě vážného ohrožení vlastního života, nebo života a zdraví jeho kolegy. Velmi obtížně dovedu popsat svůj pocit, jak obrovskou zátěž jsem prožívala v okamžiku, kdy jsem na podezřelého mířila služební zbraní a potom dala varovný výstřel do vzduchu. Muž měl u sebe zapalovač ve tvaru pistole, což ho mohlo stát život, protože se s tímto zapalovačem v rámci kontroly otočil proti mně. Nevím, jak bych dokázala žít s pocitem, že jsem zastřelila nevinného. Je to událost, kterou jsem prožila v začátcích své kariéry, ale i tak jsem na ni nikdy nepřestala myslet.

Jan Šopek v souvislosti se zátěžovými situacemi popisuje základní druhy (typy) zátěžových situací jako: „**Situace obsahující nepřiměřené požadavky, problémové situace, situace obsahující překážky, konfliktové situace, stres, syndrom vyhoření.**“²⁰

¹⁹ MIKŠÍK, Oldřich. *Psychika osobnosti v období závažných životních a společenských změn*. Praha: Karolinum, 2009. s. 34.

²⁰ Srov. ŠOPEK, Jan. *Zátěžový a protistresový program*, Praha: Policejní akademie ČR, 2004. s. 6-10.

2.1 Situace, vyžadující nepřiměřené požadavky a překážky

Pro situace obsahující nepřiměřené požadavky a úkoly je příznačný rozpor mezi požadavky, obrovskými úkoly a možnostmi člověka, tedy reálným rozsahem jeho duševních a tělesných sil. Jediněc vzniklou situaci vnímá jako takovou, kterou je nutné aktuálně řešit, ale vlastními silami, vlastními prostředky toto není schopen zvládnout. Vzniklý problém mu může být známý i neznámý, ale není v tom daném okamžiku jej schopen řešit. Problémové situace mívají za následek únavu, rezignaci, vyčerpání.

„Řešení problému vychází z rozboru situace a zahrnuje především: analýzu podmínek řešení, hledání prostředků a metod řešení, volbu kritérií dílčích postupů řešení a cíle řešení.“²¹

Nepřiměřený požadavek či úkol se subjektivně může jevit jako nepřekonatelná, neřešitelná překážka v cestě k cíli a k dosažení očekávaného výsledku. Překážka brání vyřešení nějakého problému. Takovou situaci lze označit jako **frustrační situaci**.

„Frustrace: Je to jednak situace, v níž je subjektu bráněno dosáhnout cíle chování, jednak jeho vnitřní stav, který tato situace vyvolává. Zdrojem frustrace mohou být vnější fyzické překážky, překážky spíše psychosomatické povahy nebo vyslovené zákazy, ale subjekt může být frustrován i sám, např. zábranami, které má, nebo nereálnými představami o nedostupnosti něčeho. Frustrace se liší od problémové situace nejen způsobem reakce, ale i tím, že v problémové situaci se hledá řešení, a teprve když není nalezeno, se může problémová situace stát frustrující.“²²

Překážka může být dána okolnostmi, dána vnějším prostředím, sociální interakcí, nebo může být uvnitř frustrovaného. Pro policistu může být vnější překážkou, která může způsobit frustraci, například palivový limit, nařízené úspory za telefonní hovory, nefunkční radiostanice, špatné hodnocení nadřízeného, neumožněný kariérní růst. Nemůže řádně

²¹ ŘEZÁČ, Jaroslav. *Sociální psychologie*. Brno: Paido, 1998. s. 155.

²² NAKONEČNÝ, Milan. *Základy psychologie*. Praha: Academia, 1998. s. 542.

vykonávat svou práci bez potřebného materiálního vybavení. To vše může v dlouhodobém horizontu způsobit frustraci, rezignaci, nechuť k práci.

Interní překážkou, tedy překážkou, která je uvnitř frustrovaného, může být nedostatek schopností vykonat náročnou činnost. Policista nezvládá komunikovat, má nevyhovující písemný projev, v souvislosti s věkem není již schopen rychle běžet, špatně střelí. Vnitřní překážkou může být také vnitřní konflikt, určitý rozpor, kdy vnitřně nesouhlasí s tím, co je nucen udělat. Takovou vnitřní překážkou může být střelba. Víím, že když vystřelím, tak pravděpodobně někoho usmrtím. Jako policista jsem použil to poslední a v daném okamžiku jediné, možné řešení. Ale policista je také jen člověk. Jak se s tím má vyrovnat, že zabil? Mnohdy chápe důvody pachatele, proč kradl – měl hlad, proč týraná žena zabila svého muže – už tyranii, ubližování déle nedokázala snášet. Toto však policista není oprávněn posuzovat. Jeho jednání musí být v mezích zákona, nestranné, bez emocí, empatie, vyjádření vlastního názoru, bez agrese či averze. Ale jak si má policista zachovat chladnou hlavu, jak být nestranný, nezaujatý? Jde to vůbec?

Schopnost odolávat vysoké zátěži je dána vrozenými předpoklady, individuálními zkušenostmi, ale i aktuálním stavem jedince. Policista, který se odpoledne nepohodl doma s manželkou, jen s velkými problémy bude schopen v době noční služby řešit oznámené domácí násilí. Pro policistku, která je matkou je vcelku nemožné bez emocí a empatie ohledávat mrtvé dítě. Zraněný, nebo postřelený kolega ve službě může vyvolat aktuální stresovou reakci, která se v situaci ohrožení života běžně objevuje. Zejména se jedná o nemožnost vzpomenout si na incident, pocit vlastního selhání a viny, problém koncentrovat pozornost. Policista se s vzniklou situací musí vnitřně vyrovnat. Existují různé formy vyrovnání se s náročnou životní situací, hovoříme o obranných frustračních mechanismech. Nejtypičtějším obranným, ego-defenzivním mechanismem, tedy určitou reakcí na frustraci je **agrese**. Tato může mít podobu **heteroagrese** či **autoagrese**.

„Každý člověk má určitou míru tolerance vůči frustraci, tj. míru snášet frustrující situaci ještě jako nefrustrující, bez obvyklých důsledků.“²³ Frustrující okamžiky se v každé načítají a ne všechny problémy musí člověk zvládnout sám, bez pomoci druhých.

²³ NAKONEČNÝ, Milan. *Základy psychologie*. Praha:Academia. 1998. s. 542.

Policejní práce je náročná, a proto je nutné pečovat o psychickou pohodu příslušníků. Pomoc psychologa si může vyžádat každý policista, občanský zaměstnanec, nebo jim blízká osoba. Pomoc policejního psychologa je dále určena pracovníkům Ministerstva vnitra ČR a členům Hasičského záchranného sboru.

Je možné se telefonicky obrátit na Anonymní telefonní linku pomoci v krizi, nebo vyhledat osobně služby policejního psychologa, kdy pracoviště policejních psychologů je zřízeno při každém Krajském ředitelství Policie ČR. O posttraumatickou intervenci může požádat policista sám, případně jeho blízcí, kolegové či nadřízení. Po střelbě, nebo pokud se psycholog o zvláště závažné situaci dozví, může být psycholog proaktivní a iniciativně intervenci sám nabídnout. Základní podmínkou je souhlas dotčené osoby s intervencí. Intervence může zmírnit dopad silně traumatizující situace a působí jako prevence rozvoje možných potíží do budoucna. Posttraumatická intervenční péče je poskytována policistům a postiženým vždy v případě povodní, teroristického útoku a u vážných dopravních nehod.

2.2 Stres

Stres lze definovat jako „setrvalou, dlouhodobou tělesnou nebo duševní zátěž vznikající v důsledku přehnaně vysokých nároků či škodlivých podnětů.“²⁴

Člověk v pravěku byl neustále vystaven různým formám nebezpečí. V okamžiku ohrožení musel rychle reagovat. Musel se připravit na boj nebo útěk. Zjednodušeně lze takovou situaci chápat jako stresovou. Stres lze tedy popsat jako tlak, stav ohrožení, kdy proběhne v těle i psychice jedince rychlá změna. Následkem ohrožení v těle začnou probíhat typické stresové reakce. Začne rychleji bít srdce, do krve se vyplaví adrenalin, zvýší se tepová frekvence, vypne se svalstvo a rozšíří zornice. Tyto tělesné projevy jsou účelné proto, aby jedinec mohl utíkat nebo bojovat.

²⁴ KRASKA–LÜDESKE Kerstin. *Nejlepší techniky proti stresu*. Praha: Grada, 2007. s. 27.

Současný člověk je ve stresu neustále. Jsem ve stresu, já se z toho zblázním, nezvládám, nestíhám, jsou výrazy, které v běžném životě zdomácněly. Zní to tísnivě a přesně tak se člověk ve stresu cítí. Když řeknu, že jsem ve stresu, oznamuji tím druhému člověku, že je toho na mě moc, že mi docházejí síly. Popsala jsem tím svůj akutní pocit přetížení. Stres je subjektivní. To, co se zdá být jednomu lehké, může být pro jiného nepřekonatelné. Někdo prožívá stres před důležitou zkouškou a jiný se na tuto zkoušku těší. Další prožívá stres při nákupu v přelidněném obchodním domě a přitom je spousta dalších, kteří se v nakupování doslova vyžívají. Každého stresuje něco jiného a tento repertoár tzv. **stresorů** je příznačný právě pro tu danou osobu.

Negativně prožívaný stres, tzv. **distres** osoba prožívá v okamžiku vysoké zátěže, v okamžiku kdy je vystavena tlaku nepříznivých podmínek. „Pro definici stresové situace je podstatný poměr mezi mírou (intenzitou, velikostí, tlakem apod.) stresogenní situace (stresoru či stresorů) a „silou“ (schopnostmi, možnostmi apod.) danou situaci zvládnout.“²⁵ V případě **eustresu** osoba neprožívá negativní emotivní zážitek, ale prožívá něco, co jí přináší radost, potěšení. Posilující faktory, které člověku dodávají sílu, nazýváme **salutory**. „V psychologické literatuře se setkáváme s jevem označovaným termínem „**uplifts**“, doslova „zvedáky“ či přijatelněji „posily“. Rozumí se jimi situace, které člověka, obrazně řečeno, „staví na nohy“, např. přijetí „dobrých zpráv“ nebo návštěva člověka, který je zdrojem pozitivní sociální opory.“²⁶

Robert Heller a Tom Hindle popsali škodlivé následky stresu na pracovišti. Dle jejich názoru stres na pracovišti způsobuje nízkou kvalitu práce, špatný servis, nárůst stížností, což stojí čas a peníze, protože stížnostmi se někdo musí zabývat. Dále způsobuje vysokou fluktuaci zaměstnanců, špatnou pověst organizace, ztrátu důvěry zákazníků, ztrátu organizační image, nespokojené pracovníky. Stres stojí i za předčasnými úmrtími a nárůstem osob, které trpí nemocemi z povolání.²⁷

²⁵ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie zdraví*. Praha: Portál, 2003. s. 170.

²⁶ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie zdraví*. Praha: Portál, 2003. s. 170.

²⁷ Srov. HELLER, Robert. HINDLE, Tim. *Essential manager's manual*. London: Dornig Kindersley, 1998. s. 770.

Stres ovlivňuje jednotlivce i celé organizace. Způsobuje vysokou míru absence, fluktuaci pracovníků, zhoršující se vztahy, snižuje se kvalita práce, zhoršuje se komunikace. Distres prožívá policista velmi často. Je na něj kladeno mnoho náročných úkolů, je pod časovým tlakem. Za svou práci nese zodpovědnost a v případě pochybení mu hrozí postih. Časté jsou i interpersonální konflikty s občany. Zcela jistě prožívá distres v okamžiku, kdy pronásleduje ve služebním motorovém vozidle nebezpečného pachatele, který na výzvu, danou podle zvláštního předpisu, nezastavil. Jízda vysokou rychlostí, jak se u policie říká „na maják,“ je adrenalinový zážitek. Distres zažívají ve zvýšené míře policisté zařazení u zásahové jednotky, pohotovostní motorizované jednotky, a u speciálních útvarů Policie České republiky. Stresovou záležitostí je zcela jistě použití zbraně nebo donucovacích prostředků.

Eustres může policista zažít, mimo jiné, v případě dobře zvládnutého služebního zákroku, při pochvale od nadřízeného, v okamžiku pocitu z dobře odvedené práce, v případě záchrany lidského života, atd. Obecně lze konstatovat, že nejzávažnějším stresorem v životě každého člověka je smrt partnera a stres prožívaný v pocitu vlastního ohrožení. Dnešní doba je charakteristická vysokým nárůstem násilné a majetkové trestné činnosti.

V celé České republice probíhá školení policistů, které nese pracovní název „AMOK“.

„Pravý **amok** představuje vražedné šílenství, přesněji řečeno odbržděné a nevyběrové zabíjení ve stavu změněného vědomí ovšem v rámci kultury, ve které má tento ventil k uvolnění naměstnaného vnitřního napětí určitou tradici.“²⁸

Školení je reakcí na případy z jiných států, kdy aktivní střelec obsadil nějaký úřad, nejčastěji školu a vraždil, zastřelil všechny osoby, se kterými přišel, byť náhodně, do styku. Vedení Policie České republiky vypracovalo pro tento případ přesný postup zásahu pod jednotným velením. V případě aktivního střelce jde o krizovou situaci, kde si policista nevystačí s nacvičenými postupy, vzorci chování. Aktivní střelec je nevyzpytatelný a řešení musí být operativní, originální. V podstatě jde o co nejrychlejší

²⁸ ČÍRTKOVÁ, Ludmila. *Policejní psychologie*. Praha: Portál, 2004. s. 179.

zneškodnění pachatele, a to za okolností, kdy zraněným bude poskytnuta první pomoc až v okamžiku zneškodnění pachatele. V neposlední řadě školení a praktické cvičení má prověřit kooperaci složek integrovaného záchranného systému v extrémní situaci.

„Speciální jednotky SAS z Velké Británie doporučují vstřípit si do paměti minimálně krátký systém hodnocení a chování, který lze nazvat **VIZEE**. **V**, znamená vyhledat zdroj potíží, nejnebezpečnějšího protivníka, nejnebezpečnější překážku. **I** znamená izolovat, omezit. **Z** znamená zhodnotit, typovat povahu protivníka, varianty chování, možné následky mne a okolí. **E** znamená evakuovat, odstranit osoby, které by mohly zvyšovat mé ohrožení, výbušniny, hořlaviny. **E** znamená eliminovat, vlastní fáze boje o přežití s nepřítelem či s konkrétní překážkou.“²⁹

Brutalita pachatelů neustále stoupá a je třeba počítat s tím, že krizové situace, které pro policistu skončí smrtí, budou stále častější a pravděpodobnější. Každý z nás si uvědomuje strach ze smrti, bolesti a utrpení.

2.3 Konfliktové situace

Konflikt lze vymezit jako „rozpor, spor, současné střetávání protichůdných tendencí, dělení na a) vnější, leží-li podněty vně jedince, b) vnitřní, jde-li o odporující si pohnutky uvnitř jedince, neřešitelné nebo neřešené konflikty narušující duševní rovnováhu, případně poškozují duševní zdraví.“³⁰

Konflikt lze tedy obecně vymezit jako střet opačných názorů, přání. V odborné literatuře jsou popsány konflikty **interpersonální** a **intrapersonální** (intrapsychické). V případě konfliktů interpersonálních jde o spory, které vznikly mezi jednotlivci, ve skupině či mezi skupinami. Interpersonální konflikt, který vznikl mezi jedinci, je nejčastějším konfliktem, který u policie vznikne. Policista s osobami jedná z moci úřední, je veřejným činitelem.

²⁹ LUKEŠ, Václav. *Strach ze smrti jako zdroj dezintegrace jednání pracovníka policie v extrémní zátěžové situaci*. České Budějovice: Ministerstvo vnitra ČR, 2014. s. 13.

³⁰ HARTL, Pavel. HARTLOVÁ, Helena. *Velký psychologický slovník*. Praha: Portál, 2010. s. 261.

Základem jeho práce, jeho pracovním nástrojem je komunikace. Pro profesionální komunikaci je potřeba mít dobré komunikační schopnosti a dovednosti. Základní komunikační vlastnosti máme vrozené, úspěšné profesionální komunikaci se učíme.

„ Z psychologického hlediska lze zdroje konfliktů rozdělit do tří skupin: Zdroje konfliktů obecně přítomné a vyplývající z profesionální role policisty, tj. **funkcionální**, zdroje konfliktů, které vyplývají z osobnosti a jednání policisty, tj. **individuální**, zdroje konfliktů, které vyplývají z **osobnosti a jednání občana**.“³¹

Postavení policisty vyplývá ze zákona. Policista je veřejným činitelem. Policie ČR je složkou, která dohlíží na dodržování zákonů a jiných norem trestá jejich porušování. Petr Sak a Jiří Semerád uvádějí, že „Podle názoru občanů by modelový policista měl být především neúplatný, odborník, slušný, fyzicky zdatný, schopen sebeovládání, řízení auta a motocyklu, odvážný a schopný komunikace a jednání s lidmi.“³²

Ke konfliktům dochází zejména při střetu s osobou, která zákon porušila. Policisté jsou oprávněni kontrolovat, usměrňovat a omezovat chování jiných v mezích platných zákonů a norem. Ke konfliktům dochází zejména při střetu s osobou, která nerespektuje závazná a stanovená pravidla vyplývající z právních norem. V praxi jde převážně o řešení přestupků na úseku dopravy, přestupky proti majetku, přestupky proti veřejnému pořádku, přestupky krivého vysvětlení, přestupky proti občanskému soužití a trestné činy, které jsou v praxi děleny na zločiny a přečiny.

Příčin vzniku konfliktu v průběhu komunikace policisty s občanem může být hned několik a policista se může na vzniku konfliktu výrazně podílet. Policista při jednání může mít autoritativní postoj, být arogantní, chovat se nadřazeně. Jeho jednání může protistraně připadat přehnaně formální, pokud policista neprokazuje určitou míru empatie. Nevhodné je, pokud policista vykazuje známky nezájmu o sdělovaném problému. Nepřijatelné

³¹ ČÍRTKOVÁ, Ludmila. *Policejní psychologie*. Praha: Portál, 2004. s. 239.

³² SAK, Petr. SEMERÁD, Jiří. *Role policie ve společnosti v očekávání veřejnosti*. Praha: Policejní akademie ČR, 2006. Str. 85

jsou vulgarismy a familiárnost. Pro konflikt je typické zkratkovité, afektivní jednání. Důsledkem takového jednání bývají bezdůvodné zákroky a stížnosti ze strany občana.

Vznik konfliktu může být na druhé straně i z důvodu nesprávně vedené komunikace na straně občana. Občan může k policistovi mít negativní postoj. Policie ČR je v očích veřejnosti represivní složkou. Občan nevidí skutečný důvod, proč zde policie je, proč funguje tak, jak funguje. Případně se do chování občana může promítnout minulá, negativní zkušenost s policií. Dále záleží na důvodu komunikace policisty s občanem. Mnohem vstřícnější bude občan, který je v nějakém ohledu poškozený a potřebuje od policie pomoc, než řidič dopravního prostředku, kterému policista v blokovém řízení uděluje pokutu. Do jednání policisty i občana se v neposlední řadě promítá jejich aktuální psychický stav. Podstatné je, aby policista v rámci komunikace nepodlehł hněvu, strachu, nebo nenávisti a nenechal se konfliktem strhnout. Policista musí být ten, kdo komunikaci řídí, kdo v komunikaci udává tempo a správný směr. Musí mít to pomyslné „poslední slovo“.

Konfliktům je lépe předcházet. Pokud však konflikt vznikne, je potřeba ho řešit. Stylů řešení konfliktů je mnoho. V praxi může využít konfrontaci, ústup, kompromis, kooperaci nebo například **vyjednávání**. „Vyjednávání (bargaining, negotiation) je proces opakované komunikace oběma směry, s cílem sladit rozdílné potřeby a názory stran, jde o chování, které se může týkat obchodu, marketingu, každodenních mezilidských vztahů i konfliktů mezi jednotlivci, skupinami či národy, umění dospět k dohodě patří ke klíčovým dovednostem dnešního člověka a promítá se do každodenního rodinného i profesního života, přispívá k uklidnění situace v konfliktních oblastech světa, smyslem vyjednávání je co nejvíce uspokojit zájmy zúčastněných stran, často za cenu ústupků – konsenzus, mediace, řešení konfliktů.“³³

Každý policista se v praxi ocitne v situaci, kterou vnímá jako zvlášť nebezpečnou, vyhrocenou, tedy jedním slovem **krizovou**. Může se jednat o situaci, kdy jedná se zvlášť agresivní osobou nebo s člověkem, který se chce pokusit o sebevraždu. Situace může

³³ HARTL, Pavel. HARTLOVÁ, Helena. *Velký psychologický slovník*. Praha: Portál, 2010. s. 671.

být tak vážná, že ji na místě zvládne vyřešit jen zvlášť vycvičený policista ve vyjednávání, **policejní vyjednač**. Policejním vyjednačem se může stát naprosto každý policista. Předpokladem pro výkon této činnosti jsou výjimečné komunikační schopnosti a dovednosti, silná motivace a absolvování specializačního kurzu krizového vyjednávání. Policejní vyjednač se na místo krizové situace dostaví do hodiny od žádosti hlídky o vyslání vyjednače. Tato hodina však mnohdy rozhoduje o tom, jak celá situace skončí. S osobou je proto nutné navázat kontakt, uklidnit ji, vést krizovou komunikaci, naslouchat, přesvědčovat ji až do doby, než na místo přijede vyjednač.

Činnost policejních vyjednačů je upravena Závazným pokynem policejního prezidenta č. 132/2003. Krizové vyjednávání řídí velitel skupiny Útvaru rychlého nasazení. V každém kraji řídí vyjednávání krajský koordinátor krizového vyjednávání. Na úrovni okresu působí zpravidla dva policejní vyjednači. Policejního vyjednače lze přivolat na místo krizové situace cestou operačního střediska. Každý policista má možnost absolvovat kurz asertivity, trénink komunikačních dovedností nebo kurz transakční analýzy. Tyto kurzy jsou u Policie České republiky dobrovolné.

Kurz transakční analýzy je určen pro policisty v přímém i nepřímém výkonu služby, i pro policejní management. Realizován je formou třídního výcvikového kurzu. Jde o praktický výcvik komunikace ve stresových a konfliktních situacích. Cílem je získání lepších komunikačních dovedností, naučit se vyvarovat konfliktům, umět analyzovat a korigovat vlastní jednání a lépe poznat zákonitosti mezilidských vztahů.

Trénink komunikačních dovedností je určen pro policisty v přímém výkonu služby, s délkou služebního poměru tři až čtyři roky. Jedná se o jednodenní zaměření, kde se střídají teoretické bloky s bloky praktického cvičení komunikace v různých situacích. Všechny kurzy vedou policejní psychologové působící při jednotlivých krajských ředitelstvích Policie ČR.

3 MECHANISMY PŘEKONÁVAJÍCÍ ZÁTĚŽ

Služba u policie, ale i běžný život přináší vysoké nároky, které nebývá snadné zvládnout, a proto je nutné preventivně pečovat o tělesné a duševní zdraví. Lidské tělo lze přirovnat k počítači nebo k automobilu a každý ví, že přehlcený, přehřátý počítač nebude správně pracovat a automobil bez pravidelné údržby, doplňování pohonných hmot a provozních kapalin, vypoví člověku službu zrovna v okamžiku, kdy to nejméně potřebuje.

Stejně tak ani zásoba našich pohonných hmot není nevyčerpatelná. Automobilu se rozsvítí signální kontrolka mazání, kontrolka paliva, a pokud na toto řidič nereaguje, automobil zastaví. V lepším případě postačí doplnění paliva či kapaliny, v tom horším, řidiče čeká nákladná oprava. Obrazně řečeno i přetíženému člověku, který nedoplňuje zdroje energie, se rozsvítí taková signální kontrolka, která se projeví únavou, stresem, depresí a vyčerpáním, které nejsou příčinou žádné nemoci. To jen lidská psychika předvedla své narušení a vyčerpání rezerv.

„Vyčerpání organismu není na první pohled patrné, proto mnoho lidí pokládá základní signály selhání za malicherné, zanedbatelné a pouhou vůlí za překonatelné. Čím později se jich člověk všimne, tím těžší je pak uvést všechno do potřebné harmonie. Každá porucha se snáze hojí v počátku, ještě nerozvinutá, než již hluboce zakořeněná a chronická.“³⁴ Pokud dojde k narušení rovnovážného stavu osobnosti v oblasti zdravotní, psychické či ve vztahu k ostatním lidem, je zejména potřeba usilovat o obnovu žádoucího stavu, slevit z požadavků, odpočinout si, relaxovat, změnit životosprávu a odreagovat se.

„Duševní hygienou rozumíme systém vědecky propracovaných pravidel a rad sloužících k udržení, prohloubení nebo znovuzískání duševního zdraví, duševní rovnováhy.“³⁵ „Míčkova definice je v souladu s řadou jiných definic, které zdůrazňují zaměření duševní hygieny na vytváření optimálních podmínek pro duševní činnost, udržení duševního

³⁴ CIMICKÝ, Jan. *Sám sobě psychiatrem*. Praha: Formát, 2001. s. 7.

³⁵ MÍČEK, Libor. *Duševní hygiena*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1984. s. 9.

zdraví. Upevnění duševní zdatnosti, posílení odolnosti vůči nejrůznějším vlivům, které negativně ovlivňují náš duševní život, na otázky prevence duševních poruch apod.³⁶

Duševní hygiena se zabývá zdravými lidmi a lidmi u kterých se začínají projevovat první symptomy narušení duševní rovnováhy. Dále se duševní hygiena zabývá lidmi duševně nemocnými a ukazuje jim, jak je možné při dodržování zásad duševní hygieny s větším úspěchem vzdorovat nemocem. Nemocným ukazuje cestu ke znovunabytí duševní rovnováhy. Poskytuje návody na úpravu životního stylu, k udržení dobré pracovní výkonnosti, udržení sociálních vztahů, snížení stresu a ke zvýšení osobní spokojenosti. Napomáhá k získání životní spokojenosti a štěstí.

Současný uspěchaný život, nedostatek času a pohybu, nedostatek spánku, nevhodná strava vyvolávají u člověka stres. „Mezi mechanismy překonávající stres patří **spánek, správné stravovací návyky, zpracování časového plánu a zařazení relaxace do režimu dne.**“³⁷

3.1 Spánek, zpracování časového plánu

V životě člověka se pravidelně střídají cykly spánku a bdění. V bdělém stavu je člověk aktivní, ve spánku odpočívá, regeneruje. Střídání pravidelných období spánku a bdění je pro člověka charakteristické. V bdělém stavu se nachází přibližně dvě třetiny dne. Lidé jsou v potřebě spánku odlišní. Někomu stačí spát šest hodin denně, jiný prospí deset i více hodin. Individuální potřeba spánku závisí na zdravotním stavu, fyzické a psychické kondici. Potřeba spánku se mění i s přibývajícím věkem. V dětství potřebujeme spát hodně a novorozeně prospí většinu dne. S přibývajícím věkem se doba spánku, potřebná pro regeneraci organismu, snižuje. Problémy, starosti, nespokojenost, stres, jsou okolnosti, které mohou spánek velmi výrazně narušit. Jedinec obtížně usíná, v průběhu noci se budí, ráno se necítí odpočatý. Podstatnou roli zde hraje individuální odolnost proti zátěži.

Poruchy spánku lze zařadit mezi fyzické příznaky syndromu vyhoření.

³⁶ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie zdraví*. Praha: Portál, 2003. s. 143.

³⁷ MACHOVÁ, Jitka. KUBÁTOVÁ, Dagmar a kol. *Výchova ke zdraví*. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 142

V případě poruchy spánku bych doporučovala obrátit se na lékaře a nechat si předepsat léky, ale až v okamžiku, kdy nepomůže změna životního stylu, změna životosprávy, správné rozložení volného času, nastavení reálných osobních cílů a priorit a doplňková, přírodní léčba poruch spánku a léčby stresu.

Za přírodní, doplňkovou léčbu stresu a poruch spánku lze považovat využití účinků léčivých rostlin. Existují rostliny s povzbudivými účinky. Mezi takové rostliny řadíme saturejku zahradní, ženšen, mátu peprnou a rozmarýn. Takové rostliny v boji proti stresu dodají organismu více energie. Do skupiny rostlin, které pomáhají získat rovnováhu nervového systému a na organismus působí jako mírná sedativa, lze zařadit hloh, mučenku, kozlík lékařský a lipový květ.³⁸

Dále byly v odborné literatuře popsány účinky vodoléčby - vlažné koupele, sprchování studenou vodou, otužování, saunování či koupele v mořské vodě. Ke zvládnutí poruchy spánku dále může podstatně přispět koupě kvalitního lůžka, vyvětraná, nepřetopená místnost určená ke spaní, večerní procházka, uklidňující hudba, četba inspirující literatury, snížení energetického příjmu v průběhu odpoledne, zatažení závěsů či žaluzií. Pokoj vymalovat, teplými, uklidňujícími barvami. Z místnosti odstranit všechny rušivé vlivy, včetně televizoru.

Za spoustu problémů a obtíží, mezi které lze řadit i poruchu spánku, si člověk může velmi často sám. Přetěžuje se, snaží se toho zvládnout víc, než na co stačí jeho síly, pomáhá, i když by nemusel, protože se nenaučil **říkat NE!**, a komplikuje si tím vlastní život. Nedokážeme odmítnout neustálá přání a prosby jiných. Je zbytečné se trápit činnostmi, pro které nemáme předpoklady a reálné možnosti. Chceme pomoci jiným a sami pak nemáme dostatek času na vlastní povinnosti. Poruchy spánku mohou mít reálnou příčinu v tom, že lidé neumí smysluplně využít volný čas a přetěžují se. Stěžují si, že nezvládají, nestíhají, ale je na zvážení, zda všechno co dělají je nutné a smysluplné.

³⁸ Srov. MELGOSA, Julián, *Zvládni svůj stres*. Praha: Finidr, 2001. s. 145.

„V současné době se v souvislosti s režimem práce a odpočinku často hovoří o potřebě **time managementu**, tedy o potřebě řídit si svůj vlastní čas, tj. naučit se s ním optimálně zacházet.“³⁹ V podstatě jde o správné hospodaření s časem, naplánování aktivit, vytvoření denního, někdy i týdenního, měsíčního či celoročního programu a provedení analýzy, ve které by měly být odhaleny časové ztráty. Bedrnová hovoří v souvislostech se ztrátami času „o žroutech času“. Výstupem analýzy by měl být závěr, který odhalí chybějící aktivity a navrhne individuální řešení.

Takový „žroutem času“ je pro většinu lidí sledování současných televizních seriálů a telenovel. Dokumentární a vzdělávací pořady sleduje stále menší počet lidí. Dalším, velmi významným žroutem času je pro mladou generaci surfování po internetu a facebook. Dospívající generace psaní na facebooku preferuje před sportovními aktivitami, četbou, komunikací tváří v tvář. U počítače prosedí velkou část dne. Za žrouta času v zaměstnání lze považovat například časté posedávání s kolegy u kávy, lelkování, iracionálně řízené porady nekompetentními řídicími pracovníky bez rozhodovacích pravomocí nebo nesystematický výkon pracovních činností. Zvýšené nároky na pracovní činnost lze jistě řešit efektivnějším využitím pracovního času, ale často jsme to my sami, kdo si čas krade a snižuje si tím svou pracovní výkonnost.

Pracovní výkonnost si snižujeme špatnou organizací práce a času. Nemáme přesně stanovené cíle, neurčili jsme si předem kroky potřebné k dosažení vytyčených cílů, nepřemýšleli o časové náročnosti, čas neefektivně využíváme. Přemíra úkolů není stresorem v pravém slova smyslu. Stresorem jsou jen úkoly nesplněné a hlavně ty dlouhodobě odkládané. K odkládání úkolů dochází zejména proto, že nejprve řešíme snadnější položky, většinou ty méně důležité a k řešení závažných úkolů hledáme odhodlání. Vymlouváme se na nedostatek informací, na to, že nemáme čas a spoléháme na to, že na vyřešení úkolu máme ještě dostatek času, nebo že se to nějak vyřeší „samo“. Místo vyřízení důležitého úkolu radši vyřídíme nedůležité maily a telefonáty. Nevyřízené, odkládané úkoly a nedodržené termíny se tak stanou časem neřešitelné a jsou důvodem

³⁹ BEDRNOVÁ, Eva a kol. *Duševní hygiena a sebeřízení pro vysokoškoláky a mladé manažery*. Praha: Fortuna, 1999. s. 48.

poruch spánku, pocitu únavy a vyčerpání. Ve způsobu organizace práce a organizaci času to chce výraznou změnu.

John Caunt doporučuje pro osoby s potřebou zorganizovat si čas efektivněji splnění následujících bodů: „vědět o tom, jakým způsobem čas momentálně vynakládáte, dokázat naplánovat si činnost v různých časových výhledech, zvolit si **vhodné plánovací a kontrolní nástroje**, odhadnout, kolik času zabere dokončení úkolů, zbavit se odkládání, osvojit si zodpovědný přístup k dodržování termínů, plánovat a kontrolovat projektové aktivity.“⁴⁰

V souvislosti s uvedenými doporučeními bych se zastavila u vhodných plánovacích a kontrolních nástrojů. Je důležité, si vytvořit vhodný systém, který nám bude práci usnadňovat a ne nás v práci zdržovat. Jednomu vyhovuje využívání papírových diářů, listů pro denní nebo týdenní plánování, záznamníků, adresářů nebo kalendářů. Jiný pro organizaci času využívá služeb moderních technologií. Možné je využít kapesní počítač PDA či různé textové editory. „Nejmasověji je užíván Outlook, který je součástí všech verzí Microsoft Office, ale existují i jiné kvalitní produkty jako Lotus Organizer od IBM a spousta dalších, které mohou být staženy z internetu, některé bezplatně.“⁴¹ Nelze říci, co je lepší, jeden si chválí to a jiný ono. Důležité je, aby zvolený způsob přesně odpovídal konkrétním potřebám a záznam do takového nástroje nám nekradl další čas.

Petr Pacovský hovoří o tzv. „**time managementu IV. generace**“, pro který je charakteristická komprese času. **Kompresi času** lze zjednodušeně vyložit tak, že úkoly, na které měl dříve člověk celý den, dnes musí zvládnout za mnohem menší časový úsek. Kompresi času je způsobena obrovským přílivem nových informací a potřebou tyto informace pojmout, zpracovat a využít. Podle Pacovského nejde jen o to, jak všechno co nejlépe naplánovat, ale jde o kompletní **změnu životního stylu**.⁴² Změnou životního stylu může výrazně přispět k tomu, že většinu úkolů zvládneme v denní době.

⁴⁰ CAUNT, John. *Time management jak hospodařit s časem*. Brno: Computer press, 2007. s. 32.

⁴¹ Tamtéž, s. 20.

⁴² Srov. PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas time management IV. generace*. Praha: Grada Publishing, 2006. s. 31-37.

Co nezvládneme ve dne, doděláváme v noci, tedy v době, kdy je tělo zaměřeno na klid. Noční práce a nepravidelná pracovní doba je těžkým zásahem do pravidelného, rytmického střídání aktivity a klidu. Tento nepřírozený zásah proti biorytmům nevyhnutelně vede ke stresu. „Další stres vzniká, když noční pracující žijí v rodině a potřebují klid, když jsou děti vzhůru nebo proto, že nemají čas na rozhovory s partnery, na přátelství, na budování a udržování systému **social support**.“⁴³

Po probdělé noci nemohu jít spát a myslím si, že to „dospím“ o víkendu. Toto je obrovský omyl, jehož výsledkem je vznik **spánkového dluhu**. Spánkový dluh se může projevit v okamžiku potřeby udržení pozornosti, například při řízení automobilu, při práci ve výškách, ale i při běžné činnosti, která je únavou zpomalená. Pocity při nedostatku spánku jsou podobné a je naprosto jedno, zda se jednalo o probdělou noc v práci, noc strávenou u počítačové hry nebo noc zákazníka u barového pultu. Člověk je unavený, dezorientovaný, pálí ho oči, může se dostavit svalový třes, žaludeční nevolnost, bolest hlavy, mikrosnánek a další příznaky.

Vznik spánkového dluhu a nepravidelné střídání denních a nočních směn je pro práci u Policie ČR více než příznačný. Službu je potřeba zajistit 24 hodin denně. Toto je velký problém hlavně v období dovolených, v období chřipkových epidemií, v období vánoc. Není výjimkou, že jeden policista má několik nočních služeb po sobě. V takovém případě se začínají stírat rozdíly mezi dnem a nocí a člověk ztrácí reálný pojem o čase. Probudí se v 18 hodin a říká si, že asi zaspal do služby, kterou nastupuje ráno v 7 hodin, protože venku už svítí sluníčko. Vše by mohlo změnit lepší personální zajištění služeb a dodržování pravidelných přestávek v práci. Za uvážení by rovněž stálo zřízení místností, které by byly určeny k odpočinku a kde by policista mohl po určitou dobu odpočívat a nabrat další síly. Místnosti by zcela jistě využívali policisté po nočních službách, protože usednutí za volant po noční směně je hazard se životy.

⁴³ BROCKERT, Siegfried. *Ovládnání stresu*. Praha: Melantrich. 1993. s.65.

3.2 Správné stravovací návyky

Energii, k zajištění činnosti, získává organismus potravou. Strava, potřebná k výstavbě orgánů a tkání, musí být kvalitativně a kvantitativně vyvážená. Z kvantitativního hlediska by měla potrava zajišťovat energetické nároky organismu. Těžce, manuálně pracující člověk má vyšší energetické nároky, než člověk v sedavém zaměstnání, vykonávající lehkou, manuální práci. Energeticky bohatší stravu je také nutné poskytovat dětem a mladistvým, aby byl zaručen správný vývoj kostí, tkání a orgánů. Zvýšené nároky na stravu mají i těhotné ženy. V případě, že energetický příjem je vyšší než energetický příjem, se v těle ukládá zásobní tuk, a tak vzniká nadváha, která vede k obezitě. Z kvalitativního hlediska by strava měla být rozmanitá, aby tělo mělo přísun minerálů, vitaminů a živin. Nevyvážená, jednostranná strava, může vést k vážnému, nevratnému poškození zdraví.

Nesprávná výživa člověku velmi škodí. K poškození zdraví dochází jak při přejídání, tak při nedostatečné výživě nebo při nevyvážené výživě. Člověk je všežravec a měl by proto jíst všechno. Neměl by se uchýlovat k odmítání rostlinné či živočišné potravy. Nevhodná výživa se značnou měrou podílí na vzniku civilizačních chorob. Zejména má na toto vliv strava obsahující vysoké množství živočišných tuků, které zvyšují hladinu cholesterolu v krvi, nízký obsah vlákniny minerálů a vitaminů, strava obsahující vysoké množství cukru a kuchyňské soli.

Úpravou stravovacích návyků, zejména používáním rostlinných tuků na místo živočišných, používáním glukózy nebo fruktózy na místo sacharózy, omezením solení a kořenění, zařazením luštěnin, syrové zeleniny, ořechů a ovoce, netučného masa a ryb do jídelníčku, lze dosáhnout snížení tělesné hmotnosti a tím předejít mnoha nemocem. Dále jsou doporučovány potraviny obsahující vyšší podíl tmavé a celozrnné mouky, obilniny.

„Ve zdravotním stavu obyvatelstva České republiky přetrvává vyšší předčasný výskyt civilizačních chorob, a to zejména aterosklerózy s různými komplikacemi, hypertenze, nádorů (především plic a tlustého střeva), obezity, diabetu druhého stupně, osteoporózy,

zubního kazu a dalších chorob, které vedou k nemocnosti a úmrtnosti naší populace. Mezi všemi příčinami, které mají za následek tento stav, má velký význam nesprávná výživa a špatná technologie přípravy pokrmů.⁴⁴

Za nevhodnou technologii přípravy pokrmů, která by se měla omezit na minimum, je považováno smažení a grilování. Při smažení a grilování vznikají toxické zplodiny, kterou mohou být příčinou nádorového onemocnění a onemocnění zažívacího traktu. Vhodné je jídlo připravovat v páře, kdy dochází k nejnižšímu úbytku vitaminů. Zdravé je rovněž jídlo dušené a vařené. Vhodné je zařadit do jídelníčku syrovou zeleninu a ovoce, nejlépe formu salátů a příloh k hlavnímu jídlu, mořských ryb a luštěnin, omezení příjmu vajec a tučných mléčných výrobků. Nezdravé je nadměrné pití alkoholu a černé kávy. Vhodný je stravovací režim, který obsahuje pět pravidelných dávek potravy. Velkým prohřeškem je vynechání snídaně nebo svačiny a nedostatečný přísun tekutin. Doporučovány jsou zeleninové a ovocné šťávy, pramenitá voda a bylinkové čaje.

Eva Bedrnová dále doporučuje: „Častější pobyt na čerstvém vzduchu, dostatek pohybu, střídmost v jídlu, jíst častěji a menší porce, jídlo s v průběhu dne vhodně rozdělit, jíst v klidu a příjemném prostředí, preferovat určité látky před jinými, pokud možno nekouřit a nepít větší množství alkoholu, vychutnat si jídlo i prostřednictvím dalších smyslů.“⁴⁵

Pro policisty je někdy velmi nesnadné dodržovat tato stravovací doporučení. Většinou nelze jíst v klidu a v přibližně stejných časových intervalech. Policista hlídkové služby jí v okamžiku, kdy to dovolí důležitý zájem služby. Nemůže zrovna přerušit služební zákrok nebo eskortu, aby se najedl. Z důvodu služebního zákroku promešká výdejní dobu obědů a poté mu nezbude nic jiného, než se spolehnout na stánek rychlého občerstvení (pokud to služba vůbec dovolí). Jídlo z fast foodu ve spěchu, za chůze spolýká a pokračuje zase v práci. Jí a pije v okamžiku, kdy mu toto je z objektivních důvodů umožněno, což zcela jistě nekoresponduje s doporučeními výživových poradců. Pokud to takto udělá

⁴⁴ MACHOVÁ, Jitka. KUBÁTOVÁ, Dagmar a kol. *Výchova ke zdraví*. Praha: Grada Publishing, 2009. s.36.

⁴⁵ BEDRNOVÁ, Eva a kol. *Duševní hygiena a sebeřízení pro vysokoškoláky a mladé manažery*. Praha: Fortuna, 1999. s. 43.

jednou za čas, organismus to zvládne a vyrovná se s tím. Pokud takto žije každý den, tak je vynikajícím adeptem pro vznik závažných zdravotních problémů a komplikací.

Policistům bych doporučovala jídlo si předem, před službou, připravit a do zaměstnání přinést z domu. Policista sice nebude jíst ve vhodnou dobu, ve stanovených intervalech, ale alespoň lze takto zajistit, že bude jíst kvalitní, vyváženou stravu. Většina služeben nemá kuchyně nebo smluvní jídelny, kde by se policisté stravovali. Doporučovala bych uzavření smlouvy s partnery, kteří by jídlo pro policisty na služebny přiváželi a policisté by si toto mohli v době odpočinku ohřát. Za tímto účelem by bylo vhodné a žádoucí všechny služebny vybavit kuchyňkami, kde bude mikrovlnná trouba, lednice a rychlovarná konvice.

3.3 Relaxace, odreagování, kompenzace

„**Relaxace**, jde o uvolnění svalového a duševního napětí, nutné zvláště tam, kde k napětí dochází v důsledku psychického onemocnění, opak stresu, snižuje se tepová i dechová frekvence, svalové napětí, odstraňuje únavu a úzkost, je ideální v kombinaci s tělesným a duševním cvičením, je prevencí mnoha nemocí psychických i tělesných, využívá se při nespavosti, astmatu, kožních onemocněních a bolestivých stavech, dělí se na aktivní, pasivní, kontaktní – jóga, meditace, psychoterapie, šavásana, ticho vnitřní, trénink autogenní, zvládání stresu.“⁴⁶

Jde o stav uvolnění s následným pozitivem vyrovnání a klidu, tedy stav tělesné pohody. Cílem je dosažení uvolnění, pohody, zklidnění. Mnoho lidí dosahují relaxace přirozeně, řada lidí se však přirozeně zklidnit nedokáže, protože jim v tom brání stres, napětí, bolest, starosti či jiná tělesná nepohoda. Přirozeně příjemně se cítíme například ve sprše, nebo při koupeli, po dobrém obědě, po milování nebo při příjemném posezení s přáteli.

⁴⁶ HARTL, Pavel. HARTLOVÁ, Helena. *Velký psychologický slovník*. Praha: Portál, 2010. s. 495.

Je možné si osvojit jednoduché relaxační techniky a postupy a stavy uvolnění si takto navodit. Důležitá je motivace a přesvědčení o tom, že relaxace má smysl. Nejdůležitější je s relaxací začít a vytrvat. Relaxovat se musí v klidu a pohodlí. Je nutné eliminovat hluk, rušivé zvuky, vyvětrat, odložit části oblečení, které nás tísní. Ideální je relaxovat v pološeru. Je nutné zvolit pozici, ve které se cítíme uvolněně, přičemž není rozhodující, zda jde o polohu vleže, nebo vsedě. Pokud je to možné, je ideální cvičit tam, kde nás nikdo neruší a jsme tam sami.

Eva Bedrnová doporučuje pro relaxaci „polohu vleže na zádech, s nataženýma (nikoli napjatýma) rukama i nohama, s hlavou případně mírně podloženou měkkou podložkou, či polštářkem, nebo vsedě – tzv. sedící (spící vozka.)“⁴⁷ Další doporučovanou polohou je pozice mexického povaleče. Jde o sed na kraji židle nebo křesla. Nohy jsou natažené před sebe, hlava je svěšená dozadu nebo vpředu. Paže visí podél těla. Jogínský sed - vzpřímené držení těla, hlava je v jedné přímce s páteří, nohy nezkřížené, opřené chodidly o zem, ruce složené v klíně s dlaněmi vzhůru nebo dolů. Eva Mrázová přidává polohu „lehy na břicho: různé varianty poloh hlavy a rukou (poloha krokodýla). Hlava čelem opřená o zkřížené ruce. Špičky chodidel jsou vytočeny vně. Poloha na boku: Levá tvář spočívá na levé paži, pravá paže je pokrčená při trupu. Levá noha je natažená, pravá pokrčená (poloha tygříka).“⁴⁸

Nejrozšířenější z relaxačních postupů, pro potřeby duševní hygieny, je **Autogenní trénink**. Metodu vypracoval německý neurolog a psychiatr Johannes H. Schutze na počátku 20. století. „Spojuje v sobě principy relaxace, koncentrace, autosugestivního ovlivnění a systematického nácviku. Základní cvičení (nižší stupeň) autogenního tréninku obsahuje 6 postupně nacvičovaných úkolů, při nichž se dosahuje uvolnění v různých částech těla, ve spojení se soustředěním na příslušné subjektivní pocity: cvičení tíhy, tepla, regulace srdeční činnosti, koncentrace na dech, regulace břišních orgánů, koncentrace na oblast

⁴⁷ BEDRNOVÁ, Eva a kol. *Management osobního rozvoje Duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl*. Praha: Management Press, 2009. s. 262.

⁴⁸ MACHOVÁ, Jitka. KUBÁTOVÁ, Dagmar a kol. *Výchova ke zdraví*. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 143.

hlavy.⁴⁹ „Autogenní trénink je schopnost ovlivňovat vlastní myslí svoje tělo a tím (zpětnou oklikou) opět svoji mysl.“⁵⁰

Nácvik se provádí pod vedením nebo podle nahrávky odborníka na kazetě. Nácvik trvá 6-8 týdnů, 3 krát denně, 3-7 minut. Důležitá je častost a pravidelnost cvičení. „Tři základní „mechanismy“, jež se uplatňují v cvičení autogenního tréninku a bez nichž autogenní trénink v podstatě není možný, představují – koncentrace, relaxace a představy.“⁵¹ U koncentrace jde o zaměření pozornosti, o soustředění se. Jde o to zvládnout obrátit svou pozornost ke svému tělu, uvolnění a klidu. U představ jde o to, představovat si výsledek cvičení a o navození „živých představ“.

Vyšším stupněm autogenního tréninku je **meditace**, tedy stav rozjímání. K obvyklým způsobům patří soustředění se na určitou barvu, vyvolání obrazu, živé představy určité osoby nebo předmětu nebo představy budoucího výkonu. „Jedním z prvních úkolů při meditaci, je zklidnit a utišit náhodné myšlenky. Abychom toho byli schopni dosáhnout, musíme rozlišovat čtyři úrovně myšlení. První a nejnižší úroveň představuje negativní myšlení, kam patří pocity hněvu, strachu, smutku, lítosti a znepokojení. Negativní myšlenky způsobují, že jsme sobečtí a líní. Druhou úroveň tvoří zbytečné myšlenky. Mrháme časem tím, že se obáváme věcí, které se pravděpodobně nestanou, nebo věcí, jež nemůžeme nijak ovlivnit. Na třetí úrovni jsou nezbytné myšlenky, jako třeba „nesmím zapomenout zaplatit účet za elektřinu“ nebo „musím poslat přání babičce k narozeninám“. Nejvyšší úroveň pak představují pozitivní myšlenky, které vyvolávají mír, harmonii, kreativitu, lásku a štěstí. Meditace nám pomůže osvobodit mysl od negativních a zbytečných myšlenek a pozdvihnout ji na vyšší úroveň.“⁵²

Velmi často je při relaxaci využívána hudba a reálné zvuky. Běžně v prodeji jsou nahrávky mořského přípoje, ptačího zpěvu, hlasy velryb, zvuky tekoucí vody. Hudba vede

⁴⁹ ŠOPEK, Jan. *Zátěžový a protistresový program*. Praha: Policejní akademie ČR, 2004. s.20.

⁵⁰ VOJÁČEK, Karel. *Autogenní trénink - odkaz a rozvoj*. Praha: Avicenum, 1988. s. 49.

⁵¹ BEDRNOVÁ, Eva a kol. *Management osobního rozvoje Duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl*. Praha: Management Press. 2009. s. 260.

⁵² FONTANA, David. *Jak na to Meditace*. Praha: Slovart, 2012. s. 18.

k uvolnění napětí, svalstva. Další oblíbenou formou relaxace je cvičení jógy – dechová cvičení, polohová cvičení, meditace, soustředění.

„**Abreakce (odreagování)** je katarzní, očistná metoda, v psychoanalytické teorii uvolnění potlačovaných emocí, podvědomých komplexů opětným prožitím původního zážitku, na rozdíl od vědomého pozvolného odeznívání afektů, cílem je uvolnění emočního napětí a úzkosti.“⁵³ V běžném významu jde o způsob vyrovnání se s zátěžovou situací. Snižují se nepříznivé důsledky zátěže. V běžném životě se odreagujeme například použitím hněvivého slova, na něčem si vybijeme svou zlost, vypovídáme se známému člověku. Odreagování může být i společensky nepřijatelné - vulgarismy, ničení majetku, rozbíjení věcí, alkohol, drogy, náhodný sex. Odreagovat se můžeme i v partě s přáteli, na zábavách, tanečních večerech, u táborového ohně.

„Techniky odreagování se snaží zneškodnit předpokládané škodlivé působení negativních emocí tím, že se nechávají (často v postupných krocích) znovu proběhnout za promyšleně vytvořených léčebných okolností.“⁵⁴ Techniky odreagování jsou v policejní praxi využívány při posttraumatické péči například obětem trestných činů a při pomoci policistům.

Kompenzace představuje překonání problému nějakou náhradní aktivitou. Stres, který vznikl psychickým přetížením lze kompenzovat tělesnou aktivitou, pobytem v přírodě, hrou na hudební nástroj nebo jiným, hodnotným zájmem. Nedostatek nebo přebytek na jedné straně je vyvažován nějakým jiným zájmem, aby nastal žádaný, rovnovážný stav.

V posledních letech jsou pro policisty budovány posilovny a tělocvičny, které osobně považují za správný a vhodný způsob kompenzace. Psychicky náročná činnost se dá vykompenzovat činností fyzicky náročnou. Policista může vhodným způsobem

⁵³ HARTL, Pavel. HARTLOVÁ, Helena. *Velký psychologický slovník*. Praha: Portál, 2010. s. 10.

⁵⁴ ŠOPEK, Jan. *Zátěžový a protistresový program*, Praha: Policejní akademie ČR, 2004. s. 23.

v posilovně vybit nahromaděný adrenalin, vztek či agresi. V neposlední řadě si tímto utužuje zdraví, zlepšuje a udržuje kondici.

4 VZTAH ZVOLENÉHO TÉMATU K SOCIÁLNÍ PEDAGOGICE

Sociální pedagog se při své práci setkává s osobami všech věkových kategorií. Podstatou je to, že tyto cílové skupiny žijí ve svém přirozeném prostředí rizikovým, jistým způsobem disociálním, způsobem života. Jedná se o osoby ohrožené sociálně patologickými jevy, jako je drogová závislost, alkoholismus, prostituce, krádeže, závislost na hracích automatech a další. Sociální pedagog klade důraz na problémy klientely a tyto se snaží řešit. Uplatňuje prvky sociální výchovy.

Blahoslav Kras v knize *Základy sociální pedagogiky* uvedl, že „Sociální výchova má přispět k posílení schopnosti mladých lidí řešit konflikty bez agrese, nenásilným způsobem, vypořádat se s těžkostmi konstruktivním způsobem, tedy nevolit v problémových situacích únikové strategie (alkohol, agrese.)“⁵⁵

Sociální výchova by tedy měla nasměrovat klienty k tomu, aby rozvíjeli své osobní schopnosti. Jde o to usměrnit disociální chování správným směrem, aby nepřerostlo v chování antisociální. Může se podařit sprejera přesvědčit, aby začal malovat obrazy, agresivní výtržníky k tomu, aby svou agresi využili v bojovém umění či poskakující romské děti na ulici přesvědčit o výhodách tanečního kroužku. Jde jen o to provést vhodnou depistáž a navázat s klientem vztah, přesvědčit ho o výhodách nabídnuté pomoci. Vlohy pro určitou činnost může rozvíjet i jiným způsobem, způsobem pro společnost přijatelným a ceněným.

Tam, kde sociální výchova neuspěje, tam kde nedostačuje vysvětlování, názorné příklady, podání pomocné ruky, odborná pomoc při řešení problémů, přichází na řadu represivní složky. Represe tedy přichází až v okamžiku, kdy všechny předchozí opatření se minuly účinkem, kde pomoc byla zřejmě neúčinná a kde dochází k porušení zákona. Policie ČR tedy navazuje na práci sociálního pedagoga či sociálního pracovníku v okamžiku, kdy je potřeba chránit život, zdraví a majetek.

⁵⁵ KRAUS, Blahoslav. *Základy sociální pedagogiky*. Praha: Portál, 2008. s. 184.

Policie České republiky však není čistě a jenom represivní složkou. Mottem je „Pomáhat a chránit“. Policie poskytuje občanům pomoc v nouzi, krizovou intervenci, posttraumatickou péči, pomoc obětem stalkingu, domácího násilí apod. Lékařská pomoc a nabídka pomoci policejního psychologa je naprostou samozřejmostí.

Lidé si za policisty chodí pro bezplatnou radu. Policisté mnohdy suplují práci advokáta, na kterého ne každý má dostatek finančních prostředků. Hlavně u starších spoluobčanů jde o to, že mají důvěru v člověka v uniformě. Stejně informaci, kterou poskytne policista v civilu, nevěří tolik, jako když je informován od uniformovaného policisty. Jde o psychologický efekt uniformy. Za policisty chodí lidé na služebny, ale zastavují je a radí se i na ulici.

Policista provádí prevenci. Je naprosto běžné dělat přednášky na základních, středních a mateřských školách. Osobně jsem byla přítomna či sama vedla několik přednášek na středních školách. Jednalo se o přednášky zaměřené na zneužívání návykových látek. Studenti projevovali obrovský zájem o přednášku. Diskutovali a pokládali otázky. Otázka, kterou naprosto vždy někdo položí a na kterou jsem proto velmi dobře připravena, je ve smyslu, jaké množství psychotropní látky je povoleno u sebe držet.

Na každém Obvodním oddělení Policie ČR v Brně je zřízena funkce romského koordinátora. Jedná se o policistu, který navštěvuje romy v jejich přirozeném prostředí, dotazuje se jich na jejich problémy a pomáhá jim, pokud je to v jeho možnostech, s řešením. Policie v tomto ohledu vychází ze zkušeností francouzského policejního sboru a zřídila vedle funkce romského koordinátora i funkci asistenta Policie ČR.

„Od roku 2003 realizuje ve spolupráci se sdružením Vzájemné soužití pilotní projekt Asistent Policie ČR pro potírání lichvy v sociálně vyloučených romských komunitách v Ostravě a od roku 2004 ve spolupráci s orgány samosprávy pilotní projekt Asistent Policie ČR pro spolupráci s romskou komunitou v Chebu.“⁵⁶

⁵⁶ Č.j.: OBP-81-9/AK-2006, *Metodika činnosti asistenta Policie ČR pro práci v sociálně vyloučených lokalitách.*

Asistent Policie ČR by neměl přímo suplovat práci sociálního pracovníka, nebo streetworkera. Jeho hlavním úkolem je navázání kontaktu s obyvateli sociálně vyloučených lokalit, snažit se o zlepšení vztahu mezi policií a obyvateli těchto enkláv a přispět tak ke vstupu Policie ČR do těchto lokalit. Asistent tedy má fungovat jako spojka mezi Policií ČR a lidmi ze sociálně vyloučených lokalit. Asistent na jedné straně pracuje v zájmu Policie ČR, na druhé straně chrání zájmy a pomáhá lidem ze sociálně vyloučených lokalit.

Policisté jsou v neustálém interpersonálním kontaktu s osobami ohroženými sociální inkluzí, s těmito komunikují, jsou s nimi v interpersonálním kontaktu a lze je bez větších obtíží zařadit mezi pomáhající profese. „V širším slova smyslu lze dnes jako pomáhající označit takové profese, jejichž posláním je nejrozmanitější péče o klienty nebo jejich podpora, která u nich přispívá k subjektivnímu pocitu vyrovnanosti, spokojenosti a pohody anebo stimuluje potenciál k vyrovnávání se s nároky obtížných životních situací či osobnostní změně. Dimenzi pomáhání pak mohou nabýt všechny profese založené na mezilidském vztahu a komunikaci.“⁵⁷

Syndromem vyhoření jsou nejčastěji stíženy **helping professions** (pomáhající profese) a osoby blízké. Sociální pedagogika se, mimo jiné, orientuje na pomoc klientům s různými, sociálními odchylkami v chování a můžeme ji v širším smyslu chápat jako sociálněpedagogický návod a pomoc k zvládnutí životních situací a nalezení nejvhodnějšího způsobu života, který bude ku prospěchu jak jednotlivci, tak i celé společnosti.

Podle Zlatice Bakošové by sociální pracovník mohl velmi dobře najít uplatnění v resortu vnitra. Specifikovala oblasti uplatnění: „Penitencionárna a postpenitencionárna sociálna práca s mládežou v nápravněvýchovných zariadeniach, poradenstvo a komunikácia s rodinami. Výchovno-vzdelávacia, sociálna práca s deťmi a rodinami v utečeneckých táboroch, pomoc a podpora při hľadání pracovných miest, při rekvalifikácii. Tvorba

⁵⁷ KRAUS, Blahoslav. POLÁČKOVÁ, Věra. et al. *Člověk – prostředí – výchova. K otázkám sociální pedagogiky*. Brno – Paido. 2001. s. 188.

programov a účinných opatrení predchádzajúcich páchaniu trestných činov a kriminalitě mladistvých.“⁵⁸

Pomáhat však je schopen jen ten, kdo netrpí ztrátou smysluplnosti své práce, a kdo má dostatečný energetický potenciál k tomu, aby byl ještě schopen pomáhat. Hořet a vyhořet může doslova každý a úkolem sociální pedagogiky by měla být na jedné straně účinná pomoc klientům, tak i účinná pomoc pomáhajícím. Dle mého názoru, by i policisté mnohdy potřebovali pomoc sociálního pedagoga, a to zejména pokud se cítí unavení, vyhořelí, bez energie, pokud cítí bezmoc a beznaděj. Z uvedeného důvodu bych oblasti uplatnění sociálního pedagoga, které specifikovala Zlatica Bakošová doplnila **o poradenství a podporu pracovníkům pomáhajících profesí**, za které osobně považuji i policisty.

⁵⁸ BAKOŠOVÁ, Zlatica. *Sociálna pedagogika jako životná pomoc*. Bratislava: Lorva, 2006. s. 186.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 KVALITATIVNÍ VÝZKUM, ZAKOTVENÁ TEORIE

Cílem výzkumu bylo postihnout přelomové momenty života bývalých příslušníků Policie ČR. Co je vedlo k tomu, že od policie odešli a jaká podstatná okolnost by policistu přiměla k setrvání ve služebním poměru, nebo za jakých okolností by byl ochoten se k policii vrátit. Bylo potřeba policisty přimět k tomu, aby se zcela otevřeli, nic neskrývali a s důvěrou se rozpovídali o policejní práci i o tom, jaké důsledky toto mělo na jejich profesní i osobní život.

Z uvedeného důvodu jsem zvolila kvalitativní typ výzkumu. „Cílem konstrukce v kvalitativním výzkumu je reprezentovat populaci problémů, populaci jeho relativních dimenzí.“⁵⁹ Nejde tedy o to, aby metoda objasnila jak často se něco děje, nebo kolikrát se to stalo. Metoda nemá zjistit četnost nějakého jevu. Jde o to zjistit, co respondenta k tomu vedlo, proč se to či ono stalo, co to pro něj znamenalo a znamená. Proces porozumění vyjádření respondenta předpokládá emocionální vztah, vcítění se do respondenta, vzájemnou důvěru.

Při kvalitativním typu výzkumu je potřeba předem zvolit z několika možných postupů. Předně mě k tomu, že jsem zvolila zakotvenou teorii, vedlo to, že v této oblasti dosud nebyl proveden žádný výzkum a tudíž nelze srovnávat výsledky, ke kterým jsem dospěla já s výsledky jiných výzkumů. Bylo potřeba vytvořit zcela novou teorii. „Zakotvená teorie představuje sadu systematických induktivních postupů pro vedení kvalitativního výzkumu zaměřeného na vytváření teorie.“⁶⁰

„Základním cílem výzkumu není popsat singulární jevy (jako je tomu např. u případové studie či biografického výzkumu), nýbrž generovat novou teorii. Tato teorie má být zakotvena v datech – to znamená, že výzkumník přistupuje k datovému materiálu s maximální nepředpojatostí a s otevřenou myslí. Předem definuje pole svého zájmu,

⁵⁹ DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2009. s. 304.

⁶⁰ STRAUS, Anselm. *Základy kvalitativního výzkumu: Postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Boskovice: Albert, 1999. s. 14.

nikoli proměnné, které v něm hrají svou roli.“⁶¹ K této metodě se tedy výzkumník uchyluje v okamžiku, kdy objevuje něco nového. Něco, co je pro danou oblast významné.

Výzkumník shromažďuje, sbírá data, která následně analyzuje. Mezi jednotlivými daty hledá souvislosti, vzájemné vztahy. Efektivní analýzu dat lze provést kódováním. „Kódování obecně představuje operace, pomocí nichž jsou údaje rozebrány, konceptualizovány a složeny novým způsobem. Při otevřeném kódování je text jako sekvence rozbit na jednotky, těmto jednotkám jsou přidělena jména s takto nově pojmenovanými (označenými) fragmenty textu potom výzkumník dále pracuje.“⁶² V podstatě jde o vystižení toho, co se v datech skrývá.

Jednotlivé kódy seskupujeme podle podobnosti či jiné zjevné souvislosti a řadíme je do kategorií. Jde o induktivní techniku, kdy pojmy a kategorie vzejdou na základě analýzy materiálu. „Cílem je odhalit společnou bázi jednotlivých jevů a naopak ukázat, co je odlišuje od jiných skupin.“⁶³ Jde o to, že získaná data „nálepkujeme“, rozbíjíme a znovu spojujeme do spojení a struktur. Na důkladnou analýzu navazuje interpretace. „Sekundární interpretace je paralelní s procesem psaní. Znamená opětovné promyšlení již analyzovaného materiálu s ohledem na to, o čem naše data vlastně vypovídají, co všechna námi vynalezená schémata a tabulky znamenají a především, proč k popsáním jevům dochází.“⁶⁴

5.1 Metodika výzkumu

Budu postupovat dle metody **zakotvené teorie**, která vychází především z podrobné analýzy rozhovorů. Vznikající teorie bude zakotvena v datech, získaných během rozhovorů. Tato metoda se často uplatňuje v kontextu objevování, jelikož u ní jde zejména o rozvíjení nových teorií a exploraci.

⁶¹ ŠVARŤÍČEK, Roman, ŠEĐOVÁ, Klára a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách..* Praha: Portál, 2014. s. 86.

⁶² Tamtéž, s. 211.

⁶³ Tamtéž, s. 87.

⁶⁴ Tamtéž, s. 244.

1. Vybrat konkrétní případy v určitém místě – výběr respondentů. Respondenti budou bývalí policisté, kteří v posledních letech odešli od Policie ČR, sloužili více než 10 let a lze je tedy považovat za zkušené odborníky.
2. Stanovit výzkumnou otázku nebo otázky, na které se výzkum bude snažit najít odpovědi.

Výzkumná otázka: Proč od policie odcházejí zkušení odborníci?

Operacionalizací výzkumné otázky jsem stanovila tyto **pomocné výzkumné otázky:**

- a) Odcházejí zkušení odborníci z důvodu špatných mezilidských vztahů?
 - b) Odcházejí zkušení odborníci za zajímavější pracovní příležitostí?
 - c) Odcházejí zkušení odborníci z důvodu špatného finančního ohodnocení?
 - d) Odcházejí zkušení odborníci z důvodu syndromu vyhoření?
3. Výběr způsobu získávání informací (dat), způsob práce s nimi či jejich použití v argumentaci a způsob jejich interpretace (vztažený k výzkumné otázce) – metoda narativního rozhovoru, důkladná analýza rozhovoru a hledání společných témat.
 4. Psaní samotné studie
 - Popis jednotlivých účastníků
 - Popis prostředí
 - Popis důvodu odchodu od policie
 5. V závěru shrnout poznání vzhledem k položené výzkumné otázce.
 6. Navrhnout další postup, poukázat na nejlepší možné řešení, rozebrat, jak lze vybrané řešení uskutečnit.

Cílem výzkumu je zjistit z jaké perspektivy nahlíží zkoumaná osoba na svůj život, jaké byly přelomové momenty její životní a profesní dráhy a objasnit příčiny těchto zvrátů. Hlavním cílem tohoto výzkumu je zjistit, jaká podstatná okolnost by způsobila setrvání bývalého policisty u PČR. V rozhovorech budu hledat společná témata

5.2 Etické aspekty výzkumu a technika sběru dat

Ve společenských vědách je předmětem zkoumání člověk. Proto je nutné zmínit problematiku etiky humanitního výzkumu. Výzkum je prováděn s lidmi a na lidech, což přináší i jisté etické limity a omezení. Výzkumník nesmí narušit tělesné a duševní zdraví respondenta, nesmí ho omezovat, narušovat jeho soukromí tak, že by mu způsobil újmu. Je potřeba navodit příjemnou atmosféru, pocit vzájemné důvěry, porozumění a empatie. Jen tak je možné navázat dlouhodobější, plodnou spolupráci. Respondent i výzkumník musí mít ze vzájemné spolupráce dobrý pocit. Na navození dobrého pocitu má vliv úvod a ukončení rozhovoru. Za podstatné považuji nekomentování odpovědi a snahu o zachování neutrálního postoje. Respondenti měli možnost si odpovědi dobře promyslet. Rozhodně jsem na odpovědi nespěchala.

Před zahájením vlastního šetření by měl výzkumník získat od respondenta „informovaný souhlas“, a to buď v písemné formě, nebo postačí ústní vyjádření. Respondent by měl být poučen o tom, že může ve kterékoliv fázi od výzkumu odstoupit. V případě mého výzkumu jsem se všemi respondenty nejprve komunikovala telefonicky nebo mailem. Popsala jsem jim důvody výzkumu, zaslala část úvodu diplomové práce, aby měli možnost si udělat ucelenou představu o tom, čeho se celá práce týká a co chci výzkumem zjistit. Poté měli respondenti možnost svobodně se vyjádřit k tomu, zda se výzkumu chtějí účastnit. Od výzkumu po poučení odstoupil pouze jeden z respondentů, což odůvodnil tím, že nemá zájem svěřovat se, pravdivě mluvit o práci u policie, a hlavně o svém osobním životě.

Za velmi podstatné považuji to, že výzkumník musí zachovat naprostou anonymitu všech respondentů. Osobně jsem všechny respondenty předem písemně upozornila na to, že nikdy nezveřejním jejich osobní data. Respondenti měli strach z toho figurovat ve výzkumu pod skutečnými křestními jmény. Z uvedeného důvodu byla všem nabídnuta

možnost skrýt svou vlastní identitu. Respondenti si sami zvolili pseudonymy, pod kterými v mojí práci figurují. Zabránila jsem tím negativním dopadům na respondenty, možnosti zneužití jejich osobních údajů, možné manipulaci s respondenty, či jakékoliv formě vydírání, které by mohli být v budoucnu vystaveni.

Respondenty jsem ujistila o tom, že získaná data budou použita pouze a jenom pro účely tohoto výzkumu. Rozhovory s respondenty jsem původně měla v úmyslu nahrávat na diktafon a poté učinit přepis rozhovorů. Nahrávku na diktafon odmítli 3 respondenti. Měli obavu z toho, že by nahrávku mohl slyšet někdo jiný než výzkumník a identifikovat je podle hlasu. Popřípadě měli obavu z toho, že bych po přepsání rozhovoru nahrávku nesmazala a tato se byť nedopatřením dostala do rukou nepovolané osoby. Tito 3 respondenti by za předpokladu nahrávání rozhovoru od výzkumu odstoupili. Z uvedeného důvodu byly rozhovory přímo zapisovány na notebooku. Toto mi nečinilo potíže, jsem zručná písáčka a jsem schopná doslovně zapisovat veškerou verbální komunikaci. Při psaní nesleduji klávesnici, tudíž toto atmosféru rozhovorů nijak nenarušovalo.

Respondentům byla předem dána možnost neodpovědět na některou z položených otázek. Této možnosti žádný z respondentů nevyužil. Někteří respondenti odpovědi prokládali „vsuvkami“, které označovali za nezveřejnitelné či nepublikovatelné. I přes to jsem některé, zajímavé „nezveřejnitelné odpovědi“ zaznamenala a v práci je publikovat budu, i když tuto odpověď nepřičítám k žádnému z respondentů.

Ti, které jsem požádala o bližší vysvětlení důvodu rozvodu nebo odchodu od policie, váhali s odpovědí a vyjadřovali se velmi opatrně. Opatrně myšlenky formulovali a zvažovali vyřčení každého slovíčka. Naopak velmi sebejistě se při těchto typech otázek vyjadřovali bývalí kolegové, kterým práce u policie osobní vztahy nenarušila.

5.3 Průběh výzkumu, charakteristika respondentů

Hendl uvádí, že „Reliabilní je měření, které nám při opakované aplikaci dává shodné výsledky, pokud se ovšem stav pozorovaného objektu nezměnil.“⁶⁵ „Zvýšení reliability u kvalitativního výzkumu je možné dosáhnout především tím, že bude co nejpřesněji popsáno to, jak byly výsledky získány. Konkrétně se tedy jedná o popis prostředí, ve kterém šetření probíhalo, popis výběru respondentů a popis časového horizontu, ve kterém výzkum probíhal.“⁶⁶

Rozhovory probíhaly v průběhu měsíců prosinec roku 2014 a leden roku 2015. Pět rozhovorů jsem realizovala v kavárnách, které si předem zvolili respondenti. Jejich přání jsem se přizpůsobila. Rovněž jsem se přizpůsobila času, ve kterém se chtěli respondenti setkat. Vždy se jednalo o klidnou, tichou kavárnu s přátelskou, příjemnou atmosférou. Dva rozhovory jsem realizovala v domech či bytech respondentů.

Rozhovoru se účastnil vždy jen jeden respondent a výzkumník. Manželky či přítelkyně v obydlich respondentů jsem požádala o to, zda by mohly po dobu rozhovoru odejít z místnosti, kde rozhovor probíhal. Žádná z manželek či přítelkyň nepožádala o to, zda by mohla zápis rozhovoru vidět. V průměru trval každý rozhovor hodinu a půl. Se všemi respondenty se mi podařilo navázat plodnou spoluprací a s některými snad i budoucí přátelství.

Výzkumu se účastnili pouze bývalí příslušníci Policie ČR. Preferovala jsem policisty, kteří sloužili déle než 10 let a lze u nich předpokládat, že jsou dokonale obeznámeni s policejní problematikou, organizací práce a vzhledem k věku a získaným zkušenostem jsou schopni přesné, jasné a výstižné argumentace a formulace vlastních názorů a životních postojů.

Celkem bylo vybráno 7 respondentů, pouze muži. Ženy byly do přímého výkonu služby (výjimku tvoří cizinecká policie) přijímány až po roce 1989 a většina přijatých žen

⁶⁵ HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2009. s. 335.

⁶⁶ DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2009. s. 62.

do současné doby slouží. To, že ženy slouží dosud je, mimo jiné, způsobeno tím, že z doby strávené na rodičovské dovolené je ženě do výsluhy započítána jen 1/2 roku. Pokud tedy žena má 2 děti, na rodičovské dovolené je 6 let, je jí do výsluhy započítán jen 1 rok. Z uvedeného důvodu mají stejně staré ženy mnohem méně odslouženo, než muži. Kromě toho ze svého okolí znám pouze jedinou ženu, která odešla od Policie ČR a ta moji žádost o rozhovor odmítla.

Respondenti byli vybráni formou „snowball technique“. „Snowball technique – spočívá ve výběru jedinců, při kterém nás nějaký původní informátor vede k jiným členům naší cílové skupiny.“⁶⁷

Osobně jsem znala pouze respondenta pod pseudonymem **ALIEN** a **DĚDKA**. Alien doporučil **EDUARDA PELIKÁNA** a **JOHNA HAWKA**. Kolegyně, mě seznámila s **TECHNIKEM**. Dědek mi doporučil **AUTAŘE**, Autař doporučil **BONDA**.

EDUARD PELIKÁN

Věk 47 let, 15 let sloužil u Policie ČR. Služební zařazení: Městský úřad vyšetřování Brno, Krajský úřad vyšetřování JmK, 15. odbor Úřadu vyšetřování pro ČR, Úřad vyšetřování finanční kriminality a ochrany státu, Služba pro odhalování korupce a závažné hospodářské trestné činnosti, Útvar odhalování korupce a finanční kriminality. Vždy pracoviště Brno. Od Policie ČR odcházel v hodnosti podplukovník. Výsluhový příspěvek v současné době nepobírá. Vzdělání vysokoškolské v oboru právo a slévárenské technologie. K Policii ČR nastoupil jako vysokoškolák. Vysokoškolské vzdělání potřeboval u Policie ČR i v současném zaměstnání. Nadále je státní zaměstnanec.

AUTAŘ

Věk 50 let, 19 let sloužil u Policie ČR. Služební zařazení: Obvodní oddělení Policie ČR a Služba kriminální policie a vyšetřování Brno. Od Policie ČR odcházel v hodnosti poručík. Výsluhový příspěvek v současné době pobírá. Vzdělání vysokoškolské v oboru strojním. K Policii ČR nastoupil jako vysokoškolák. Vysokoškolské vzdělání potřeboval u

⁶⁷ DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 3. Vyd. Praha: Karolinum, 2009, str. 114

Policie ČR. V současné době pracuje u pojišťovny, kde vzdělání není rozhodující. Ceněny jsou zde praktické znalosti a zkušenosti.

TECHNIK

Věk 64 let, 36 let sloužil u Policie ČR. Služební zařazení: Oddělení letištní kontroly Brno, VŠ SNB Praha, Ústav zahraničního studia, Obvodní oddělení Policie ČR. V jaké hodnosti odcházel od Policie ČR, odmítl sdělit. Výsluhový příspěvek v současné době pobírá. Vzdělání vysokoškolské v oboru právo. Do r. 1991 potřeboval u Policie ČR vysokoškolské vzdělání v oboru právo s postgraduálem pedagogiky a psychologie. Po r. 1991 včetně středoškolské. V současné době je ve starobním důchodu.

ALIEN

Věk 38 let, 12 let sloužil u Policie ČR. Služební zařazení: Obvodní oddělení Policie ČR, Operační středisko Policie ČR JmK, Národní protidrogová centrála SKPV. Od Policie ČR odcházel v hodnosti nadporučík. Výsluhový příspěvek v současné době nepobírá. Vzdělání vysokoškolské v oboru sociální pedagogika. Vysokoškolské vzdělání potřeboval u Policie ČR i v současném zaměstnání. Nadále je státní zaměstnanec.

DĚDEK

Věk 54 let, 22 let sloužil u Policie ČR. Služební zařazení: Obvodní oddělení Policie ČR. Od policie odcházel v hodnosti praporčík. Výsluhový příspěvek v současné době pobírá. Vzdělání středoškolské s maturitou v oboru strojním. Vysokoškolské vzdělání u Policie ČR nepotřeboval. V současné době pracuje u hlídací služby, kde vzdělání není rozhodující. Ceněny jsou zde praktické znalosti a zkušenosti.

JOHN HAWK

Věk 37 let, 11 let sloužil u Policie ČR. Služební zařazení: Pořádková policie, Pohotovostní motorizovaná jednotka, Obvodní oddělení Policie ČR. Od Policie ČR odcházel v hodnosti praporčík. Výsluhový příspěvek v současné době pobírá. Vzdělání středoškolské s maturitou v oboru stavebním. Vysokoškolské vzdělání u Policie ČR nepotřeboval. V současné době pracuje na městském úřadě, kde na jeho pozici je středoškolské vzdělání s maturitou dostačující.

BOND

Věk 52 let, 21 let sloužil u Policie ČR. Služební zařazení: Obvodní oddělení Policie ČR, Služba kriminální policie a vyšetřování. Od policie odcházel v hodnosti poručík. Výsluhový příspěvek v současné době pobírá. Vzdělání vysokoškolské v oboru právo. Vysokoškolské vzdělání u Policie ČR potřeboval a potřebuje je i v současné době. Pracuje u bezpečnostní služby.

Kromě Technika měli všichni respondenti v době odchodu od Policie ČR zajištěno nové místo. Technik odcházel do starobního důchodu.

6 REALIZACE A VYHODNOCENÍ VÝZKUMU

6.1 Rozhovory s respondenty a jejich analýza

Otázka: Co bylo klíčovým momentem odchodu od Policie ČR?

Eduard Pelikán

„Ve skutečnosti se jednalo o momenty dva, které následovaly po sobě zhruba s dvouletým odstupem. Prvním momentem bylo, když jsem byl kázeňsky řešen za postup v kauze jednoho významného politika, a hlavním argumentem orgánů s kázeňskou pravomocí bylo sdělení “kdybyste četl noviny, tak Vám muselo být jasné, že dotyčný je nevinný”. Druhým momentem byl okamžik, když se vedoucím pracoviště stal člověk naprosto nevýrazný, neschopný vlastního názoru, ale na druhou stranu schopný úplně všeho, tato okolnost nastala zhruba rok před mým odchodem od policie a byla tou takzvanou poslední kapkou, která mi otevřela oči a pohnula mě k rozhodnutí začít si hledat jiné místo. Toto rozhodnutí jsem probral s rodinou a překvapilo mě, že i z jejich strany bylo konstatováno, že delší dobu na mě pozorují výraznou změnu v přístupu k zaměstnání. Protože jsem nechtěl opustit bezpečnostní složky státu, tak mi hledání nového místa trvalo asi rok a v průběhu této doby, jsem si mnohokrát ověřil, že moje rozhodnutí bylo správné. Do současné doby udržuji kontakty s bývalými kolegy, na kterých je patrná vzrůstající nespokojenost se situací na jejich pracovišti.“

Eduard Pelikán jako klíčový důvod odchodu popisuje **neopodstatněné, nespravedlivé obvinění z kázeňského deliktu**. Obvinění z kázeňského deliktu subjektivně vnímá jako nespravedlivé. Je zřejmé, že byl zastrašován ze strany nadřízeného a předem mu bylo podsunuto, s jakým výsledkem by měl vyšetřovanou kauzu ukončit. Postih za kázeňský delikt bylo poslední varování.

Dalším důležitým zvratem je příchod nového **nadřízeného**, kterého vnímá jako **nevýrazného, neschopného vlastního názoru, všehoschopného**. Právě všehoschopný vedoucí požaduje po podřízených naprostou poslušnost a snad i oddanost. Postih za kázeňský delikt je toho důkazem. Udržuje kontakty s bývalými kolegy, na kterých je patrná **vzrůstající nespokojenost** se situací na pracovišti.

Autář

„Měl jsem zdravotní problémy. Nepravidelná pracovní doba, špatné stravování, sem tam alkohol, hodně cigaret, kávy, stres a žaludeční vřed byl na světě. S vředy, vysokým krevním tlakem a celkově špatným zdravotním stavem bych neprošel preventivní prohlídkou, a než se nechat propustit, tak jsem radši odešel.“

Autář za klíčový důvod odchodu považuje zdravotní problémy, které vznikly špatným stravováním, užíváním návykových látek, přemírou stresu, zanedbáváním odpočinku. Obecně lze tedy konstatovat, že důvodem odchodu byly **zdravotní problémy**, vzniklé **nevhodným životním stylem**. Autář volil variantu odchodu od policie. Špatný zdravotní stav by vedl k tomu, že by při povinné, lékařské preventivní prohlídce, kterou každý policista musí podstoupit jednou za 2 roky, nevyhověl požadavkům a byl by nucen od policie odejít.

Technik

„Jeden z důvodů byla degradace z hodnosti mjr. do hodnosti podpraporčík (s tou jsem začínal jako policista) a to „ ex lege“, nikoliv individuálním právním aktem. Považoval jsem to za právní perverzi, neboť právní skutečností, zakládající degradaci jakékoliv hodnosti příslušníka jakéhokoliv vojensky organizovaného sboru je spáchání trestně právního deliktu. Dokonce i v žoldnéřských, či soukromých legiích. A nikoliv legislativa (administrativní vyhláška MV). Částečnou nápravou bylo ustanovení pro veterány, na které se tato „degradace“ v důchodu a při odchodu nevztahovala s právem nosit tuto nejvyšší hodnost na uniformě na veřejnosti. Dále věk (57) a nárok na náležitosti, jejichž uplatnění ze zákona bylo po tři roky odkládáno. Zákon byl schválen v parlamentu, a tudíž byl platný již delší dobu. Záměrně byla odkládána jeho publikace ve Sbírce zákonů. Tím nemohl nabýt účinnosti. Z právního hlediska byla jeho účinnost odkládána obzvlášť perverzním způsobem – tzv. přílepem k zákonu, který neměl nic společného se zákonem samým. Dále vyjádření tehdejšího ministra financí, kterým vše zdůvodnil a kterým dal najevo nejen svůj osobní vztah ke starým policistům (kteří sloužili ještě za bývalého režimu a složili doposud). Toto zdůvodnění a názor byly publikovány veřejně ve sdělovacích prostředcích a doplněny v rámci politické propagandy ilustrační fotografií policisty (v olivě a s výrazem „obsluhy německého velkorážního kulometu“). Jeho citace byla přibližně asi taková: „Chcete, aby „esenbáci“ požívali vůbec nějaké výhody,

jako ostatní policisté, kteří sloužili pouze našemu demokratickému režimu? Jistě to nechcete! A proto se zákon odkládá.“ Osobně jsem vždy zastával a zastávám názor, že není rozdíl mezi pachateli za jakéhokoliv politického režimu. Determinující pro policistu by měl být motiv nesmiřitelnosti vůči pachatelům trestněprávních deliktů, tedy kriminálákům, neboť jde obecně o protispolečenské elementy. Zpolitizované kriminální živly usilovaly vždy o faktické převzetí státní moci ve vlastních zájmech a nedotknutelnost svých pozic. To se muselo dít pouze za cenu deformace právního režimu a tím i principů spravedlnosti ve společnosti. Jde o můj osobní názor, který může být podjatý a ovlivněný předchozím studiem dějin státu a práva, ve kterém jsem se ztotožnil s poněkud radikálním Juventiem Celsus, (římským právníkem kolem r. 100 n.l.). Celsus velmi úsporným a precizním stylem např. definoval: „Právo je umění dobrého a spravedlivého“, „nemožné nemůže zavázat“, veřejné právo považoval za politiku a nikoliv za právo jako takové, které se vyznačuje apolitičností. Oblíbené rčení o právním státě v demokracii je propagandistické tlachání.. Jde o můj názor, a doufám, že jej nebudete chápat jako klišé. Zároveň se dostávám za hranice resortu policie, a tudíž v něm nejsem kompetentní.“

Technik popisuje hned několik důvodů svého odchodu od Policie ČR. Nepřenesl se přes umělé snížení své hodnosti, kterou subjektivně vnímá jako **degradaci**. Snížení hodnosti bylo v souvislosti s účinností zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, dle kterého služební hodnost je přímo vázána na tarifní třídu. Technik byl ve 4. tarifní třídě, pro kterou přísluší služební hodnost podpraporčík. Dalším důvodem odchodu byl **věk** 57 let, kdy ze zákona vyplývá povinnost ukončit služební poměru nejpozději v roce, kdy policista dovrší 65 let. Za podstatné považuje nárok na **výsluhový příspěvek**. Popisuje **neúctu, snižování zásluh a veřejné ponižování policistů**, kteří sloužili za „bývalého politického režimu“. Velmi negativně vnímá označení „esenbáci“.

Alien

„Od policie jsem odcházel pro celkové znechucení a vyhoření, bylo mi nabídnuto lepší zaměstnání. Odchodu předcházel dlouhodobý spor s nadřízeným, který neunesl to, že jsem uspěl na vysoké škole a doplnil si vzdělání. On sám měl pouze bakalářské vzdělání z nějaké

slovenské vysoké školy. Tento nadřízený mě začal ponižovat před podřízenými, dělal mi zbytečné kontroly, snažil se mi ztrpčit život a přimět mě k tomu, abych si sám našel jiné místo. Neunesl představu, že jeho podřízený je schopnější a hlavně vzdělanější.“

Alien popisuje **celkové znechucení systémem**. Sám hovoří o vyhoření a je pravděpodobné, že i prošel úvodními fázemi syndromu vyhoření. Alien do své práce vkládal obrovské nadšení, práce ho bavila, ale vinou svého nadřízeného, který mu práci ztěžoval, ho práce přestala bavit. Popisuje spor s nadřízeným. Ze strany nadřízeného Aliena se jednalo o neskryvaný **bossing**, který měl podstatu **v neschopnosti a nekompetentnosti nadřízeného** Aliena. Nadřízený Aliena neunesl to, že má pod sebou schopného a hlavně vzdělanějšího podřízeného. Alienovi byla nabídnuta lepší, prestižnější a finančně výhodnější pracovní nabídka, kterou přijmul.

Dědek

„Bylo to znechucení systémem. U Policie ČR už dobře bylo. Jedním z důvodů byla i má degradace, kterou jsem těžce nesl a nepochopili ji ani známí. Měli dojem, že jsem musel udělat nějakou šílenost, když mi vzali kapitána a dali praporčíka. Nějak nechápali, že se změnil zákon. Tak nějak jsem cítil, že je všechno špatně, že už tam chodím jen pro výplatu. Práce už mě neuspokojovala, nebavila. Byl jsem unavený, podrážděný. Po roce 2003 bylo nejdůležitější, mít vysokou školu. My, co jsme ji neměli, jsme potom museli poslouchat rozkazy mladých kluků, s nulovou praxí a zkušenostmi, ale důležité bylo, že měli titul a bylo jedno, jaký to titul byl. Komické je mít za nadřízeného mladého kluka, co se nenechal vysvětit na faráře, ale různých zemědělců, učitelů a podobně, těch bylo nejvíce. Máš titul, tak budeš velet, a že o tom nic nevíš, to je jedno.“

Dědek popisuje **celkové znechucení systémem**. Nesmířil se a subjektivně velmi negativně vnímal snížení služební hodnosti – **degradaci** z hodnosti kapitán do hodnosti praporčík. Příčiny degradace jsou shodné jako u Technika. Práce ho přestala bavit, uspokojovat **ztratil nadšení**. Do práce chodil jen pro výplatu. Popisuje **nekompetentnost nadřízeného**. Nadřízeného, který nemá zkušenosti, potřebné znalosti a praxi. Takový vedoucí dokáže práci znechutit, dokáže odradit.

John Hawk

„Nespravedlivé odsouzení mých kolegů. Šlo o případ, kdy kolegové zajistili dealera drog. Odvezli ho na Příčnický. Pak asi po dvou hodinách se mu udělalo špatně, přijel doktor, prohlédl ho, napsal papíry, že je v pořádku a za další dvě hodiny ten člověk umřel v policejních celách. V obvinění bylo, že mu ti tři policisté ublížili natolik, že zemřel. Dva dostali tři roky výkonu trestu odnětí svobody a jeden stále sedí a dostal 10 let na Mírově. I když znalecký posudek uvádí, že přesnou dobu vzniku zranění nelze spolehlivě určit. Byly zmanipulované důkazy s jedním svědkem. Byla to manželka toho zemřelého, která je závislá na OPL a při rekognici nepoznala žádného z těch tří, ale pak si zázrakem vzpomněla. Kolegové z inspekce, co to vyšetřovali, jsou už dneska v civilu, i když nemuseli. Měli perfektní místa, velmi dobře placená.“

John Hawk hovoří o **nepravdivém odsouzení kolegů**. Z rozhovoru lze vyčíst strach z dalšího možného nepravdivého odsouzení či obvinění. Odsouzení kolegů považuje za nespravedlivé a pokládá si otázku, zda nemohl být na místě odsouzených právě on. Jde tedy o **strach z možného nepravdivého obvinění z protiprávního deliktu**. Popisuje všehoschopnost kolegů z inspekce, která spočívá v manipulaci s důkazy a svědky.

Bond

„Odcházel jsem v ideálním věku, protože mi bylo 47 let. Rozhodoval jsem se, jestli u policie zůstat až do důchodu nebo odejít. Dostal jsem dobrou, finančně zajímavou pracovní nabídku a dobré nabídky se neodmítají. S novým zákonem o služebním poměru mi celkem podstatně klesly příjmy a po zaplacení hypotéky nám pomalu nezbývalo ani na suchý rohlík.“

Bond odešel z důvodu **finančně zajímavé pracovní nabídky**. Bond je přesvědčený o tom, že u Policie ČR nebyl dostatečně finančně ohodnocen. Bond policii nabízel znalosti, zkušenosti, odbornost, vzdělání a cítil se ze strany nadřízených nedocenený. V posledních letech všem policistům podstatně klesl služební příjem. Od roku 2004 bylo zrušeno vyplácení příplatků za práci ve dnech pracovního klidu, ve svátcích a za noční. Dále byl všem policistům plošně snížen služební příjem o 10 procent. Mnoho policistů se tak dostalo do situace, kdy nejsou schopni dostát závazkům u bankovních společností,

mají exekuce na příjem, případně vyhlásili osobní bankrot. Za těchto politováníhodných situací poté policisty prověřuje Generální inspekce bezpečnostních sborů ČR, jelikož zadlužený policista může být zkorumpovatelný a ztrácí tím důvěryhodnost. Místo nabídnutí pomocné ruky tedy prověřování a možné trestní stíhání pro podezření ze spáchání přečinu úvěrového podvodu a následné propuštění bez nároku na odchodné a výsluhový příspěvek.

Klíčové momenty odchodu respondentů

Eduard Pelikán - nekompetentní, všehoschopný nadřízený, obvinění z kázeňského deliktu, nová pracovní nabídka.

Autář – zdravotní problémy, nová pracovní nabídka, nárok na výsluhový příspěvek.

Technik – degradace, vysoký věk, dehonestace příslušníků STB, nárok na výsluhový příspěvek.

Alien – celkové znechucení systémem, nekompetentnost nadřízeného, bossing, nová pracovní nabídka.

Dědek - celkové znechucení systémem, degradace, ztráta nadšení, nekompetentnost nadřízeného, nová pracovní nabídka, nárok na výsluhový příspěvek.

John Hawk - nepravdivé odsouzení kolegů, strach z nepravdivého obvinění z protiprávního jednání, nová pracovní nabídka, nárok na výsluhový příspěvek.

Bond - finančně zajímavější, nová pracovní nabídka, nárok na výsluhový příspěvek, strach z prověřování GIBS ČR.

Otázka: V čem je nové zaměstnání lepší, než práce u policie?

Eduard Pelikán

„Na současném pracovišti jsou na lidi kladeny značné požadavky po stránce vzdělání a to hned v několika oblastech a nadřízení jdou v tomto směru podřízeným příkladem. Také mi

na současném pracovišti vyhovuje manažerský způsob řízení, který je orientován čistě na výsledek, a nadřízení se spoléhají na podřízené, že jejich postup bude v souladu s platnými zákony. Na tomto místě bych rád zmínil, že práce u policie je podle mého názoru příliš svázána interními předpisy, které jsou v očích služebních funkcionářů stavěny nad zákon mnohdy i nad ústavní zákony. Místo je lépe finančně ohodnoceno a je prestižnější“

Eduard Pelikán v novém zaměstnání obdivuje **manažerský způsob řízení** orientovaný čistě na výsledek. Důležitá je **vzájemná důvěra nadřízených a podřízených, spolehlivost**. Jedním z důvodů odchodu od policie byl všehoschopný, nekompetentní nadřízený. V novém zaměstnání má v nadřízené důvěru, váží si striktního postupu dle platných zákonů. Místo je **lépe finančně ohodnoceno** a je **prestižnější**.

Autář

„Je to celkově klidnější. Mám pravidelnou pracovní dobu, obědvám, nehoním se. V pojišťovně mám základní mzdu a k tomu odměny za vyhledané pojistné podvody. Mám zde zhruba tolik peněz, jako jsem měl u policie, někdy i víc a k tomu ještě výsluhu. Místo u policie rozhodně není prestižnější. Specialista u pojišťovny zní rozhodně lepší. Když někde řeknete, že jste policajt, tak lidi ohrnou nos. Neříkejte, že se chlubíte tím, co děláte.“

Autář si v novém zaměstnání cení **klidu**. Při práci u kriminální policie nedodržel správnou životosprávu. V současném zaměstnání má **pravidelnou pracovní dobu, nehoní se**. Pracuje v kanceláři, pravidelně se stravuje. Je lépe **finančně ohodnocen**. Je specialistou v oboru. Současnou práci považuje za **prestižnější**. S prací u policie se nechlubil.

Alien

„V současné době mám větší klid na práci, současný zaměstnavatel má vyšší nároky na vzdělání a znalosti, nicméně poskytuje rozmanitou nabídku kurzů, včetně jazykových, lepší zázemí zaměstnavatele, nabídka sportovních a rehabilitačních programů, lepší lékařské zabezpečení, vynikající materiální zabezpečení. Od doby, kdy byla zrušena základní vojenská služba se noví, mladí policisté neumí k nadřízeným chovat. Policie je ozbrojený sbor, ale chování některých nových, mladých tomu neodpovídá. S tímto se

u armády nesetkáte. Místo je lépe finančně ohodnoceno, i toto byl jeden z motivů mého odchodu od PČR. Prestiž současného zaměstnání je vyšší. Armáda ČR má v očích veřejnosti větší prestiž, než Policie ČR.“

Alien si v novém zaměstnání cení **klidu na práci**. Doceňuje nabídku **kurzů, sportovních a rehabilitačních programů**. Alien si tedy neustále zvyšuje vzdělání, zlepšuje se v cizích jazycích, udržuje si fyzickou kondici a pečuje o své zdraví. Dále poukazuje na vynikající **materiální zabezpečení** a lepší **finanční ohodnocení**. Alien tedy poukazuje na zaměstnanecké bonusy a výhody. Vadí mu to, že mladí policisté nejsou zdvořilí a nedodržují **pravidla služebního jednání** s nadřízenými. Pravidla služebního jednání jsou u Armády ČR zažitá více, než u policie. Svě současné zaměstnání považuje za **prestižnější**.

Dědek

„Mám více času na rodinu a více volného času na koníčky a zábavu. Čas je to, co se koupit nedá a nejde vrátit zpátky. Nové místo není lépe finančně ohodnoceno, ale pokud si k současnému platu přičtu výsluhový příspěvek, jsem na tom o hodně lépe a jsem v klidu a pohodě. Rozhodně to není prestižnější místo. Hlídací služby nejsou nic vyhledávaného a prestižního. Já jsem ale spokojený. Nemám v úmyslu, ve svém věku, dělat kariéru.“

Dědek si v novém zaměstnání váží toho, že má více **volného času** na rodinu, koníčky, zábavu. Nové místo sice není lépe finančně ohodnoceno, ale spolu s výsluhovým příspěvkem je jeho současný **příjem vyšší** než u policie. Místo **není prestižnější**, ale Dědek je spokojený, protože na tomto místě lze v **klidu** vydržet až do důchodu nebo i déle.

John Hawk

„Pracovní doba od 8 hodin, více klidu na práci, profesní růst, volná pracovní doba, osobnost vedoucího, kurzy a školení. Nové místo není lépe finančně ohodnoceno, ale s výsluhou to dává stejné peníze jak u Policie ČR. Do jisté míry je prestižnější. Místo je prestižní v tom, že každý rok absolvuji asi 4 školení. Všechno mi platí zaměstnavatel.“

Mám Základní odbornou způsobilost - od Ministerstva vnitra, více se orientuji v právních problémech, řeším různé právní věci od exekucí až po sousedské spory... je to více odborné a proto je to prestižní. “

John Hawk si v novém zaměstnání **váží pravidelné pracovní doby, více klidu na práci, volné pracovní doby, osobnosti vedoucího, kurzů a školení.** Místo považuje za **prestižnější**, protože absolvuje 4 školení ročně. Prestiž vidí ve **vyšší odbornosti.** Shodně jako Alien popisuje zaměstnanecké výhody a bonusy, které u policie neměl.

Bond

„V současné době jsem vedoucí ostrahy jednoho velkého obchodního domu v Brně. Majitel společnosti požaduje, aby na vedoucích pozicích byli bývalí policisté. Požaduje vysokoškolské vzdělání, přednost dává právníkům. Mám rozhodně více peněz, k dispozici služební auto, mobilní telefon, notebook. Místo je rozhodně lépe finančně ohodnoceno. Vydělávám asi jednou tolik a k tomu ještě výsluha. Opravdu si stěžovat nemůžu. Zda je místo prestižnější nedovedu posoudit, ale myslím si, že ano. S prací u policie se není co chlubit. Teď mám pod sebou spoustu lidí, za které mám zodpovědnost. Neustále se školím a zdokonaluji. Jezdím na pracovní cesty do zahraničí. Musel jsem se naučit anglicky a německy. “

Bond si v novém zaměstnání cení lepšího **finančního ohodnocení.** Jeden z důvodů odchodu od policie bylo předlužení a neschopnost dostát závazkům u banky. K dispozici má **služební vozidlo, notebook, služební telefon.** Popisuje tedy shodně jako Alien a JohnHawk určité zaměstnanecké výhody a bonusy. S prací u policie se nechlubil, současné místo je **prestižnější.** Neustále se **školí a zdokonaluje.** Cení si **pracovních cest** do zahraničí. Naučil se **německému a anglickému jazyku.**

V čem respondenti spatřují výhody nového zaměstnání

Eduard Pelikán - manažerský způsob řízení, spolehnutí na kolegy, lepší finanční ohodnocení, vyšší prestiž.

Autář – lepší finanční ohodnocení, vyšší prestiž.

Alien – lepší finanční ohodnocení, vyšší prestiž, klid na práci, kurzy včetně jazykových, sportovní a rehabilitační programy, lepší materiální zabezpečení.

Dědek- zvýšení měsíčního příjmu, volný čas.

John Hawk- vyšší prestiž, pravidelná pracovní doba, klid na práci, volná pracovní doba, osobnost vedoucího, kurzy a školení.

Bond- lepší finanční ohodnocení, vyšší prestiž, služební vozidlo, služební notebook, služební telefon, školení, zahraniční pracovní cesty, jazykové kurzy.

Otázka: Ovlivnila práce u policie nějak Váš rodinný život?

Eduard Pelikán

„Ano, velmi. Například když dospívající patnáctiletý syn vyrážel někam s kamarády, tak jsem jej upozorňoval na to, že mohou být v nočních hodinách při návratu kontrolováni policejní hlídkou na alkohol, a to i v případě, že nebudou řídit a při pozitivním výsledku bude vedeno řízení s rodiči. Vzhledem k tomu, že jsem pracoval také jako vyšetřovatel v nočních službách, do současné doby špatně snáším, když jsou dnes již dospělé děti v nočních hodinách mimo domov, protože vím, co se v nočním městě může stát. Vztah s mojí ženou byl z hlediska mého zaměstnání vždy naprosto v pohodě, já respektuji její práci a ona zase mou. Nikdy jsme neměli v tomto směru problémy, náš vztah asi nebyl vždy ideální jako všude, ale pokud se nějaké problémy objevily, tak moje práce nikdy nebyla startovacím impulsem.“

Eduard Pelikán jako vyšetřovatel přicházel do styku se znásilněnými ženami, s fyzicky napadenými, okradenými či oloupenými. Má celkem jasnou představu o tom, jak nebezpečné je noční Brno. Strach o své děti je důsledkem toho, že si přesně uvědomuje, jaká rizika dětem hrozí. Připouští, že vztah s manželkou nebyl vždy ideální, ale manželku označuje jako **tolerantní** a kvůli jeho práci konflikty neměli.

Autář

„Ano, jsem rozvedený. Nebyl jsem často doma. Nedodržel jsem sliby. Nikdy jsem nebyl schopný říct, co bude za hodinu, jestli stihnu oběd s tchýní, jestli přijdu na domluvenou schůzku, jestli zvládnu vyzvednout syna ze školky. Manželce jsem byl nucen lhát, protože o práci jsem s ní mluvit nemohl a do těch lží jsem se zamotával. Ona to nezvládla a našla si někoho jiného, bohatšího, plnil sliby a večer neseděla doma sama. Teď mám novou přítelkyni a stejné chyby už nikdy nebudu opakovat. Přítelkyni si hýčkám a na syna mám čas kdykoliv si řekne.“

Autář je **rozvedený**. Jako hlavní důvod rozvodu uvádí, že **nedodržel sliby, byl často mimo domov**. Byl nucený manželce **lhát**, protože o služebních věcech mluvit nesměl. **Nevěnoval se synovi, netrávil s nimi volný čas**. Nepravidelná pracovní doba je příznačná pro práci u kriminální policie. Jedná se o místa vhodná pro mladé, svobodné policisty. Většina pracovních míst u kriminální policie je určena vysokoškolákům s délkou praxe minimálně 5 let, tudíž mladí a nadšení policisté nemají pro tuto práci předpoklady.

Technik

„Ano, rodinného života jsem si začal více vážit.“

Technikova odpověď je velmi stručná. O Technikovi vím, že má velmi spokojený osobní život. Z následujících odpovědí lze vydedukovat, že Technik shodně jako Eduard Pelikán u policie viděl mnoho zlého. Technik na místě činu zajišťoval stopy, důkazní materiál, Pelikán osoby vyslychal a dělal úkony dle trestního řádu. Oba tam **viděli mnoho zlého**, což je do jisté míry poznamenalo. Technik si **váží života a zdraví**, protože ho nepokládá za jistotu. Poznal, že vše může být z minuty na minutu jinak.

Alien

„Neřekl bych. Moje manželka je příslušnicí Policie ČR, proto nebyl nikdy problém, co se týče pracovních povinností, ať v noci, o víkendu, nebo neplánované práci přesčas. Manželka měla pochopení, ale hodně kolegů se rozvedlo, protože rodina byla až na druhém místě.“

Alien uvádí, že práce u policie neměla vliv na jeho osobní život. Shodně jako Pelikán hovoří o **tolerantnosti, pochopení** jeho manželky. Tolerantnost a pochopení však neznámá, že jak manželka Aliena tak manželka Pelikána jsou spokojené a že jim manžel doma neschází.

Dědek

„To rozhodně. Zanedbával jsem manželku a děti. Dcery mě znaly jen z fotografie. Na jejich výchovu jsem moc času neměl. Byly to noční, soboty, neděle, svátky. Byl jsem v práci skoro každý den. Teď jsem jeden den v práci a tři dny doma. Už jsem dědeček, ale užívám si vnoučata. Manželka měla velkou trpělivost, když jsme se nerozvedli. Pro hodně kluků byla práce na prvním místě a teď jsou sami, nebo mají novou rodinu.“

Dědek otevřeně hovoří o tom, že manželku a děti zanedbával a doma trávil hodně málo času. Rovněž hovoří o **tolerantnosti manželky** a sám se podivuje tomu, že to manželka vydržela a nerozvedla se s ním. V současné době tráví s manželkou a vnoučaty většinu osobního vola. Hovoří o tom, že spousta kolegů se kvůli tomu, že byli často v práci, **rozvedlo**.

John Hawk

„Ano, negativně, jeden rozvod. Určitě jsem nebyl tak často doma, jak by bylo slušné. Občas jsem byl ze služby vystresovaný a to se pak projevovalo v soužití. Dalším důvodem byly peníze, nedostal jsem potřebnou hypotéku na bydlení kvůli nízkému platu. Bydleli jsme u manželčiny rodičů.“

John Hawk otevřeně popisuje důvody svého rozvodu. Jako jeden z důvodů uvádí, že byl příliš **často v zaměstnání**, ze služby byl **vystresovaný**. Dalším důvodem rozvodu byly **finanční problémy**. Kvůli nízkému platu nedostal hypotéku a nebyl schopen rodině zajistit vlastní bydlení. S manželkou bydleli u jejich rodičů, což samo o sobě může být dalším důvodem rozvodu.

Bond

„Ano, jeden čas to bylo doma fakt špatné. Manželka byla na mateřské dovolené a z mého platu, když jsme zaplatili hypotéku, už nám zbývalo na velmi skromný život. Kdyby nám v tu dobu nepomáhali rodiče, nezvládli bychom to. Teď už je zase všechno dobré. No, jak se říká „není peněz, není lásky“. Jezdíme po dovolených a užíváme si. Nemám problém koupit synovi všechno, co potřebuje a platit mu školné. Zrekonstruovali jsme rodinný domek.“

Bond popisuje **finanční problémy**, které do jisté míry byly způsobeny tím, že manželka Bonda byla na mateřské dovolené. Do jisté míry byly způsobeny plošným snižováním služebních příjmů u policie v uplynulých letech. Se zlepšením finanční situace Bonda se zlepšil i jeho osobní život a vztahy s manželkou.

Jak práce u policie ovlivnila osobní život respondentů

Eduard Pelikán – strach o děti, manželka je tolerantní, práce vztah ovlivnila, ale nerozvedl se, kvůli práci se nehádali.

Autář – rozvod, nevěnoval se synovi, netrávil čas doma, lhal.

Technik – více si váží života, práce vztah ovlivnila, ale nerozvedl se.

Alien – manželka je tolerantní, práce vztah ovlivnila, ale nerozvedl se.

Dědek - manželka je tolerantní, práce vztah ovlivnila, ale nerozvedl se.

John Hawk - rozvod, práce vztah ovlivnila, finanční problémy, netrávil čas doma.

Bond - manželka je tolerantní, práce vztah ovlivnila, ale nerozvedl se, finanční problémy.

Otázka: Co by Vás v době Vašeho odchodu od policie přimělo k tomu, abyste u policie setrval?

Eduard Pelikán

„Výměna vrcholných manažerů a radikální změna chování celé policie navenek i dovnitř systému, protože je to podle mého názoru jediná cesta, která může i v současné době obnovit chod částečně dysfunkčního systému policejní práce.“

Eduard Pelikán hovoří o **výměně nejvyššího vedení u policie**. Jen opravdu schopný manažer může docílit **změny image policie a změny chování** každého jednoho policisty. Policejní práci označuje za **dysfunkční**. V tomto nelze jinak, než Pelikánovi dát za pravdu. Spousta úkonů je prováděna zbytečně, na vše se píše úřední záznamy. Přebujelá administrativa, byrokracie, přehřel interních aktů řízení. Na samotnou policejní práci není čas, není pro ni prostor. Přijímají se zbytečná oznámení, doručují písemnosti, šetří občanskoprávní věci či pojistné události. To vše odvádí policisty z ulic.

Autář

„Asi nic. Zničil jsem si zdraví, přišel jsem o rodinu a měl jsem za to málo peněz. Není o co stát. Jste pořád jednou nohou v kriminálu nebo v rakvi.“

Autář nedodržoval zásady zdravé životosprávy, což vedlo k nevratnému poškození **zdraví**. Málo **času na rodinu a finanční problémy** vedly k tomu, že se Autář rozvedl. O návrat k policii nestojí a tento kategoricky odmítá. Uvádí, že policista je vždy jednou nohou ve vězení nebo v rakvi. Naráží tak na vysokou rizikovost zaměstnání. I obyčejná dopravní kontrola se může zvrhnout v přestřelku. Při kontrole osoby omezen na osobní svobodě se policista může zranit o injekční stříkačku, nakazit se hepatitidou či jinou infekční chorobou. Policista je taky jen člověk a může z nedbalosti něco opomenout, špatně udělat. Zákrok proti pachateli rovněž nemusí být vždy vyhodnocen jako přiměřený. O strachu z vězení již hovořil John Hawk v úvodní otázce.

Technik

„Záruka stability právní úpravy právních institutů služebního zákona. Stabilita zákonů vůbec. Celsus: “Čím horší doba, tím více zákonů“

Technik shodně jako Pelikán poukazuje na **obrovské množství zákonů a interních aktů řízení**. Tak, jako většina policistů nepokládá zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů za zdařilý.

Alien

„Nevím, možná nabídka jiného funkčního zařazení, nicméně k tomuto nedošlo a proto jsem od Policie ČR odešel.“

Alien nebyl spokojený s funkčním zařazením v době před odchodem od policie. Velkou chybou je, že s policisty není veden pohovor o důvodech odchodu. Je zcela jisté, že odchodu Aliena by takový pohovor zabránil, Alien by si odchod rozmyslel za předpokladu nabídky jiného funkčního zařazení. Alien odcházel z důvodu bossingu a neshod s přímým nadřízeným. **Nabídka jiného zařazení** by jeho rozhodnutí mohla změnit a policie by neztratila zkušeného odborníka.

Dědek

„Nevím, asi nic. Byl jsem zaseknutý. Položil jsem to ze dne na den. Ráno jsem se rozhodl a odpoledne to udělal a nelituji. Probudil jsem se a zjistil, že tam hrozně nechci jít. Takový ten pocit uvnitř, svírání na hrudi a bolest břicha. Je mi z toho zle, jen když si na to vzpomenu.“

Dědek popisuje fyzické příznaky syndromu vyhoření, jako jsou svírání na hrudi či bolesti břicha. Rozhodl se správně. Shodně jako u Aliena, kdyby byl s Dědkem proveden pohovor o důvodech odchodu, bylo by možné jeho rozhodnutí zvrátit. Dědkovi obtíže vznikly z důvodu špatných vztahů s nadřízeným. Dědek těžce nesl příkazy nekompetentního, nezkušeného, všehoschopného vedoucího. Jeho situaci šlo vyřešit pohovorem a následným **přeložením na jinou práci**.

John Hawk

„Více peněz, lepší pracovní zařazení, lepší pracovní podmínky, lepší vedení.“

John Hawk by u policie zůstal za předpokladu lepšího **finančního ohodnocení, lepších pracovních podmínek a lepšího pracovního zařazení**. Lepší finanční ohodnocení či zařazení však policie jmenovanému nabídnout nemohla, jelikož Hawk je pouze středoškolák. Dále by ho ke změně rozhodnutí přimělo lepší vedení policie. Tak, jako všichni ostatní respondenti si stěžuje na nekompetentní nadřízené a všehoschopné kolegy z inspekce.

Bond

„Více peněz a vize kariérního růstu. Do důchodu jít s tím, že nemáte nic naspořeno, je nezodpovědné, ale u policie jsou peníze na přežití ne na zajištění budoucnosti své a svých dětí.“

Bond opětovně poukazuje na nízké **finanční ohodnocení** policistů. Vize **kariérního růstu** u policie je v podstatě nulová. Většina policistů ukončila vysokou školu, nebo studuje. Vystudovaná vysoká škola tedy neskýtá záruku toho, že policista získá pracovní místo, o které má zájem a má na toto místo předpoklady.

Co by respondenty přimělo k setrvání u policie

Eduard Pelikán – změna vedení, změna celého systému práce.

Autar – zlepšení zdravotního stavu, více volného času, lepší finanční ohodnocení.

Technik – změna vedení, záruka stability, změna celého systému práce.

Alien – změna vedení, přeložení.

Dědek – změna vedení, přeložení

John Hawk - lepší finanční ohodnocení, lepší pracovní zařazení, změna vedení, lepší pracovní prostředí.

Bond – lepší finanční ohodnocení, vize kariérního růstu.

Otázka: Co Vám na práci u Policie ČR nejvíce vadilo?

Eduard Pelikán

„Přístup služebních funkcionářů, kdy zcela jasně dávali najevo svoji nadřazenost, která se neopírala o zkušenosti, odbornost a schopnost řídit kolektiv, ale toliko jen a pouze o možnosti trestat podřízené (kázeňsky řešit, poznámka: za dobu trvání služebního poměru jsem byl kázeňsky řešen pouze jednou ve výše zmíněném případě) a kamarádíčkování s vyššími nadřízenými.“

Eduard Pelikán popisuje nevhodný **přístup nadřízeným k podřízeným**. Nadřízení dávají mnohdy najevo **nadřazenost**, která hraničí s **bossingem**. Hodnocení každého policisty, výše služebních odměn, výše osobního ohodnocení mnohdy nekoresponduje se skutečnými zásluhami policisty, ale s tím, jak s nadřízeným policista vychází. Pelikán přímo hovoří o „**kamarádíčkování**“.

Autář

„Nepravidelná pracovní doba, stres, málo peněz. Taháte se s nakaženými infekčními chorobami. Co vám kdo dá, když to chytete? Nikdo se Vám o rodinu nepostará a ještě se budou cukat přiznat, že jste to chytil v práci. Udělají z Vás špínu, která tu žloutenku mohla chytit kdekoliv.“

Autář pracoval u kriminální policie, kde je požadována časová flexibilita. **Nepravidelná pracovní doba**, stres a špatná životospráva u Autáře způsobily závažné zdravotní problémy. Autář opětovně poukazuje na to, že policisté jsou za velmi náročnou práci, za práci kde hrozí vážné poškození zdraví, ohrožení infekční chorobou velmi **špatně zaplacení**.

Technik

„Ze svých zkušeností služba na pracovišti zvané „Centrum“ Autor tohoto projektu byl fanatický obdivovatel sálových pracovišť na západ od nás.“

Technikovi se nelíbila práce na pracovišti zvané „Centrum“. V podstatě šlo o to, že noční služby a služby v sobotu, v neděli a ve svátek byly vykonávány na tomto pracovišti. Šlo o budovu policie v Brně na ul. Příční. Policisté zde neměli soukromí, nebylo si kde odpočinout, vzájemně se vyrušovali. Zřízení tohoto pracoviště bylo zcestné i z toho důvodu, že v případě potřeby policista vyjížděl zpět do svého obvodu, a to mnohdy i opakovaně během jedné služby. V praxi to znamenalo, **zbytečné ujetí mnoha kilometrů, zvýšení nákladů na pohonné hmoty, dlouhý dojezdový čas na místo činu.**

Alien

„Občasný pocit marnosti a zbytečné práce. Práci, kterou policisté odvádějí, je „sabotována“ ze strany státních zástupců, nebo soudců, takže i pachatelé závažnějších přečinů, chycení při činu, jsou pouštěni na svobodu a nezřídka chyceni druhý, nebo třetí den tím stejným policistou, při páchání stejné trestné činnosti, za kterou již byli dopadeni. Dále nekonceptnost policejní práce a neschopnost managementu PČR, kdy PČR supluje práci ostatních subjektů, zejména při doručování písemností od soudů a jiných státních institucí, suplování práce Městské policie, která, místo toho, aby některé případy dořešila ve své kompetenci, předává tyto případy PČR, s odůvodněním na podezření ze spáchání trestného činu, suplování pořadatelské služby na různých sportovních akcích, atd.“

Alien popisuje rozčarování nad prací, kterou dle jeho názoru nezřídka **sabotují** soudci a státní zástupci. Dle Aliena nejsou bezezbytku využívány možnosti dané trestním řádem. V případě uvalení vazby na pachatele, u kterého je předpoklad, že bude v trestné činnosti pokračovat, by práce policisty měla větší smysl. Dále popisuje **nekonceptnost policejní práce a neschopnost policejního managementu**. Tak jako ostatní respondenti opakovaně poukazuje na neschopné nadřízené a konání zbytečné práce, která policisty odvádí z ulic a od práce.

Dědek

„U policie je moc vedoucích. Každý vedoucí má svého zástupce a ten zástupce má dalšího zástupce a o tom, co se děje na ulici nemají ani tušení. Vedoucí má v popisu práce kontrolovat, křičet, rozkazovat, ztrpčovat život podřízeným. Přičilo se mi plnit příkazy mladých vedoucích, kteří o práci nic neví a radí hlouposti. Přičilo se mi lhát. Lžete nadřízeným a lžete i lidem na ulici, se kterými jednáte. Lhát se musí každý policista naučit dokonale, jinak ho bud' zavřou, nebo vyhodí.“

Dědek popisuje zbytečné **množství vedoucích** a různých zástupců vedoucích. Popisuje zbytečné kontroly podřízených, **špatné vztahy** nadřízených k podřízeným, snad i jistou formu **bossingu, nekompetentního nadřízeného**.

John Hawk

„Bezduvodné obavy, šikana ze strany nadřízených, nepružné a zbabělé vedení (policejní prezidium), nedostatek invence při řešení problémů, struktura policie jako takové, nedostatečné materiální vybavení, nedostatečný výcvik, mrhání prostředky, pomalé zavádění změn u věcí, které jsou již vyzkoušené a osvědčené v zahraničí.“

Obdobnou odpověď poskytl John Hawk. Rovněž poukazuje na **bossing, nepružné vedení, strukturu policie, mrhání prostředky, nedostatečný výcvik**. Opět se zastavuje u obav z možného obvinění z kázeňského deliktu.

Bond

„Na každou hloupost je předpis, nějaké nařízení, interní akt řízení. Je jich tolik, že to ani nestíháte číst. Vadilo mi málo peněz, nepravdělné směny a málo osobního volna. Lidi, kteří si závidí a pomlouvají se. Tupí nadřízení, kteří škodí a šikanují.“

Bondovi vadilo **mnoho nařízení**, interních aktů řízení. Je pravdou, že policista velkou část pracovní doby tráví tím, že se seznamuje s novými interními akty řízení, metodickými pokyny, instruktážemi apod. Poukazuje na špatné **finanční ohodnocení, nepravdělné směny a málo osobního volna**. Vadí mu pomluvy a nekompetentní nadřízení, nevzdělání, bez praxe, kteří podřízením škodí a šikanují je.

Co respondentům na práci u policie nejvíce vadilo

Eduard Pelikán – přístup nadřízeným k podřízeným, nadřazenost nadřízených, bossing, kamarádíčkování.

Autář – nepravidelná pracovní doba, finanční ohodnocení.

Technik – nekonceptnost práce, zbytečné mrhání finančními prostředky, pracoviště Centrum.

Alien – sabotáž policejní práce ze strany státních zástupců a soudců, nekonceptnost policejní práce, neschopnost policejního managementu, bossing.

Dědek – velké množství vedoucích, špatné chování nadřízených k podřízeným, bossing, neschopný nadřízený.

John Hawk - bossing, nepružné vedení, velké množství vedoucích, mrhání prostředky, nedostatečný výcvik.

Bond – finanční ohodnocení, nepravidelné směny, málo osobního volna.

Otázka: Co se Vám na práci u Policie ČR líbilo?**Eduard Pelikán**

„Za dobu práce u policie jsem měl vždy štěstí na vynikající kolektiv lidí, kteří si byli schopni vzájemně pomoci a vyjít vstříc i v mimopracovních věcech. Dodnes vzpomínám na některé sportovně společenské akce, a když se setkám s bývalými kolegy, tak na ně vzpomínáme společně a snažíme se tak vyhnout aktuálním tématům policejní práce.“

Eduard Pelikán popisuje vynikající, **kamarádské vztahy s kolegy na pracovišti**, kteří si vzájemně pomáhají a vycházejí si vstříc. Vzpomíná na sportovně společenské akce, které formují a utužují kolektiv.

Autář

„Pocit uspokojení z dobře odvedené práce, když usvědčíte nějakého grázla.“

Autář vzpomíná na pracovní úspěchy a **pocit z dobře odvedené práce**. Na komplikovanějších kauzách policisté pracují několik měsíců mnohdy i let. **Dotáhnout takovou kazu do zdárného konce** je velmi příjemné, člověka to dokáže naplnit, uspokojit.

Technik

„Stavovská solidarita policistů, zejména na obvodu.“

Technik hovoří o **stavovské solidaritě**, tedy o velmi **dobrých, přátelských vztazích na pracovišti**.

Alien

„Zajímavá a důležitá byla práce u Národní protidrogové centrály, ale o tom nemohu mluvit, musím dodržovat mlčenlivost. Obecně se mi líbilo pomáhat a chránit, a to i na základních útvarech Policie ČR, nebo na operačním středisku, kde jsem si připadal nejužitečnější.“

Alien vzpomíná na práci u NPC. Souhlasím s ním, že **zabránit šíření** či distribuci drog, je obrovsky důležitá práce. Obecně se mu líbilo **pomáhat a chránit, připadat si užitečný**.

Dědek

„Občas si člověk připadal užitečný. Někomu pomohl, něco se mu podařilo. Dotáhnout případ do konce a usvědčit podezřelého. V mém případě to byla záchrana lidského života. Vlezl jsem po zábradlí, přes balkony, k jedné babičce do bytu a tak dlouho jsem ji resuscitoval, dýchal z úst do úst a masíroval srdce, než přijel doktor. Strach jsem dostal, až když jsem si uvědomil, jak vysoko jsem lezl a jak to bylo bez zajištění nebezpečné, ale v ten okamžik jsem o tom nepřemýšlel. Kolena se mi roztřepaly až potom, až mi to došlo. Kdybych spadl, už bych ani toho doktora nepotřeboval.“

Dědek shodně jako Alien rád **pomáhal lidem**, připadal si **užitečný**. Shodně jako Autař hovoří o dobře odvedené práci a **usvědčených podezřelých**. Popisuje čin, za který byl povýšen do důstojnické hodnosti, čin, kdy **zachránil lidský život** s nasazením svého života.

John Hawk

„Práce s lidmi, pocit že můžu být užitečný, okamžiky kdy bylo potřeba projevit odvahu a odhodlání, humorné příběhy s kolegy.“

John Hawk rovněž popisuje **pocity užitečnosti**, kdy lidem pomáhal a chránil je. Vzpomíná na **humorné příběhy s kolegy** a na okamžiky, kdy jako policista musel projevit **odvahu a odhodlání**.

Bond

„Chytat pachatele a vyslýchat je. Prokázat jim to, co udělali. Je to fajn pocit, když to pod tíhou důkazů pachatel položí, začne vypovídat a pustí to. Když na tom člověk maká třeba několik měsíců, je to takové malé vítězství.“

Bond ve shodě s ostatními kolegy rád vzpomíná na **usvědčení pachatele, pocit z dobře odvedené práce** v případě ukončené kauzy.

Co se respondentům na práci u policie nejvíce líbilo

Eduard Pelikán – kamarádské vztahy na pracovišti.

Autař – pocit z dobře odvedené práce při usvědčení pachatele.

Technik – stavovská solidarita, kamarádské vztahy na pracovišti.

Alien – pocit užitečnosti z dobře odvedené práce, pomáhat a chránit.

Dědek – pocit z dobře odvedené práce při usvědčení pachatele, pocit užitečnosti, pomáhat a chránit, zachránil lidský život.

John Hawk - pocit z dobře odvedené práce, užitečnost, projevování odvahy a odhodlání, humorné příběhy s kolegy

Bond – pocit z dobře odvedené práce při usvědčení pachatele.

Otázka: Uvažujete o návratu k Policii ČR?

Eduard Pelikán

„Ne. Návrat k policii považuji za naprosto nereálný vzhledem k mému věku, mým zkušenostem s prací u policie a současnému stavu policie.“

Eduard Pelikán **návrat k policii kategoricky vylučuje**. Toto odmítá vzhledem k **věku, zkušenostem s prací u policie a současnému stavu policie**. Pelikán popisuje policii jako **špatně fungující systém**, s přemírou vedoucích funkcionářů a špatnými, neschopnými manažery.

Autář

„Ne, nemám zájem hned tak umřít. Už na to nemám věk a sílu. Nechám to mladším a hloupějším. Já už jsem dostal rozum. Synovi bych radši zlomil obě nohy, než bych mu dovolil jít k policii.“

Autář návrat k policii **kategoricky odmítá**. Uvádí, že už na práci nemá **věk a sílu a nechce v práci, nebo kvůli ní, umřít**. Stres a špatná životospráva přivodily Autařovi závažné zdravotní problémy. Jeho zdravotní stav se po odchodu od policie výrazně zlepšil.

Technik

„Ne.“

Technik návrat **kategoricky zamítl** a toto v podstatě zdůvodnil v jiné odpovědi. Uvádí, že už na práci **nená věk**. Chce si užívat **klidného důchodu**.

Alien

„V současné době rozhodně návrat k Policii ČR neplánuji. Je to uzavřená kapitola mého života, kterou znovu nehodlám otevírat. Nehledě na skutečnost, že v případě znovupřijetí k policii, po ukončení mého závazku k armádě, bych začínal na nejnižší funkci, což už pro mě není lukrativní nabídka, neboť můj případný výsluhový příspěvek bude vyšší, než plat, který by mi při znovupřijetí nabídla Policie ČR.“

Návrat k policii **neplánuje** ani Alien. Uvádí, že je to uzavřená kapitola jeho života. V případě znovupřijetí by začínal **na nejnižší funkci**. Jeho předchozí působení u policie by nebylo zohledněno. Tak, jako všichni ostatní respondenti, by začínal na ulici, na hlídkové službě.

Dědek

„Ne, to ani náhodou. Už bych se nevrátil. Nezvládal bych to fyzicky a ani psychicky. Už jsem děda a chci mít klid. Svoji práci si udělám, ale nikdo už na mě nebude křičet a rozkazovat mi. U policie se nějak vytratila úcta ke stáří a zkušenostem starších kolegů. No, vysokou už má u Vás skoro každý, tak snad budou rozhodovat i jiné kvality, než titul před jménem.“

Dědek návrat k policii **kategoricky odmítá**. Uvádí, že by **práci nezvládal fyzicky, ani psychicky**. Touží po klidu v nové práci, spolehlivém a kompetentním vedoucí, po **slušném chování nadřízeného**. Uvádí, že u policie se vytratila úcta ke stáří.

John Hawk

„Zcela toto vylučuji. Ohledně kolegů. Policie, jako organizace, je stále stejná. Není tam žádný posun k lepšímu, není tam soudržnost, není tam odvaha, není tam nic, o co by měl člověk stát. Dokonce i na těch lepších útvarcích jako jsou Zásahové jednotky, Útvar odhalování organizovaného zločinu, Útvar korupce a finanční kriminality nejsou vlivem vedení těchto útvarů zrovna vřelé vztahy. Každý každého hlídá, nepomáhají si, každý dělá jen co musí. Víte, ta práce se dá dělat i v dnešní době profesionálně, ale s těžkým srdcem

bez radosti. Vidíme, jak by to mohlo být lepší, ale lidé co jsou za to placení, to uměle udržují jak někdy v padesátých letech.“

John Hawk návrat k policii **zcela vylučuje**. Má pocit, že od jeho odchodu od policie se nic nezměnilo k lepšímu. Kritizuje policii za to, že v policii **není soudržnost, chybí tam odvaha, útvary spolu nespolupracují. Lidi se vzájemně hlídají a nepomáhají si**. Vyčítá policistům, že práci dělají bez radosti. **Kritizuje vedení** a vrcholové manažery za to, že policii neženou v před, že se neangažují do nových věcí, neprosazují nové nápady.

Bond

„Nepřipadá to v úvahu. Policie nikdy svoje lidi nezaplatí a už jsem starý.“

Bond návrat k policii **kategoricky odmítá**. Na práci se cítí starý, důvodem je tedy **věk**. Dalším důvodem je špatné **finanční ohodnocení** policistů.

Uvažují respondenti o návratu k policii?

Eduard Pelikán – kategoricky návrat odmítá, důvodem je věk, neschopní manažeři, nefungující systém

Autář – kategoricky návrat odmítá, důvodem je věk, zdravotní stav.

Technik – kategoricky návrat odmítá, důvodem je věk.

Alien – o návratu neuvažuje, neplánuje, po návratu by začínal na nejnižší pozici.

Dědek – návrat kategoricky vylučuje, důvodem je věk, práci by fyzicky a psychicky nezvládal, nevěří ve slušné chování nadřízených u policie, vytratila se úcta ke stáří.

John Hawk - návrat k policii kategoricky vylučuje, důvodem je chybějící soudržnost, odvaha, útvary spolu nespolupracují, špatné vedení, kolegové si nepomáhají.

Bond – návrat kategoricky vylučuje, důvodem je věk a špatné fyzické ohodnocení policistů.

Otázka: Využijete v novém zaměstnání zkušenosti a znalosti, které jste získal prací u Policie ČR?

Eduard Pelikán

„Ano, protože stále pracuji ve státních bezpečnostních složkách.“

Eduard Pelikán zůstal i **nadále ve státních bezpečnostních složkách**. Jeho práce je velmi podobná tomu, co dělal u policie. Plně tedy využije své znalosti a zkušenosti a ty byly i důvodem, proč mu nové zaměstnání bylo nabídnuto. Pelikán blíže své současné zaměstnání nechtěl specifikovat.

Autář

„Ano, u policie jsem byl „autář“. Odhaloval jsem pachatele trestných činů kolem aut. U pojišťovny vyhledávám a prověřuji pojistné podvody a ty se taky hodně často týkají aut, různých fingovaných dopravních nehod a tak. Vím co hledat a na co se zaměřit.“

Autář v podstatě dále **zůstal ve svém oboru**. U policie prověřoval případy, které mnohdy oznámila pojišťovna pro podezření z pojistného podvodu. V současné době takové **případy vyhledává** a sám je **policii oznamuje**. Vzhledem ke svým zkušenostem pro něj pojistný podvod není těžké odhalit a už vůbec mu nečiní problém věc písemně na policii oznámit. Bez znalostí a zkušeností by mu tato práce nabídnuta nebyla. V minulosti s pojišťovnou jako policista často spolupracoval, pojišťovna si takto **„přetáhla“ zkušeného specialistu**.

Alien

„Ano. Vzhledem k tomu, že dělám v podstatě stejnou práci jako u Policie ČR, naplno jsem využil zkušenosti, které jsem získal u Policie ČR. Pracuji v současné době na oddělení, kde pracují převážně bývalí policisté, které si armáda, ještě v době služby u policie,

vyhlédla a vznesla nabídku, která se neodmítá. Armádě, či jinému subjektu v soukromé sféře, se vyplatí „přetáhnout“ zkušeného pracovníka.“

Alien rovněž uvádí, že **dělá shodnou práci**. U policie vyšetřoval všechny trestné činy či přestupky. Jako vojenský policista vyšetřuje trestné činy či přestupky, kterých se dopustili vojáci z povolání. V podstatě jde jen o **změnu v osobě pachatele**, kdy u policie mohl být pachatelem kdokoliv, u vojenské policie je vždy pachatelem voják. Armáda si v osobě Aliena **„přetáhla“ zkušeného pracovníka**.

Dědek

„To rozhodně. Policista jinak vidí a slyší. Jinak vnímá situaci. Dokáže předvídat. Do dnes na první pohled vidím v davu kapsáře. Poznám podezřelé vozidlo. Odhadnu podezřelé chování. Jsme jiní, máme na to šestý smysl. Když se v práci něco děje, neumím to popsat, ale vím, že je něco jinak. Je to pocit v oblasti kolem žaludku a ten nikdy nezklamal. Je to stejný pocit, jako jsem měl ve službě před zákrokem, srdíčko tlučte jak o život a žaludek je v křeči.“

Dědek velkou část policejní kariéry strávil na ulici, v přímém výkonu služby. Policisté v přímém výkonu služby mají vynikající pozorovací smysl. Za léta strávená na ulici dokáže rychle odhadnout situaci. Nový zaměstnavatel si Dědka **„přetáhl“ právě proto, tyto schopnosti**. Dědek dělá velmi **obdobnou práci**, jako dělal u policie.

John Hawk

„Ano, velmi. U policie jsem se naučil psát všemi deseti prsty, takže píšu dost slušně rychle, a to je pro moji práci fakt super. Zkušenosti uplatňuji tak, že se snažím svědky, nebo obviněné z přestupku, pořádně vyslechnout tak, jak jsem to kdysi dělával u policie. Kladu zákeřné otázky a hledám nesoulad ve výpovědi nebo zaváhání naznačující, že ten člověk lže. Je v tom i psychologie. Občas, když někomu telefonuji, že třeba dluží na nějakém poplatku, tak se ho snažím přesvědčit i fintami, aby to zaplatil a tak různě. Moje vedoucí mi díky výsledkům vychází velmi vstřícně ohledně dovolené, ohledně volna a tak. Je velmi rozdílné než u policie.“

John Hawk získal u policie velmi slušné administrativní dovednosti. Za léta strávená u policie dokonale **zvládl techniku vedení výslechu**, kterou v novém zaměstnání uplatňuje a dosahuje proto výborných výsledků. V případě Hawk jeho práce u policie mohla a měla vliv na to, že **vyhrál výběrové řízení na současnou pozici**.

Bond

„Rozhodně. Práce u bezpečnostní služby je obdobou práce u policie. Chlapy, které zaměstnáváme, musí někdo školit a naučit je tu práci dělat. Pokud projeví zájem bývalý policista, většinou neváhám a přijmu ho, protože toho už není potřeba některé věci učit.“

Bond pracuje u bezpečnostní služby. **Využití znalostí** je naprosto shodné, jako u Dědka. Sám uvedl, že majitel bezpečnostní služby dává **přednost bývalým policistům**, do manažerských pozic s vysokoškolským, nejlépe právním vzděláním. Shodně jako ostatní kolegové tedy byl současným **zaměstnavatelem „přetažen“**.

Využijí respondenti u současného zaměstnavatele zkušenosti a znalosti získané u policie?

Naprosto všichni respondenti uvádějí, že nové místo získali právě pro zkušenosti a znalosti, které získali u policie. Jde o situaci, kterou by bylo možné vyjádřit jako „odliv mozků“.

Otázka: Pokud si budete v budoucnu hledat nové zaměstnání, v jakém budete hledat oboru?

Eduard Pelikán

„To nevím, tuto otázku si snad nebudu klást dříve jak za 5 let.“

Eduard Pelikán o změně dosud neuvažoval, a tudíž na otázku **nedokázal odpovědět**.

Autář

„Neuvažuji o tom, jsem spokojený. Myslím, že kdybych o práci přišel, najde se jiná pojišťovna, která by mi práci ráda nabídla.“

Autář by rád zůstal pracovat u pojišťovny. **S výraznou změnou co do náplně práce nepočítá.**

Alien

„Státní správa, nebo bezpečnost, rád bych pracoval na přestupkové komisi nějakého městského úřadu, popřípadě jako občanský zaměstnanec MV ČR, nebo Armády ČR. Popřípadě mohu své zkušenosti zúročit u nějaké soukromé bezpečnostní agentury.“

Alien opět uvádí státní správu, bezpečnostní agentury, přestupkové komise. Z toho plyne, že nemá do budoucna v úmyslu výrazně měnit své zaměření. I po odchodu z Armády ČR **by opětovně hledal zaměstnání s podobným zaměřením.**

Dědek

„Snad už nebudu. Nevím, zase by to asi byla nějaká hlídací služba. V tom jsem dobrý, to umím.“

Dědek rovněž má zájem **zůstat pracovat v oboru.**

John Hawk

„Bezpečnost.“

Bezpečnost – tedy **chce zůstat pracovat v oboru.**

Bond

„Asi bych zůstal v oboru, ale o změně neuvažuji.“

Bond uvádí, že **chce zůstat v oboru.**

V jaké oboru by respondenti chtěli v budoucnu pracovat?

Eduard Pelikán dosud o změně neuvažoval. V jakém oboru by chtěl pracovat, tudíž nedovede specifikovat. Zbylí respondenti by všichni chtěli pracovat v shodném oboru, tedy bezpečnosti.

Otázka: Proč od Policie ČR odcházejí zkušení odborníci?

Eduard Pelikán

„Podle mého názoru se může jednat o kombinaci syndromu vyhoření, znechucení současným stavem, možnost najít si lepší práci nebo spokojenost s dosaženou výší výsluhového příspěvku.“

Eduard Pelikán si myslí, že odborníci odcházejí, protože mohou být **vyhořelí, či znechucení** současným stavem u policie. Dalším důvodem může být spokojenost s dosaženou **výší výsluhového příjmu**, tedy s procenty z hrubého příjmu, dle počtu odsloužených let, které policista pobírá po odchodu od policie.

Autář

„Policie nedokáže odborníky zaplatit, neumí je docenit. Vedou to tam lidi, které za odborníky nepovažují, a dokážou tu práci podřízeným někdy hezky znechutit.“

Autář si myslí, že odcházejí, protože jsou **nedocení, špatně finančně ohodnocení** a jinde je lépe zaplatí. Dále **kritizuje manažery** policie s tím, že práci podřízeným **dovedou znechutit** a dovedou je od práce odradit, práci znepríjemnit.

Technik

„Hlavně z obavy nestability právní úpravy služebního poměru a poskytovaných náležitostí při odchodu.“

Technik poukazuje na **nestabilitu právní úpravy služebního poměru** zejména v souvislosti s přiznáváním výsluhového příspěvku, kdy podmínky se v minulosti opakovaně měnily a představitelé některých politických strach považují **vyplácení výsluhového příspěvku** „za přežitek z minulosti a opakovaně navrhuji jeho zrušení.

Alien

„Pravděpodobně pocit zbytečné práce, lepší nabídky od jiných subjektů, nedostatečná podpora vedoucích funkcionářů a špatné materiální zabezpečení pro výkon práce. Svě důvody už jsem Vám řekl a myslím si, že mnoho policistů, kteří odešli od policie, odešlo a ještě odejde ze stejných důvodů.“

Alien pouze opakuje důvody, pro které on sám od policie odešel. Domnívá se, že policisté mohou **být znechuceni zbytečnou prací**. Jako další důvod nabízí lepší pracovní nabídku od jiných subjektů a **kritizuje chování manažerů**. Opětovně poukazuje na **špatné materiální a technické vybavení policistů**.

Dědek

„Policisté nejsou zaplacení. Jde o to, že je jinde přeplatí. Proč nedělat stejnou práci za lepší peníze a ve větším klidu a pohodě? Nelituji toho, že jsem byl policistou, jsem na to hrdý, ale už bych se nevrátil. Důležitý je i výsluhový příspěvek. Stačí jeden krok vedle, udělat chybu a propustí Vás bez nároku. Pak si člověk říká, že je lepší vrabec v hrsti, než holub na střeše.“

Dědek se domnívá, že zkušení policisté odcházejí z důvodu **nízkých příjmů**. Poukazuje i na náročnost policejní práce, kdy jedním z důvodů může být stres a **málo osobního volna, hektika policejní práce**. Dalším důvodem může být **nárok na výsluhový příspěvek**, který v případě pochybení policisty a jeho propuštění policistovi nenáleží.

John Hawk

„Jejich trpělivost je již u konce, nedostávají to, co si právem zaslouží – peníze, úprava služby, rozmařilost vedení, žádný kariérní a profesionální růst, tlak na výsledky bez další analýzy, nedoceněnost, chybí soudržnost.“

John Hawk poukazuje hned na několik důvodů, proč od policie odcházejí zkušení odborníci. Jedním z důvodů může být to, že **nejsou dostatečně dobře finančně ohodnoceni**. Dále **popisuje špatné chování nadřízených**, manažerů k podřízeným. Dalším důvodem je **nemožnost kariérního růstu a celková nedoceněnost policistů** ze strany nadřízených funkcionářů i celého vedení policie.

Bond

„Někdo je lépe zaplatí a nabídne jim kariérní růst.“

Bond, shodně jako jeho kolegové, poukazuje na **nedostatečné finanční ohodnocení** odborníků a **nemožnost dalšího kariérního růstu**.

V čem spatřují respondenti důvody toho, že od policie odcházejí zkušení odborníci?

Eduard Pelikán – vyhoření, znechucení, nárok na výsluhový příspěvek.

Autář – špatné finanční ohodnocení, znechucení, špatné chování nadřízených.

Technik – nárok na výsluhový příspěvek.

Alien – znechucení zbytečnou prací, špatné materiální a technické vybavení, špatné chování nadřízených.

Dědek – špatné finanční ohodnocení, náročnost policejní práce, málo osobního volna, nárok na výsluhový příspěvek.

John Hawk - špatné finanční ohodnocení, nemožnost dalšího kariérního růstu, špatné chování nadřízených, nedoceněnost policistů.

Bond - špatné finanční ohodnocení, nemožnost dalšího kariérního růstu.

Otázka: V čem se změnil Váš život po odchodu od policie ?**Eduard Pelikán**

„V rovině profesní se změnil zcela zásadně, od pocitu totálního znechucení jsem se posunul do roviny profesního uspokojení. V osobní oblasti si myslím, že k žádným velkým změnám u mě nedošlo.“

Eduard Pelikán uvedl, že **v osobním životě nepozoruje žádnou změnu. V profesní rovině** je spokojenost ve zcela jiné kvalitativní úrovni. Posunul se z roviny naprosté nespokojenosti až popisovaného znechucení do roviny **profesního uspokojení**.

Autář

„Mám víc času na rodinu. Věnuji se koníčkům a nezanedbávám partnerku. Nemusím lhát a konečně jsem na sebe hrdý. Podstatně se změnil k lepšímu můj zdravotní stav. Klidně spím.“

Autář si cení toho, že má **více času na rodinu, partnerku a koníčky**. Váží si toho, že **nemusí blízkým lhát**, že se nemusí **přetvařovat** a je za to na sebe hrdý. Podstatně se **zlepšil jeho zdravotní stav, klidně spí**.

Technik

„Odešel jsem do důchodu na „slunný jih“ Doslova i přeneseně, neboť neohledávám oběti trestných činů, ani místa, nevzdávám poslední poctu nebožtíkům. Brnu se úspěšně vyhýbám.“

Technik odešel od policie do starobního důchodu. Z Brna se odstěhoval. V odpovědi zohlednil nepříjemnou práci policistů při **ohledávání těl zemřelých, obětí trestných činů**, kdy tato práce samo o sobě je pouze pro velmi psychicky odolné jedince. Technik se odstěhoval z Brna, svědčí mu klid. Právníckou praxi nevykonává, ale nebrání se poskytnutí příležitostné rady.

Alien.

„Sice přes týden pracuji mimo domov, ale nemám noční a víkendové směny. Jsem ve větší psychické pohodě a nemusím přímo řešit problémy, kterým jsem přítomen na ulici. Jsem lépe finančně, materiálně i sociálně zabezpečen. Můj vztah k Policii ČR je nicméně i nadále kladný a i zbytek života budu hrdý na to, že jsem byl příslušníkem Policie ČR.“

Alien oceňuje, že **pracuje pouze v pracovní dny, v denní době**. Cítí se ve **větší psychické pohodě**, nemusí řešit **problémy policistů s lidmi na ulici**.

Dědek

„Mám hodně času. Rybařím, užívám si rodinu, vnoučata, koníčky. Hodně čtu a je mi fajn. Zlepšil se i můj zdravotní stav. Zhubl jsem, protože kancelářská práce, kterou jsem dělal před odchodem, moc pohybu nepřinášela. Klesl mi krevní tlak. Celkově lépe spím, jsem klidnější a cítím se mladší. Policisté umírají mladí, protože je to moc náročná práce a já ještě nechci umřít.“

Dědek uvádí, že má **více času na rodinu a koníčky**. Zlepšil se jeho **zdravotní stav**. Celkově **lépe spí a cítí se lépe**. Cítí se **klidnější a mladší**. Dědek je všeobecně spokojenější, veselejší. Života si opravdu začal užívat.

John Hawk

„Užívám si více života, nespěchám, nejsem v takovém presu, lépe spím, to co musím dělat, dělám jen v rozumné míře a nedělám to, co dělat nemusím. Zažívám méně konfliktů v práci, nemusím tolik lhát, přetvařovat se.“

John Hawk uvádí, že si více užívá života. **Nemusí dělat zbytečné věci**. Jeho práce je celkově **klidnější**. Řeší **méně konfliktů**. Policista nikdy nesmí klientovi sdělit vlastní názor, tudíž neustále nosí „masku“ a **přetvařuje** se, mnohdy je nucen okolnostmi **lhát**, či neříkat plnou pravdu. Od kolegů často slyším, že by si aspoň jeden den přáli, aby mohli říct vlastní názor. Vyjádření vlastního názoru je však mnohdy v rozporu s policejní etikou a zásadami zdvořilostního jednání v policii.

Bond

„Užívám si více života. Doma skončily hádky. Jezdíme na dovolené. Večer a v noci jsem doma. Nikam se nehoním. Mám víc volného času.“

Bondův život po odchodu od police se změnil zejména z důvodu **lepšího finančního zajištění rodiny**. Skončily hádky kvůli penězům. Má **pravidelnou pracovní dobu**, pracuje pouze v pracovní dny v denních hodinách. Má tudíž **více času na rodinu a koníčky**.

V čem se změnil život respondentů po odchodu od policie

Eduard Pelikán – osobní život bez změny, v profesní rovině je spokojený.

Autář – více času na rodinu a koníčky, nemusí lhát a přetvařovat se, zlepšil se jeho zdravotní stav, lépe spí.

Technik – odstěhoval se z Brna, neohledává mrtvé a oběti tr. činů, nevykonává psychicky náročnou práci.

Alien – pracuje pouze v pracovní dny, v denní době, větší psychická pohoda, nevykonává psychicky náročnou práci policistů v přímém výkonu služby.

Dědek – více času na rodinu a koníčky, zlepšení zdravotního stavu, cítí se lépe, lépe spí.

John Hawk - nemusí dělat zbytečné věci, práce je klidnější, řeší méně konfliktů, nemusí lhát a přetvařovat se.

Bond – lepší finanční ohodnocení, nehádá se s manželkou, více času na rodinu a koníčky.

6.2. Závěr plynoucí z výzkumu

Úkolem výzkumu bylo objasnit příčiny ukončení služebního poměru zkušenými policisty a zjistit, zda by se těmto odchodům od policie dalo do budoucna nějak zbránit. Zda odchodu policistů lze nějak předejít. Za zkušené policisty jsem pro účely výzkumu považovala policisty, kteří sloužili více než 10 let. Takové policisty osobně považuji za „**znalostní pracovníky**“.

„Znalostní pracovník je člověk, který má specifickou znalost nebo soubor znalostí. Tyto znalosti jsou pro organizaci důležité a nemůže si je opatřit jiným způsobem (tj. jinak než pomocí tohoto nebo jiného znalostního pracovníka).“⁶⁸

Znalostní pracovníky můžeme nalézt téměř v každém oboru. Mimo **explicitní znalosti**, které lze vyjádřit, napsat, znázornit, nakreslit, má znalostní pracovník i **znalosti tacitní**. „Tacitní znalosti jsou vytvářeny interakcí explicitních (formalizovatelných) znalostí a zkušeností, dovedností, intuice, osobních představ, mentálních modelů atd. jedince. Jsou silně svázány s akcí, postupy, rutinami, idejemi, nápady, hodnotami a emocemi“⁶⁹

Zcela jistě budeme tacitní znalosti předpokládat u primáře chirurgie, opravářů, montérů, degustátorů. Tacitní znalosti zcela jistě má i uklízečka, která přesně ví, který prostředek na tu či onu špínu použít. Tacitní znalosti lze předpokládat i u zkušených policistů.

Pro každou organizaci je odchod zkušeného pracovníka obrovskou ztrátou a manažeři, personalisté či pracovníci oddělení řízení lidských zdrojů by se měli zajímat o to, jaké jsou skryté důvody odchodu zkušených pracovníků. Měli by vyvinout stahu pracovníky motivovat a připoutat je k organizaci. U policie toto musí platit úplně stejně, jako v jiných společnostech. Nejsem ekonom a neznám skutečné náklady na zaškolení nového policisty, ale pokud vezmu v úvahu pobyt v policejní škole, ubytování, náklady na vyzbrojení a vystrojení atd., pohybujeme se v obrovských částkách. No, takový policista je nováček, „zelenáč“, nemá nic, než explicitní znalosti získané ve škole. Jakou cenu má tedy pro policii policista sloužící déle než 10 let, zkušený, znalostní pracovník, specialista ve svém oboru?

Leigh Branham v letech 1999 až 2003 uskutečnil výzkum, kterého se účastnilo 19 700 respondentů. Výsledky výzkumu poté shrnul v knize **„7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem.“** Z výstupních pohovorů určil celkem 67 důvodů,

⁶⁸ MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí v praxi*. Havlíčkův Brod: Kamil Mařík – Professional publishing, 2004. s. 15.

⁶⁹ Tamtéž, s. 29.

kteřé analyzoval, rozpracoval a stanovil těchto 7 skrytých důvodů odchodu zaměstnanců.⁷⁰

„Práce nebo pracovní místo nesplňují očekávání, nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem, nedostatečné koučování a zpětná vazba, příliš málo příležitosti růstu a dalšího povyšování, pocit nedocenění a neuznání, stres z přepracovanosti a nerovnováha mezi pracovním a soukromým životem, ztráta důvěry v nejvyšší vedení.“⁷¹

V rámci vlastního výzkumu jsem dospěla v některých oblastech ke shodnému výsledku, v některých oblastech se mé závěry liší.

Dospěla jsem k těmto důvodům odchodů policistů

- 1) **Špatný management** – V odpovědích respondentů se opakovaně objevovaly stížnosti na nekompetentnost nadřízených, jejich neprofesionalitu až neznalost policejní práce. Mnohdy vedoucí nemají tolik potřebné vůdčí schopnosti. Stížnosti na nízký respekt, ponižování podřízených, což místy hraničilo až s bossingem. Respondenti poukazovali na nezájem nadřízených o podřízené, na jejich odtažitost. Nejsou spokojeni s jasnou vizí, kam se policie má ubírat, kam má směřovat. Práci manažerů vnímají jen jako nenaplněné slibování bez následné realizace daných slibů. Volají po snížení počtu vedoucích pracovníků.
- 2) **Nespokojenost s pracovními podmínkami** – Opakovaně respondenti poukazovali na špatné materiální a technické vybavení policistů. Zastaralé nefunkční uniformy. Nefunkční radiostanice. Omezené limity pohonných hmot. Ojetá služební motorová vozidla.
- 3) **Špatná komunikace** – Vyjádření respondentů se týkalo nefunkční komunikace, jak ve směru vertikálním, tedy od nadřízených k podřízeným, tak ve směru horizontálním, tedy nefunkční komunikace mezi útvary jako takovými a samotnými spolupracovníky na tom kterém pracovišti.

⁷⁰ BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada Publishing, 2009. s 26.

⁷¹ Tamtéž, s. 40.

- 4) **Nedocení nebo neuznání** - Tato příčina odchodů policistů je spojena s nízkým služebním příjmem a tím i osobními, převážně finančními potížemi policistů. Řadový policista se svým služebním příjmem nedosáhne takové bonity, aby mu bylo možné poskytnout hypotéku na koupi vlastního bydlení. Policisté nemají téměř žádné zaměstnanecké benefity. Byl zrušen třináctý a čtrnáctý plat, omezeny příspěvky na dovolenou, zrušeny příspěvky na stravování, atd. Služební telefony, notebooky či motorová vozidla jsou určena pouze pro služební funkcionáře s příplatkem za vedení. Policisté odcházejí za lepšími pracovními podmínkami, do zaměstnání, které považují za prestižnější. Nikdo s policistů neodešel do horších finančních podmínek, většinou si výrazně polepšili.
- 5) **Nedostatek školení** – Zaměstnavatel neposkytuje dostatečnou nabídku různých školení. Žádosti policistů o účast na školení bývají zamítnuty. Policisté se proto dále nemohou profesně rozvíjet.
- 6) **Pocit nejistoty** – Je spojen zejména s pocitem z nestability policie jako takové, nejasné vize dalšího vývoje. Další možné změny zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Důrazným a důležitým důvodem odchodu je v tomto případě možnost pochybení policisty a z toho plynoucí následek propuštění ze služebního poměru bez dalšího nároku na výsluhový příspěvek. Policisté nemají jistotu v zastání ze strany nadřízených služebních funkcionářů. Opakovaně si stěžují na nespravedlivé obvinění z kázeňského či jiného deliktu a možných následků.
- 7) **Příliš málo růstu a dalšího povyšování** – Odpovědi naznačují nedostatek naděje v další budoucnost u policie. Dobře odvedená práce nezaručuje možnost povýšení. Se středoškolským vzděláním má policista velmi omezené, téměř nulové, možnosti dalšího kariérního růstu. Proto většina policistů vystudovala vysokou školu, ale ani ta není zárukou dalšího postupu.
- 8) **Stres z nadměrného pracovního vyčerpání** – Policisté opakovaně uvádějí, že mají málo času na koníčky, zábavu, rodinu. Zanedbávají své blízké, neplní sliby, z čehož plynou hádky v osobním životě, rozvod či určitý rozvrat rodiny. Od policistů se požaduje časová flexibilita, zápal pro práci. Stres, špatná životospráva, hektický způsob života však nelze dlouhodobě ignorovat. Projeví se zdravotními problémy, pocity vyčerpanosti a do jisté míry i rezignací na pracovní povinnosti.

Všech respondentů jsem se ptala na to, co bylo tou pomyslnou „poslední kapkou“, kdy se rozhodli od policie odejít. V tomto směru jsem dospěla ke shodným závěrům, jako Leigh Branham, který tvrdí, že „většina lidí nakonec odchází kvůli příčinám majícím svůj původ v události, která se mohla stát o několik týdnů nebo měsíců dříve.“⁷² Jeho výzkum odhalil, že i když vyšší plat či mzda je jedním z důvodů pro odchod, není tím důvodem hlavním. V případě mého výzkumu jako hlavní důvod odchodu - vyšší mzdu, měl pouze jeden z respondentů. Odpovědi všech respondentů jsem proto shrnula do výše uvedených osmi důvodů k odchodu.

Pro účely výzkumu jsem si položila tuto **výzkumnou otázku**:

Proč od policie odcházejí zkušení odborníci?

Operacionalizací výzkumné otázky jsem stanovila tyto **pomocné výzkumné otázky**:

a) Odcházejí zkušení odborníci z důvodu špatných mezilidských vztahů?

Na otázku odpovídám **ano**, je to velmi častý důvod odchodu od policie. Špatné mezilidské vztahy se spolupracovníky a nadřízenými jsou nejčastějším důvodem odchodu od policie. Manažeři jsou nejčastějším důvodem odchodu zaměstnanců a mnohdy i důvodem, proč je zaměstnanec u společnosti ochoten zůstat.

b) Odcházejí zkušení odborníci za zajímavější pracovní příležitostí?

Na otázku odpovídám **ano**, odcházejí za zajímavější pracovní příležitostí. Odcházejí za možností kariérního růstu, zaměstnaneckými benefity, vyšší mzdou, či platem, lepším koučováním, pravidelnou pracovní dobou, za vyšší prestiží nového zaměstnání, za jistotou stability.

c) Odcházejí zkušení odborníci z důvodu syndromu vyhoření?

Na otázku odpovídám **ne**, policisté primárně neodcházejí z důvodu syndromu vyhoření. Odcházející policisté zcela jistě prošli některou z fází syndromu vyhoření, ale o kompletním vyhoření hovořit nelze.

⁷² BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 35.

Většina bývalých policistů, si po svém odchodu od policie, našla totožnou či velmi obdobnou práci, kterou vykonává pro jiného zaměstnavatele. Policisté, včetně těch odcházejících či již bývalých jsou unavení, znechucení, ztratili důvěru ve stabilitu policie a v její manažery, ale vyhořelí nejsou. Mému tvrzení nasvědčuje i to, že dlouhodobě vyčkávají a hledají nové, zajímavější zaměstnání a odcházejí až poté, kdy takové zaměstnání najdou. O vyhoření tedy v pravém slova smyslu nelze hovořit.

6.3 Doporučení plynoucí z provedeného výzkumu

V okamžiku, kdy začne být pracovník nespokojený, prochází fází postupného odcizování se. V této fázi je ještě možné jeho rozhodnutí zvrátit a odchodu zkušeného pracovníka zabránit. Zamyslela jsem se nad možnostmi, co by bylo možné pro policisty udělat. Jak zajistit to, aby od policie „neunikaly mozky“. První, čím jsem se zabývala, byl přístup manažerů, personalistů a pracovníků oddělení řízení lidských zdrojů. Za celou svou policejní kariéru jsem se nedočkala toho, že by někdo zjišťoval, s čím jsou policisté nespokojení. Proč někdo neudělá výzkum, nerozdají policistům dotazníky, neuspořádá nějakou anketu. Proč se jen někdo nezeptá, jestli jsme spokojeni? To je tolik nezajímavé?

Zjišťovat důvody odchodu až v okamžiku, kdy policista podá písemnou žádost o propuštění ze služebního poměru je sice pozdě, ale jsem toho názoru, že i v této fázi je docela možné zvrátit rozhodnutí pracovníka a udělat něco pro jeho spokojenost. Hlavními důvody odchodu od policie není služební příjem jako takový. Proč tedy nezjišťovat, proč ten který policista odchází. S policisty by měly být vedeny výstupní pohovory, což v praxi u policie není zavedená věc, a pokud je, tak se tento postup nedodržuje. Dodatečně jsem kontaktovala všechny respondenty a ptala jsem se jich, zda s nimi byl veden výstupní pohovor a jak tento probíhal.

Eduard Pelikán

„Pohovor neproběhl, na důvod se nikdo oficiálně neptal, pouze kolegové neformálně.“

Autář

„Zeptal se jen můj vedoucí, když jsme se míjeli na chodbě, jestli to myslím vážně, a když jsem řekl, že ano, tak mi popřál hodně štěstí.“

Alien

„Ze slušnosti mi zavolal náměstek ředitele. Byl to to rozhovor, který trval maximálně 5 minut. Nevyptával se a měl jsem pocit, že ho to fakt obtěžuje, mi volat.“

Dědek

„Mluvil se mnou jen vedoucí a měl jsem pocit, že z mého odchodu má radost. Proč odcházím, ho nezajímalo.“

John Hawk

„Mluvil jsem s ředitelem asi 6 minut. Prosil mě, ať zůstanu, spíše formálně. Nic nenabídl. Když jsem se ho ptal na požadované změny, tak se kroutil. Jediné, co ho opravdu zajímalo, bylo, jestli mám vybranou dovolenou.“

Bond

„Nikdo mi nevolal a nikdo se mnou nemluvil. Zajímalo to jen mé nejbližší spolupracovníky. Jediné, co nadřízené zajímalo, bylo to, jestli jsem odevzdal všechny „nafasované“ věci.“

Technik

„Výstupní pohovory se nedělaly.“

Z výpovědí respondentů tedy plyne, že nikdo oficiálně nezjišťoval důvody jejich odchodu od policie. Ani s jedním z uvedených respondentů neproběhlo oficiální rozloučení a poděkování za dobře odvedenou práci. To byli všichni pro policii tak bezvýznamní? To je každý policista, byť velmi zkušený odborník, tak velmi lehce nahraditelný?

Doporučovala bych výraznou změnu, a to průběžné zjišťování spokojenosti všech policistů a důkladné vedení výstupního pohovoru ze strany zkušeného manažera, či personalisty. Je potřeba se o policisty starat. Zajímat se o to, co je trápí, jaké mají starosti, co by se dalo zlepšit, změnit k lepšímu. Úlohou manažera není jen práci řídit,

plánovat a kontrolovat. Důležitým úkolem dobrého manažera je udržení funkční pracovního kolektivu a motivace pracovníků. **Motivace** nemusí být vždy jen finanční, pracovníkům nejde jen o to dostat odměnu či o navýšení příjmu. Motivační program by měl vedle možnosti hmotné motivace zahrnovat i možnosti rozvoje kariéry, možnosti pravidelného postupu, zlepšování pracovních podmínek, rozvoje vnitrofiremní komunikace, zlepšování a utužování mezilidských vztahů (například firemní, sportovní utkání), relaxační zařízení, podmínky popracovního oddechu, možnosti zvyšování kvalifikace, apod.

Zpracovala jsem diplomovou práci na téma Syndrom vyhoření u příslušníků Policie ČR. O syndromu vyhoření bylo od 70. let minulého století napsáno mnoho knih a odborných publikací. Je k dispozici nepřeberné množství velmi kvalitních zdrojů. Četla jsem knihu o syndromu vyhoření u zdravotních sester nebo třeba manažerů. Do současné doby však nebyla napsána žádná kniha ani odborný článek, který by se přímo zabýval vyhořením příslušníků Policie ČR nebo jiné ozbrojené složky. V rámci odborných článků na internetu jsem nenašla žádnou novou, převratnou informaci. Všechny informace a rady odborníků jsou druhotně čerpány z knih, jako z primárních zdrojů. Z uvedeného důvodu nemám ve své práci žádné citace z internetu, cituji pouze z knih.

6.4 Diskuse

Měla jsem k dispozici spoustu obecných materiálů ohledně syndromu vyhoření. Na toto téma existuje obrovské množství knih. Žádná z nich však není psaná o syndromu vyhoření u policie či jiného ozbrojeného sboru. O spolupráci jsem proto písemně požádala hlavního psychologa Policie ČR a Hasičského záchranného sboru ČR. Má žádost však zůstala do současné doby bez odezvy.

Na mou žádost o spolupráci reagoval a spolupráci mi nabídl vedoucí psycholog Krajského ředitelství Policie ČR v Brně, kpt. Mgr. Ivan Rittig, kterému tímto děkuji. Dotazovala jsem se ho na to, zda psychologové Policie ČR provedli v minulosti nějaký výzkum na dané téma a zda se on sám osobně setkal s policistou, kterému diagnostikoval syndrom

vyhoření. S jeho písemným svolením si zde dovoluji odcitovat část naší mailové komunikace.

„Ohledně výzkumu týkajícího se syndromu vyhoření u policistů PČR, jsem se doposud s žádným větším výzkumem nesešel a ani jej nemám k dispozici. Připadá mi to jako dosud neprobádaná oblast a proto bych sám uvítal jakékoliv výsledky.

U PČR je syndrom vyhoření dle mého názoru takový pozvolně a plíživě narůstající jev. Bohužel ohledně další otázky, jestli jsme někdy diagnostikovali syndrom vyhoření, Vás pravděpodobně také zklamu, protože se příliš (a teď to vyzní asi špatně) k diagnostice tohoto jevu nedostaneme, respektive nediodnostikujeme, vysvětlím proč. V oblasti poradenství policistům se s tímto sice setkáváme, ale bývá to nejčastěji jako nějaký další, přidružený problém, se kterým policista (policistka) sám přijde. Přijde např. kvůli rodinnému poradenství, přičemž postupně společně zjišťujeme, že se u něj začíná syndrom vyhoření projevat ve větší míře, samostatně jej však, jak jsem již psal, nediodnostikujeme. Osobně jsem se prozatím nesešel s případem, kdy by ke mně přišel příslušník s tím, že má pocit, že jej práce nebaví apod. a vykazoval by jasné známky syndromu vyhoření. Tyto problémy mají policisté tendenci řešit spíše po své linii (přátelé, známí, kolegové), na druhou stranu budu upřímný a co si budeme vykládat, u PČR se chodit k psychologovi příliš „nenosí“, panují určité mýty, pověry a předsudky vůči psychologické službě (i když ne u všech policistů, to rozhodně ne), a tak přijít k psychologovi s tím, že mě nebaví práce, se policistům zdá jako ohrožující téma. Často také syndrom vyhoření poznáváme spíše ve svém okolí, než sami na sobě. Toto všechno, co jsem popsal, jsou jevy, které nám ztěžují rozpoznání a diagnostiku syndromu vyhoření, proto, jak jsem zmiňoval výše, syndrom vyhoření jako takový nediodnostikujeme (i když nevím, jak konkrétně mé kolegyně, podle mě ale na tom budou podobně). Často jde opravdu spíše o ztrátu ideálů, nadšení a zapálení, než o syndrom vyhoření.“

S názory kpt. Rittiga se plně ztotožňuji a k obdobným závěrům jsem dospěla v rámci výzkumu v diplomové práci.

Pro účely diskuse a možného srovnání zjištěných výsledků provedených výzkumů jsem se snažila vyhledat diplomové a bakalářské práce, které již byly na shodné nebo podobné téma zpracovány a ve kterých si autoři pokládali podobné výzkumné otázky.

V roce 2014 zpracoval Radek Sívek na Masarykově univerzitě v Brně diplomovou práci na téma Syndrom vyhoření u policistů. V rámci výzkumu se zabýval tím, jak syndrom vyhoření policisté v přímém výkonu služby zvládají.

Dospěl k závěru, že „Policisté v přímém výkonu služby zvládají syndrom vyhoření a jeho symptomy individuálně, v zátěžových situacích spoléhají sami na sebe nebo na okruh svých blízkých, což opět souvisí s jejich soukromými dispozicemi a možnostmi. Zcela jednoznačně se projevil nedostatek zájmu ze strany zaměstnavatele, jak podpořit úsilí policistů při zvládání těžkostí. Zejména nezájem organizace o pomoc při těžkostech přímo souvisejících nebo způsobených prací je zarážející, v podstatě vyšlo najevo, že v rámci personální politiky organizace zcela chybí koncept přímé práce s policisty při zvládání zátěžových situací, potažmo syndromu vyhoření.“⁷³

Se závěrem práce Radka Sívka se zcela ztotožňuji. Policisté neradi navštěvují pracoviště psychologů. Požádat o pomoc se považuje za určitou slabost. Policisté mají strach z toho, že by jim mohl být nařízeno psychologické vyšetření a mohli by být ze služebního poměru propuštěni. Se zátěžovými situacemi se vyrovnávají „po svém“. Vzájemně se svěřují, spoléhají na své blízké a rodinu. Jednotlivá oddělení řízení lidských zdrojů a personalisté neprojevují o policisty skutečný zájem. U policistů nikdo nezjišťuje jejich spokojenost, potřeby, nikdo se neptá na jejich přání. Policista je kolečkem v soukolí, které lze bez větších problémů nahradit jako nefunkční součástíku.

Michal Kroutil a Kateřina Černíčková se ve svých diplomových pracech zaměřili na souvislosti vlivu prostředí a atmosféry na pracovišti na vznik a rozvoj syndromu vyhoření.

Michal Kroutil uvádí, že „Zásadní vliv na daný syndrom vyhoření má skutečnost, jak vnímají jednotliví policisté atmosféru na pracovišti. U těch policistů, kteří vnímají

⁷³ SÍVEK, Radek. *Syndrom vyhoření u policistů*. Brno, 1999. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, Katedra sociální politiky a sociální práce. Vedoucí diplomové práce Ladislav Otava. s. 87.

na svém pracovišti atmosféru negativní, byly zjištěny projevy syndromu celkem v 57,1%. U jedinců, kteří vnímají na pracovišti atmosféru pozitivní, byly projevy syndromu vyhoření zjištěny pouze v 13,6%. Je logické, že se policistům pracuje znatelně hůře na pracovišti s negativní atmosférou, což se musí promítnout také v samotné chuti do práce a ve výsledku, tak v kvalitě i kvantitě odváděné práce.⁷⁴

Kateřina Černíčková uvádí, že „Pokud jedinec pociťuje negativní klima na pracovišti a nedostává se mu zde potřebné sociální opory, pak se v takovém případě zcela jistě jedná o rizikové prostředí ve vztahu ke vzniku a rozvoji syndromu vyhoření.“⁷⁵

Oba autoři dávají do přímé souvislosti negativní atmosféru na pracovišti, nepřátelské pracovní klima se vznikem a rozvojem syndromu vyhoření. Výzkumem jsem se snažila objasnit příčinu odchodu zkušených policistů ze služebního poměru. Za jednu z hlavních příčin odchodu policistů ze služebního poměru považují negativní atmosféru na pracovišti, která je zapříčiněna osobou neschopného, nekompetentního, všehoschopného nadřízeného.

Právě osoba nadřízeného může a je elementem, který na jedné straně může zapříčinit odchod zkušeného pracovníka, na druhé straně schopný nadřízený může být důvodem, pro který pracovník u zaměstnavatele zůstane. Nenašla jsem žádnou kvalifikační práci, která by přímo zkoumala příčiny odchodů policistů od Policie ČR.

Jak jsem již napsala, v teoretické části práce čerpám z mnoha knih a obecných poznatků o syndromu vyhoření. Dostatek kvalitních zdrojů pokládám za silnou stránku této práce. Názory odborníků poté prokládám subjektivními názory, které však nemohu opřít o žádný názor odborníka, což považuji za určitou slabinu práce. Z toho, že se problémy policistů nezabývá žádný odborník, pro policii pracující, by se snad až dalo usuzovat, že policisté žádné problémy nemají a že jim syndrom vyhoření nehrozí, což je samozřejmě velký nesmysl. Policisté a hlavně policisté v přímém výkonu služby jsou přímo ohroženi

⁷⁴ KROUTIL, Michal. *Syndrom vyhoření u příslušníků Policie České republiky a jeho prevence*. Zlín, 2014. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií. Vedoucí práce Halka Prášilová. s. 109.

⁷⁵ ČERNÍČKOVÁ, Kateřina. *Syndrom vyhoření u policistů ve Zlínském kraji*. Zlín, 2015. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií. Vedoucí práce Jakub Hladík. s. 95.

syndromem vyhoření. Syndrom vyhoření je u nich v různé míře rozvinutý, ale problém nosí policisté v sobě, neprezentují ho veřejně a nevyhledávají odbornou pomoc. Mají strach se svěřit odborníkům.

V praktické části diplomové práce jsem komunikovala s bývalými policisty. Vedla jsem s nimi rozhovory, které jsem přímo zapisovala na notebooku. To, že jsem rozhovory nenahrávala na záznamové zařízení, považuji za určitou slabinu práce, protože jsem se k rozhovorům nemohla zpětně vracet a nemohla jsem si přehrávat atmosféru, ve které byl rozhovor veden. Nelze se již zpětně zamýšlet nad tím, proč respondent u té, které otázky udělal odmlku, proč váhal s odpovědí nebo volil a formuloval každé slovíčko. V rámci rozhovorů se mi podařilo navodit přátelskou atmosféru, což zcela jistě přispělo k tomu, že se policisté otevřeli a pravdivě se rozpovídali o svém životě. Celkem mě mrzí poznámky respondentů, které sami předem označili jako nepublikovatelné a nepřáli si, abych si je zapsala. Mnohdy šlo dle mého názoru o obrovské pravdy a skutečný pohled, názor odborníka, na situaci u policie.

Opravdu jsem neměla problém s tím, získat respondenty, kteří měli zájem mi poskytnout rozhovor. V závěrečné fázi jsem několik respondentů dokonce odmítla, protože bych velmi překročila požadovaný rozsah práce. Názory těchto policistů jsem sice do práce přímo nezahrnula, ale se všemi jsem rozhovor neformálně vedla a tak se ujistila ve správnosti svých zjištění. Od kolegy, který od Policie ČR odcházel v lednu roku 2015, jsem zjistila, že výstupní pohovory s policisty nejsou ani v současné době vedeny.

Výzkumný vzorek v této práci je malý, navrhovala bych pro praxi systematické vedení průběžných pohovorů s policisty a vedení výstupního pohovoru s každým odcházejícím policistou. Pohovory by mohli vést policejní psychologové a odborníci z oddělení řízení lidských zdrojů či oddělení personálního. Zejména práci personalistů považuji za čistě formální, spočívající toliko ve vyhotovování písemností, jako jsou personální rozkazy a rozhodnutí. Jen pokud spolu budeme mluvit a vyvozovat z toho poučné závěry, je možné opravdu dobře zmapovat důvody odchodů policistů od Policie ČR a zabránit tak odchodu zkušených odborníků, přijmout opatření. Jen špatná firma se nezamýšlí nad hromadným úbytkem lidských zdrojů, jaký prožila Policie ČR v uplynulých letech.

Pokud bych v této práci pokračovala, měla svůj výzkum nějak rozšířit a obohatit, zapojila bych do výzkumu i rodinné příslušníky odcházejících policistů. Právě rodinný příslušník může podat subjektivně nezkreslený pohled na důvody odchodu svého blízkého, protože jak jsem již mnohokrát napsala, policisté hledají oporu v zátěžových situacích nejčastěji u svých blízkých. To, co by neřekl policista, by možná řekla jeho manželka a tím by bylo možné lépe dokreslit celou situaci. Zajímavá a přínosná by pak zcela jistě byla konfrontace manželů.

ZÁVĚR

Důvody, proč se policejní psychologové nesetkávají se syndromem vyhoření, jsou mi poměrně jasné – přesto, že stresových faktorů v práci policie je velmi mnoho (vyšší míra dlouhodobého stresu určitě neznamená zároveň vyšší riziko vyhoření. Policisté jsou vůči dlouhodobému stresu odolnější než většina běžné populace), postoje policistů k nabízené psychologické péči nejsou z tohoto aspektu velmi pozitivní. Většina policistů příliš nevěří v zachování diskrétnosti a mají obavy, aby v případě psychických problémů nebyli považováni za služby neschopné. Problémy nemají ve zvyku řešit s psychology, ale spoléhají se na pomoc blízkých, hlavně rodiny. Policisté, se kterými jsem v kontaktu, vykazují různé a různě závažné příznaky syndromu vyhoření, ale tyto příznaky nebyly nikdy nazývány pravým jménem a nejsou řešeny jako zmíněná diagnóza.

To, že se se syndromem vyhoření nesetkávají psychologové, zcela jistě neznamená, a ze své podstaty ani nemůže znamenat, že by syndrom vyhoření u policie nebyl nebo jím policisté nebyli přímo ohroženi. Právě naopak. Policisty lze zařadit mezi pomáhající profese, jsou v neustálém kontaktu s veřejností, vykonávají náročnou činnost, snaží se pomáhat. Do práce nastupují s obrovským nadšením a idejemi, pro práci jsou zapálení, prací žijí. Policista zasahuje i v době mimo službu. Nikdo z nás neodloží uniformu, nezavře dveře služebny s tím, že je na ulici k páchání protiprávního jednání slepý a hluchý. Policista mnoho dává a přál by si minimálně kladnou odezvu, pochvalu a akceptaci jeho práce ze strany veřejnosti. V případě značného rozporu mezi očekáváními a skutečností, může obrovské nadšení přejít v delším časovém horizontu do fáze syndromu vyhoření.

Domnívám se, že jeden z významných stresových faktorů je nespokojenost policistů. Důvodů nespokojenosti policistů je mnoho. Policisté, se kterými jsem vedla rozhovor, si stěžovali na nekompetentnost nadřízených, šikanování, bossing, nízký služební příjem, nízkou prestiž, špatnou systematizaci práce u policie, špatné materiální a technické vybavení atd. Tyto a mnohé další stresové faktory, mohou zapříčinit vznik a rozvoj syndromu vyhoření.

Velmi mnoho z nich je v různých fázích syndromu vyhořením řeší to tak, že mnozí uvažují o změně místa a další nezůstávají jen při úvahách a od policie skutečně odejdou.

Odcházející policisty nepovažují za plně vyhořelé, ale zcela jistě některou z fází syndromu vyhoření prošli. Osobně se nedomnívám, že kdyby u nich syndrom vyhoření plně propukl, hledali by práci ve stejném oboru a vykazovali v ní vynikající výsledky.

Jiní si projevy vyhoření ani neuvědomují, mají je jaksi „zakonzervované“ a vyčkávají jen na to, aby odsloužili dostatek let a měli nárok na výsluhový příspěvek. Od „vyčkávajícího policisty“ už však zaměstnavatel nemůže očekávat plné nasazení a práci nad rámec zadaných úkolů. Jde mu jen o to, vydržet tam ještě nějaký ten čas, tedy buď než odslouží potřebný počet let nebo než si najde něco lepšího.

Jediný způsob, jak policistům pomoci je s nimi komunikovat. Ptát se na to, co je trápí, co by chtěli změnit, jak jim lze práci usnadnit. A pokud to bude v silách nadřízených, personalistů či psychologů, prosadit změny ve prospěch policistů, aby nezůstalo jen u komunikace a planých slibů. Je důležité s policisty vést pohovory jak průběžné, tak výstupní v době jejich odchodu od policie. V době, kdy policista zvažuje svůj odchod je stále ještě mnoho času, toto jeho rozhodnutí zvrátit a nepřijít tak o zkušeného pracovníka. Dle mého názoru Policie ČR má sílu na to, aby si udržela téměř každého zaměstnance, kterého chce. Nechápu tedy, proč tuto svou sílu nevyužívá, proč se na můj vkus až příliš ochotně zbavuje kvalitního lidského kapitálu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BAKOŠOVÁ, Zlatica. *Sociálna pedagogika jako životná pomoc*. Bratislava: Lorva, 2006. ISBN 80-968437-5-3.
- BAŠTECKÁ, Bohumila a kol. *Klinická psychologie v praxi*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-735-3.
- BEDRNOVÁ, Eva a kol. *Duševní hygiena a sebeřízení pro vysokoškoláky a mladé manažery*. Praha: Fortuna, 1999. ISBN 80-7168-681-6.
- BEDRNOVÁ, Eva a kol. *Management osobního rozvoje. Duševní hygiena, sebeřízení a lefektivní životní styl*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-198-0.
- BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.
- BROCKERT, Siegfried. *Ovládání stresu*. Praha: Melantrich, 1993. ISBN 80-7023-159-9.
- CAUNT, John. *Time management jak hospodařit s časem*. Brno: Computer press, 2007. ISBN 978-80-251-1538-1
- CIMICKÝ, Jan. *Sám sobě psychiatrem*. Vyd. 1. Praha: Formát, 2001. ISBN 80-86155-82-X.
- ČERNÍČKOVÁ, Kateřina. *Syndrom vyhoření u policistů ve Zlínském kraji*. Zlín, 2015. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií. Vedoucí práce Jakub Hladík.
- ČÍRTKOVÁ, Ludmila. *Policejní psychologie*. Vyd. 4. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-931-3.
- DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2011. ISBN 9788024619668.
- FONTANA, David. *Jak na to Meditace*. Praha: Slovart, 2012. ISBN 978-80-7391-576-6.
- FREUDENBERGER, Herbert. NORTH, Gail. *Women's Burnout: How to Spot It, How to Reverse It, and How Prevent It*. New York: Doubleday, 2006.
- FRITZ, Hannelore. *Spokojeně v zaměstnání*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-737-113-1.
- HONZÁK, Radkin. *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. Praha: Vyšehrad, 2013. ISBN 978-80-7429-331-3.
- HARTL, Pavel. HARTLOVÁ, Helena. *Velký psychologický slovník*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-686-5.
- HELLER, Robert. HINDLE, Tim. *Essential manager's manual*. London: Dornig Kindersley, 1998. ISBN 0 7513 0400 X.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum – základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

- KALLWASS, Angelika. *Syndrom vyhoření*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-737-299-7.
- KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese*. Praha: Portál, 2000. ISBN 978-80-7367-922-4.
- KRASKA – LÜDECKE, Kerstin. *Nejlepší techniky proti stresu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1833-0.
- KRAUS, Blahoslav. *Základy sociální pedagogiky*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-383-3.
- KRAUS, Blahoslav. POLÁČKOVÁ, Věra. et al. *Člověk – prostředí – výchova K otázkám sociální pedagogiky*. Brno – Paido, 2001. ISBN 80-7315-004-2.
- KROUTIL, Michal. *Syndrom vyhoření u příslušníků Policie České republiky a jeho prevence*. Zlín, 2014. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií. Vedoucí práce Halka Prášilová.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. PEČENKOVÁ, Jaroslava. *Duševní hygiena zdravotní sestry*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-9438-2.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-551-3.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie zdraví*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-774-4.
- LUKEŠ, Václav. *Strach ze smrti jako zdroj dezintegrace jednání pracovníka policie v extrémní zátěžové situaci*. Ministerstvo vnitra ČR: České Budějovice, 2014.
- MACHOVÁ, Jitka. KUBÁTOVÁ, Dagmar a kol. *Výchova ke zdraví*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2715-8.
- MATOUŠKOVÁ, Ingrid. *Aplikovaná forenzní psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-45.
- MELGOSA, Julián. *Zvládni svůj stres*. Praha: Finidr, 2001. ISBN 80-7172-624-9.80-0.
- MÍČEK, Libor. *Duševní hygiena*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1984. ISBN 14-400-84.
- MIKŠÍK, Oldřich. *Psychika osobnosti v období závažných životních a společenských změn*. Praha: Karolinum, 2009. ISBN 978-80-246-1600-1.
- MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí v praxi*. Havlíčkův Brod: Kamil Mařík – Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-51-7.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Základy psychologie*. Praha: Academia, 1998. ISBN 80-200-0689-3.
- OREL, Miroslav a kol. *Psychopatologie*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-3737-9.
- PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas time management IV. generace*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1701-8.

RUSH, Myron. D. *Syndrom vyhoření*. Praha: Návrat domů, 2003. ISBN 80-7255-074-8.

ŘEZÁČ, Jaroslav. *Sociální psychologie*. Brno: Paido, 1998. ISBN 80-85931-48-6.

SAK, Petr. SEMERÁD, Jiří. *Role policie ve společnosti v očekávání veřejnosti*. Praha: Policejní akademie ČR, 2006.

SCHMIDBAUER, Wolfgang. *Psychická úskalí pomáhajících profesí*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-312-9.

SCHRANNER, Mathias. *Umění vyjednávat a přesvědčit v obtížných situacích*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-309-9.

SÍVEK, Radek. *Syndrom vyhoření u policistů*. Brno, 1999. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, Katedra sociální politiky a sociální práce. Vedoucí diplomové práce Ladislav Otava.

STRAUS, Anselm. *Základy kvalitativního výzkumu: Postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Boskovice: Albert, 1999. ISBN 9788075834604-

ŠOPEK, Jan. *Zátěžový a protistresový program*. Praha: Policejní akademie, 2004.

ŠVAŘÍČEK, Roman, ŠEĐOVÁ, Klára a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*, Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0644-6.

VOJÁČEK, Karel. *Autogenní trénink - odkaz a rozvoj*. Praha: Avicenum, 1988. ISBN 978-80-86640-59-4.