

Prevence syndromu vyhoření u příslušníků a zaměstnanců Vězeňské služby České republiky

Bc. Marek Šindelář

Diplomová práce
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Ústav pedagogických věd
akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Marek Šindelář**
Osobní číslo: **H150167**
Studijní program: **N7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Prevence syndromu vyhoření u příslušníků a zaměstnanců
Vězeňské služby České republiky**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.
Vymezení pojmů a teoretických východisek vztahujících se k syndromu vyhoření, jeho prevenci a Vězeňské službě České republiky.
Příprava metodiky výzkumné části.
Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření.
Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

HASMANOVÁ MARHÁNKOVÁ, Jaroslava, et al. Nejasné vztahy moci vězení očima českých dozorců. Sociologický časopis/Czech Sociological Review, 2014, 50.01: 83-105.
HONZÁK, Radkín. Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření. Vyd. 2. V Praze: Vyšehrad, 2015. ISBN 978-80-7429-552-2.

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

PELČÁK, Stanislav. Stres a syndrom vyhoření. Hradec Králové: Gaudeamus, 2015. ISBN 978-80-7435-576-9.

VÁPENÍKOVÁ, Kateřina; ŠTĚPÁNOVÁ, Tereza; POUŠEK, Lubomír. Management stresu u příslušníků vězeňské služby. PSYCHOSOM, 2010, 8.2: 105-112.

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Zuzana Hrnčířiková, Ph.D.

Ústav pedagogických věd

Datum zadání diplomové práce:

22. listopadu 2016

Termín odevzdání diplomové práce:

20. dubna 2017

Ve Zlíně dne 22. listopadu 2016



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





Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

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 ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- 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 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné;
- na diplomové práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 17.3.2017

.....


1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací;

(1) Vysoká škola nevdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledků obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) *Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

(3) *Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) *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, § 35 odst. 3:*

(3) *Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).*

3) *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, § 60 Školní dílo:*

(1) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.*

3). *Opírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

(3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k vyšší výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá prevencí syndromu vyhoření u příslušníků a občanských zaměstnanců Vězeňské služby ČR. Obsahem teoretické části je historie, definice, příznaky, fáze a diagnostika syndromu vyhoření. Dále uvádí možné příčiny syndromu vyhoření, a způsoby prevence jak se proti vyhoření bránit. Na závěr charakterizuje činnost Vězeňské služby ČR jako jednu z pomáhajících profesí, která je ohrožena syndromem vyhoření. Obsahem praktické části je kvantitativní výzkum, který si klade za cíl zkoumat míru syndromu vyhoření, jak předcházejí vyhoření příslušníci a občanští zaměstnanci, a jak se snaží předcházet vyhoření Vězeňská služba ČR jako zaměstnavatel.

Klíčová slova: syndrom vyhoření, prevence, Vězeňská služba ČR, příslušník a občanský zaměstnanec Vězeňské služby ČR.

ABSTRACT

The thesis describes prevention of Burnout syndrom among prison service officers and civil servant of Prison Service Czech republic. Theoretical part consists of history, definition, symptoms, phases and burnout syndrom's diagnosis. There are also stated possible burnout syndrom's causes and ways of burnout prevention. In conclusion is described function of Prison service CZ as one of assist professions which is threatened by burnout syndrom. Practical part contains quantitative research which has goal to find out measure of burnout syndrom, how do civil servants and prison service officers prevent of burnout and how the Prison Service of Czech Republic is trying to prevent burnout syndrom as the employer.

Key words : burnout syndrom, prevention, Prison Service CZ, prison service officer and civil servant of Prison Service CZ

Tímto bych chtěl poděkovat PhDr. Zuzaně Hrnčířikové, Ph.D. za odborné, trpělivé a vstřícné vedení mé diplomové práce. Velké poděkování patří paní ředitelce plk. PhDr. Zuzaně Kalivodové za svolení ve Věznici Kuřim provádět výzkum, a panu JUDr. Jiřímu Šebkovi za odborné konzultace a přátelskou pomoc. V poslední řadě bych chtěl poděkovat své manželce a dětem za podporu a porozumění při vytváření diplomové práce.

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 SYNDROM VYHOŘENÍ.....	13
1.1 HISTORIE SYNDROMU VYHOŘENÍ	14
1.2 DEFINICE POJMU VYHOŘENÍ.....	16
1.3 PŘÍZNAKY SYNDROMU VYHOŘENÍ.....	17
1.4 FÁZE SYNDROMU VYHOŘENÍ JAKO DLOUHODOBÝ PROCES.....	20
1.5 DIAGNOSTIKA SYNDROMU VYHOŘENÍ	22
2 PŘÍČINY SYNDROMU VYHOŘENÍ	26
2.1 STRES	26
2.2 ZVÝŠENÁ ZÁTĚŽ PRACOVNÍCH A RODINNÝCH POVINNOSTÍ	28
2.3 RIZIKOVÉ FAKTORY V ZAMĚSTNÁNÍ	29
2.4 RIZIKOVÉ FAKTORY OSOBNOSTNÍ.....	31
3 PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ.....	33
3.1 SOCIÁLNÍ OPORA VE SMYSLU MEZILIDSKÝCH VZTAHŮ	33
3.2 VYTVOŘENÍ VHODNÉHO PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ	35
3.3 ZDRAVÝ ŽIVOTNÍ STYL	37
3.4 RELAXACE.....	38
3.5 PORADENSTVÍ A SUPERVIZE.....	40
3.6 DOBRÁ TĚLESNÁ KONDICE.....	41
4 VĚZEŇSKÁ SLUŽBA ČR A SYNDROM VYHOŘENÍ.....	44
4.1 CHARAKTERISTIKA VĚZEŇSKÉ SLUŽBY ČR.....	46
4.2 CHARAKTERISTIKA VĚZNICE KUŘIM.....	48
4.3 PROFIL PŘÍSLUŠNÍKA VĚZEŇSKÉ SLUŽBY ČR VĚZNICE KUŘIM.....	50
4.4 PROFIL OBČANSKÉHO ZAMĚSTNANCE VĚZEŇSKÉ SLUŽBY ČR VĚZNICE KUŘIM.....	52
4.5 PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ Z HLEDISKA VS ČR	54
II PRAKTICKÁ ČÁST	56
5 METODOLOGIE VÝZKUMU	57

5.1	VÝZKUMNÉ CÍLE	57
5.2	POJETÍ VÝZKUMU	57
5.3	VÝZKUMNÝ PROBLÉM A STANOVENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	57
5.4	VÝZKUMNÝ SOUBOR A ZPŮSOB JEHO VÝBĚRU	58
5.5	VOLBA VÝZKUMNÉ TECHNIKY	59
5.6	ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ DAT	60
6	INTERPRETACE DAT	63
7	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU A DOPORUČENÍ PRO PRAXI	77
	ZÁVĚR	80
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	82
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	86
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	87
	SEZNAM TABULEK	88
	SEZNAM GRAFŮ.....	89
	SEZNAM PŘÍLOH	90

ÚVOD

Diplomová práce se zabývá prevencí syndromu vyhoření u příslušníků a zaměstnanců Vězeňské služby České republiky. Syndrom vyhoření je v dnešní době aktuálním tématem, kterému je potřeba se věnovat, protože postihuje stále více lidí. Člověk postižený syndromem vyhoření se cítí být psychicky i fyzicky vyčerpaný. Takové vyčerpání se projevuje nedostatkem motivace při řešení složitých životních situací, ztrátou smyslu života, izolací od společnosti, a u postiženého je zvýšené riziko nadměrné konzumace alkoholu nebo propadnutí drogám. Při přehlížení a bagatelizování příznaků vyhoření se postižený může jednotlivými fázemi propracovat až k depresím, které mohou u zoufalého člověka končit i sebevraždou. Syndrom vyhoření nejčastěji postihuje tzv. „pomáhající profese“, pro které je charakteristická péče o druhé lidi. Vlivem života v uspěchané společnosti přinášející chronický stres pracovních a rodinných povinností, se syndrom vyhoření rozšířil i do domácností, kde negativně působí na všechny členy rodiny. Proto je prevence syndromu vyhoření základem při předcházení nebo zmírnění jeho příznaků v práci i soukromí, které může být prvním krokem k postupnému zkvalitnění osobního i pracovního života.

Tématem prevence syndromu vyhoření se zabývá velká řada odborníků, mezi které patří například J. Křivohlavý, R. Honzák, V. Kebza, I. Šolcová, S. Pelcák, M. Jeklová, E. Reitmayerová a další.

Mezi nejrizikovější pomáhající profese, které jsou ohrožené syndromem vyhoření, se považuje práce příslušníka a občanského zaměstnance Vězeňské služby České republiky. Vězeňská zařízení vytvářejí značně stresující prostředí, které oslabuje lidskou humanitu a negativně ovlivňuje všechny účastníky totální instituce, což vede k zacházení s vězněnými osobami jako s neživými předměty. Příslušníci a zaměstnanci se snaží projevy možného vyhoření řešit nadměrným užíváním alkoholu, který v roztáčející se spirále negativně ovlivňuje jejich osobní život, a z hlediska profesního uplatnění jejich motivaci a přístup k práci.

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit, jak příslušníci a občanští zaměstnanci Vězeňské služby ČR předcházejí syndromu vyhoření. Výsledky diplomové práce by měli přispět z hlediska prevence syndromu vyhoření ke zlepšení pracovního prostředí, a k profesnímu a osobnímu rozvoji všech zaměstnanců Vězeňské služby ČR.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část popisuje pojem syndrom vyhoření, jeho možné příčiny a možné druhy preventivních strategií. Na závěr je uvedena charakteristika Vězeňské služby ČR, charakteristika Věznice Kuřim, profil příslušníka a občanského zaměstnance Vězeňské služby ČR a preventivní strategie z hlediska Vězeňské služby jako zaměstnavatele. Součástí praktické části je kvantitativní výzkum, jehož cílem je zjistit, jak příslušníci a občanskí zaměstnanci Vězeňské služby ČR předcházejí syndromu vyhoření. Dále si klade za cíl zkoumat, jaká je míra vyhoření u příslušníků a občanských zaměstnanců ve Věznici Kuřim, jak příslušníci a občanskí zaměstnanci dané věznice předcházejí syndromu vyhoření, a jak se snaží podle jejich subjektivního hodnocení předcházet syndromu vyhoření Vězeňská služba ČR jako zaměstnavatel. Výsledky výzkumu jsou deskriptivně prezentovány pomocí tabulek a grafů.

Sociální pedagogika a oblast českého vězeňství spolu velice úzce souvisí, protože jejím posláním je prostřednictvím odborníků připravovat vězněné osoby na bezkonfliktní život po propuštění, ale také minimalizovat negativní následky rizikového pracovního prostředí, které často ovlivňuje chování příslušníků a zaměstnanců v rodinném prostředí.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SYNDROM VYHOŘENÍ

Syndrom vyhoření je v posledních letech aktuálním a naléhavým tématem, které je předmětem vzrůstajícího zájmu dnešní společnosti. Základ jeho bádání položil podle autorky Jeklové, Reitmayerové (2006, s. 6) v roce 1974 Herbert J. Freudenberg, který se zabýval vyhasnutím motivace při péči o jedince, a prvně pojem vyhoření definoval. V 70. letech minulého století byl syndrom vyhoření spojován s lidmi, kteří propadli alkoholu, a o všechno kolem sebe ztratili zájem. Postupem času se pozornost také zaměřila do oblasti drogově závislých, jejichž motivace a bytí na světě se zúžila pouze na jejich drogu. Na přelomu 80. a 90. let se zájem o vyhoření stal fenoménem v zemích, které prošly po roce 1989 transformačními změnami z důvodu zanikání řemesel a zvyšující se nezaměstnanosti. Rychle měnící se trh práce a zrychlující se tempo běžného způsobu života způsobovalo stres, který jedince dostával do osobních a finančních krizí, které jsou významným prvkem ovlivňující rozvoj syndromu vyhoření.

V rychle plynoucí moderní době postihuje syndrom vyhoření velké množství lidí, kteří jsou vystaveni dlouhodobě nadměrné zátěži, chronickému stresu, a nedokážou najít cestu ven ze složitých životních situací. Nejčastěji se vyhoření objevuje u profesí, které se označují jako pomáhající. Pomáhající profese jsou zaměřené na pomoc druhým lidem, kde je práce náročnější, protože přináší soucit a empatii, která se projevuje naladěním emocí na stejnou vlnu při prožívání jejich těžkých životních příběhů. Nejčastěji se s nimi lze setkat u lékařů, zdravotních sester, pedagogů, sociálních pracovníků a dobrovolníků v neziskovém sektoru, u kterých je bezpodmínečný mezilidský kontakt. Právě u pomáhajících profesí se vyhoření projevuje nejčastěji a nejnápadněji. (Honzák, 2013, s. 55)

Jednou z pomáhajících profesí, která je ohrožena vznikem syndromu vyhoření, je podle Kebzy, Šolcové (2003, s. 8) výkon zaměstnání v zařízeních Vězeňské služby ČR. Prostředí věznice je specifické pro výkon pomáhajících profesí, protože se vzájemně prolíná výkon služby příslušníků a práce občanských zaměstnanců (vychovatelé, psychologové, speciální pedagogové a sociální pracovníci) při zacházení s osobami ve výkonu trestu.

Syndrom vyhoření má své příznaky v podobě psychického a fyzického vyčerpání. Proces vyhoření prochází postupnými fázemi, které mohou dovést postiženého do stavu deprese a těžkých úzkostných poruch, které zvyšují míru konzumace alkoholu, drog a v nejhorším případě mohou jedince dohnat až k sebevraždě. (Fischer, Škoda, 2009, s. 74)

Gulová (2011, s. 42) uvádí, že společnost prochází velkými kulturními změnami, které rychlým tempem vytváří sociální prostředí, ve kterém jsou lidé často bezradní ve svém směřování, usilování a hodnotové orientaci. Vyústěním těchto pocitů nejistoty je určitý vzorec „existování“ v dnešním světě.

Syndrom vyhoření může být mimořádně tíživým a bolestivým zážitkem. Může se stát ale prvním krokem k obohacení našeho povědomí o tom, kým jsme. Pomůže nám nalézt vlastní identitu pomoci životních změn a osobního růstu, které jsou základem k překonání vyhoření. Lidé, kteří zvládli své psychické vyhoření, pokračují bohatším, lepším a plnějším životem, než byl ten, který prožívali v průběhu vyhoření. (Křivohlavý, 2012, s. 13)

Nezáleží na tom, jestli jsme přetěžováni v zaměstnání, manažer workoholik, nebo žena, která má nad hlavu rodinných a pracovních povinností. Syndrom vyhoření může podle Stocka (2010, s. 11) potkat každého z nás, ale dobrá zpráva je, že se můžeme bránit, a něco proti němu dělat.

V první kapitole bude uvedena čtyřicetiletá historie pojmu vyhoření, dále budou popsány jeho definice, které se v průběhu bádání podle autorů měnili, charakterizovány jeho možné příznaky objevující se v několika po sobě jdoucích fázích, a na závěr bude věnována podkapitola diagnostickým metodám, podle kterých je možné vyhoření určovat.

1.1 Historie syndromu vyhoření

Pojem syndrom vyhoření poprvé použil ve své práci publikované v časopise „Journal of Social Issues“ psycholog Herbert J. Freudenberg v roce 1974. Byl nadšen knihou „*A Burn Out Case*“ (Případ vyhoření) od Grahama Greena z roku 1961, která ho patrně motivovala. Autor v ní popisuje život mladého architekta, který své velké naděje věnoval realizaci odvážných pracovních plánů. Při realizaci, kterou doprovázel velkým úsilím, se setkával s téměř nepřekonatelnými překážkami a velkým nepochopením tak dlouho, až se zcela stáhl do sociální izolace, a vzdal realizaci svých plánů. Nakonec znechucen a odrazen opouští absurdní společenský život a odjíždí do africké džungle. Freudenberg ve své knize „*Burnout: The Cost of High Achievement*“ z roku 1980 pojem vyhoření definoval jako vyhasnutí motivace při péči o jedince, která vede k neuspokojivému vztahu, protože vynaložená práce a úsilí nepřináší očekávané výsledky. (Křivohlavý, 2001, s. 113)

Od sedmdesátých let 20. století se lékaři a psychologové zabývali stavy psychického a fyzického vyčerpání, které se projevovalo v oblasti emocí, motivace a poznávacích

funkcí. Podle Kebzy a Šolcové (2003, s. 3) takové stavy ovlivňovaly jednání osob, a především jejich profesionální chování, u kterého docházelo k vyčerpání a vyhaslosti. Samotný pojem vyhasnutí, či vyhoření vznikl z anglického slova „burnout syndrome“, který v psychologické rovině symbolizoval dohořívající oheň, kterému dochází palivo, a nemá už dál co hořet. Vyhoření se stalo akutním medicínským problémem, protože kromě psychických a fyzických složek vyčerpání ovlivňoval kvalitu života osob, které měly podobné charakteristiky s příznaky duševních onemocnění a poruch.

Na přelomu 70. a 80. let se začala zvedat hlavní vlna zájmu o problematiku postihující většinu pomáhajících profesí. V rozmezí let 1982 – 1987 vzniklo celkem 207 medicínských studií zabývajících se tématem vyhoření. V současnosti je na základě některých přehledových studií k dispozici více než pět tisíc publikací v anglickém jazyce. Uvedený počet studií znázorňuje aktuálnost a zájem o vyhoření za posledních čtyřicet let. (Kebza, Šolcová, 2003, s. 7)

Pokračovatelkou Freudenbergova v bádání po syndromu vyhoření je Christina Maslachová, která působí na Kalifornské univerzitě v Berkeley. Profesorka psychologie je manželkou významného psychologa Philipa Zimbarda, se kterým se seznámila v roce 1971 při Stanfordském vězeňském experimentu. Byl to právě zážitek z experimentu, který ji pozitivně ovlivnil v rozhodování ohledně kariéry. Osobní zkušenost při účasti vězeňského experimentu ji přivedla na psychologii dehumanizace, ve které se dobří lidé mohou k ostatním chovat tak hrozně, jako by byla podřadná zvířata bez úcty nebo rovnosti. Nabrané zkušenosti ji přivedly k průkopnickému výzkumu syndromu vyhoření, který může u emočně náročných lidských povolání vést právě k dehumanizaci. Její výzkumy objasnily příčiny vyhoření v různých profesích, a výsledky studií pomohly aplikovat jako praktické řešení, které jsou zaměřené na situační determinanty vyhoření. Rozšířila okruhy příznaků pomocí dotazníku MBI (Maslach Burnout Inventory), kterého je spoluautorkou, a rozdělila je na složky emočního vyčerpání, depersonalizace a osobního uspokojení. Největší důraz kladla na složku depersonalizace jako jádrovou složku dotazníku, protože se projevuje odcizením a ztrátou úcty k lidským bytostem. (Zimbardo, 2014, s. 296)

Z hlediska historie byl syndrom vyhoření předmětem čtyřicetiletého bádání, které se v dnešní době stále rozvíjí, protože tlak zvyšujících se nároků na život vytvářející projevy emočního a psychického vyčerpání, je problém postihujícím celou společnost.

1.2 Definice pojmu vyhoření

V odborné literatuře lze najít celou řadu definic pro syndrom vyhoření. V psychologii a psychoterapii se odborným termínem zabývalo v 70. letech 20. století mnoho odborníků, kteří tento jev soustavně studovali. Zakladatel zkoumání pojmu Herbert Freudenberg popsal v roce 1974 syndrom vyhoření následovně. *„U někoho jsou to pocity únavy a exhausce (vyčerpání), neschopnost setrávat pocit chladu, pocit fyzické vyčerpanosti, u druhého třeba řada tělesných obtíží počínajících opakovanými bolestmi hlavy, dechovou tísní, přes gastrointestinální obtíže doprovázené poklesem váhy, až po nespavost a depresi. Ve stručnosti lze říci, že tento syndrom zasahuje na nejrůznějších místech celou psychosomatickou oblast. To jsou převážně tělesné projevy. Mohou se však projevit příznaky ve sféře psychické a behaviorální (chování): například osoba známá povídavostí je náhle zamklá. Objevuje se psychická únava, nuda, rezignace, ale také zvýšená iritabilita (podrážděnost), ostře až nespravedlivě kritické postoje a další změny“* (Venglářová, 2011, s. 23).

Po zjištění, že syndrom vyhoření trápí stále více lidí, se začali v průběhu času objevovat psychologické studie, které syndrom vyhoření definovali. Podle Křivohlavého (1998, s. 49) byl jedním z psychologů, kteří se vyhořením zabývali Cary Cherniss, který vyhoření definoval jako reakci člověka na práci, která ho nadměrně zatěžovala, a přivedla k úplnému vyčerpání sil. Tento stav začínal dlouhotrvajícím, vysokým stresem, který způsobuje únavu, iritabilitu a nervozitu. Proces postupného vyhoření je dokončen, až se pracovník psychicky od práce odpoutá, a stane se apatickým a cynickým. Po úplném vyčerpání dochází u člověka k pocitu, že nemůže jít dále, a ztrácí naději, že by se mohlo něco změnit.

Na základě zkušeností z poradenské praxe uvádí Minirth (2011, s. 10) definici, podle které se oběti vyhoření necítí pouze emocionálně a fyzicky vyčerpaní, ale trpí také hlavně duševně. Při duševním vyčerpání se člověk cítí emocionálně na suchu, izoluje se od společnosti, což vede k jejich odosobnění, které způsobuje narůstající negativní reakce a shlížení na lidi z patra.

Autoři Pinesová a Aronson (1988, s. 9) definovali vyhoření jako subjektivní vnímání stavu fyzického, emocionálního a duševního vyčerpání způsobené velmi vysokým, chronickým situačním namáháním. Je doprovázeno pocity bezmoci, deziluze, negativním sebepojetím a negativním postojem k práci. Selhání v práci představuje řešení existenčního dilema.

Jednu z nejaktuálnějších definic, ze kterých vychází dnešní zkoumání syndromu vyhoření, uvádí Křivohlavý definici od autorské dvojce Maslachové a Jacksonové, které popisují, že: „*Burnout je syndromem emocionálního vyčerpání, depersonalizace a snížení osobního výkonu. Dochází k němu tam, kde lidé pracují a lidmi, tj. tam, kde se lidé věnují potřebným lidem. Burnout může vést ke snížení kvality i kvantity práce nebo služby, která je lidem poskytována. Burnout je faktorem, který úzce souvisí s fluktuací (změnou zaměstnání) a absencí (nepřítomností v práci). Souvisí i s nízkou morálkou a s pracovní spokojeností (přesněji zde platí: čím vyšší míra nespokojenosti, tím vyšší je i míra psychického vyhoření, burnout). Burnout souvisí i s fyzickou vyčerpaností, nespavostí, zvýšenou konzumací alkoholu a drog. Psychické vyčerpání souvisí i s manželskými problémy typu ztráty zamilovanosti a uhasínání manželské lásky*“ (Křivohlavý, 1998, s. 50).

Uvedené definice syndromu vyhoření mají podle Křivohlavého (2012, s. 67) společné znaky, které kladou důraz na chování lidí, stavy únavy, vyčerpání a deprese v souvislosti s výkonem zaměstnání. Projevují se u psychologicky normálních osobností, u kterých se snížila výkonnost a zvýšený negativní postoj vyplývající z jejich chování.

Pro tuto diplomovou práci je nejlépe využitelná definice od autorek Maslachové a Jacksonové, kterou uvádí Křivohlavý (1998, s. 50), protože podle uvedených znaků vyhoření, nejvíce odpovídá stavům příslušníků a občanských zaměstnanců Vězeňské služby České republiky, kteří pracují s odsouzenými ve výkonu trestu. Práce příslušníka a občanského zaměstnance s odsouzenými patří do kategorie pomáhajících profesí, které se věnují ostatním lidem ve specifickém prostředí. Jejich práce má podle Hasmanové Marhánkové, Dirgy (2014, s. 83 – 105) ve společnosti nízkou prestiž, je značně nedocenená, je doprovázena neustálým stresem ze strany vězňů, a snížená motivace je podporována nemožností přispět při nápravě odsouzených. Podle Zimbarda (2014, s. 247) jsou zaměstnanci věznic při své práci ohroženi projevem dehumanizace, která v krajních případech způsobuje chování k odsouzeným jako k neživým předmětům.

1.3 Příznaky syndromu vyhoření

Syndrom vyhoření se diagnostikuje podle uceleného obrazu příznaků, které naznačují možný stav psychického vyhoření. Příznaky je možné poznávat pozorováním toho,

co se s vámi děje, nebo viděním změn v jednání a chování, které na nás pozorují druzí lidé. (Křivohlavý, 2012, s. 47)

Příznaky syndromu vyhoření se často projevují po mnohaletém vysokém pracovním nasazení. Tělo se začne proti trvalému přetížení bránit, a snaží se přimět varovnými signály, aby postižený zvolnil tempo a přehodnotil své priority. Postižený se většinou proti signálům těla zapře a snaží se je nevnímat, a překonat je silou vůle. Organismus se ale nedá oklamat, a vyšle silnější varovné signály, které jsou na tělesné úrovni doprovázené bolestmi hlavy, bolestí zad, poruchy spánku, zhoršeným trávením, bolestmi žaludku, zvýšeným krevním tlakem a podobně, jako by chtěli zabránit dalšímu přetěžování organismu. (Fischerová – Katzerová, Češková – Lukášová, 2007, s. 110)

Podle Stocka (2010, s. 19) patří mezi základní příznaky syndromu vyhoření:

- **Vyčerpání:** při kterém se cítí postižený fyzicky i emočně vysílený. Fyzické vysílení je doprovázeno slabostí, chronickou únavou, nedostatkem energie, poruchy spánku, svalovým napětím, bolestí zad, náchylností k infekčním onemocněním, zažívacími potížemi, poruchy soustředění a náchylností k nehodám. Emoční vysílení je spojováno především s pocity bezmoci, beznaděje, sklíčeností, pocity strachu, ztrátou sebeovládání, pocity prázdnoty a apatie, ztrátou odvahy a osamocení.
- **Odcizení:** při kterém má postižený lhostejný postoj a stavy odosobnění ke svému okolí a práci. Postupem času se vytrácí cílevědomost, idealismus a zájem o klienty, kolegy a nadřízené, kteří jsou vnímáni jako „obtížný hmyz“. Taková dlouhotrvající chronická zátěž se na člověku negativně podepisuje, a v extrémních případech končí přetrháním všech sociálních vazeb a dobrovolnou izolací od společnosti. Projevy odcizení jsou doprovázeny negativním postojem k životu, k práci, k sobě samému, ale i k ostatním. Postižený ztrácí sebeúctu, schopnost navázat a udržet společenské vztahy doprovázené pocitem vlastní nedostatečnosti a méněcennosti.
- **Pokles výkonnosti:** spočívající ve ztrátě důvěry ve vlastní schopnosti jedince, a považuje se za neschopného, a to hlavně z profesního hlediska, kde postižený potřebuje ke zvládnání pracovních úkonů mnohonásobně více času i energie. Potřebná doba k regeneraci organismu se postupně prodlužuje, a dostavuje se nespokojenost s vlastním výkonem, ztráta nadšení, nižší produktivita, vyšší spotřeba času a energie, nerozhodnost, pocit selhání ztráta motivace.

Autoři Ptáček, Bartůněk a kol. (2011, s. 482) uvádějí jiné rozdělení příznaků syndromu vyhoření, které jsou zaměřené na příznaky:

- **Fyzické:** projevující se stavem celkové únavy až vyčerpáním organismu, ochablostí, apatií, bušením srdce, bolesti hlavy, dechovou tísní, pocitem zkrácení dechu, nespavostí, gastrointestinálními obtížemi a nespecifickými tělesnými bolestmi.
- **Psychické:** projevující se podrážděností, zvýšeným smutkem, celkovým útlumem a depresivitou, záchvaty zlosti a hněvu, podezřívavostí a vztahovačností, nekontrolovatelnými verbálními projevy zlosti a vyhýbáním se pracovním povinnostem.
- **Pracovní:** projevující se přesvědčením, že „nic už nemá cenu“, poklesem zájmu o profesní témata, negativním hodnocením instituce, kde vykonával postižený profesi, nedostatkem uznání, sebelítostí, projevy cynizmu a negativizmu, užíváním stereotypních frází a přesvědčením o vlastní bezcennosti.

Právě psychické příznaky mohou hrát velice významnou roli v souvislosti s rizikem sebevražděného chování u postižených, kteří se postupně fázemi vyhoření propracovávají do deprese, těžkých úzkostných poruch a psychóz. U osob s depresí se zvyšuje míra konzumace alkoholu, a riziko sebevražděných sklonů. (Fischer, Škoda, 2009, s. 74)

Příklad pracovních příznaků uvádí Gulová (2011, s. 41) na práci sociálního pracovníka, u kterého se syndrom vyhoření projevuje neangažovaností až odporem ke klientovi. Sociální pracovník se v profesi pohybuje bez energie, ztrácí schopnost tvořivě pracovat, minimalizuje kontakt s klientem, ztrácí citlivost k případům, a preferuje administrativu. Na pracovišti dochází ke ztrátě komunikace, objevují se konflikty, zneužívání klientů doprovázené skepsí na mzdu a pozici.

Uváděné příznaky autorů mají podobné projevy, které se zaměřují na psychické a fyzické vyčerpání doprovázené nízkým pracovním výkonem, sníženou motivací, negativním postojem k životu a izolací od společnosti. Podle Jeklové a Reitmayerové (2006, s. 6) se projevy vyhoření objevují nejčastěji u pomáhajících profesí, které jsou zaměřené na pomoc druhým lidem.

1.4 Fáze syndromu vyhoření jako dlouhodobý proces

Fáze syndromu vyhoření se během čtyřicetileté historie vyvíjejí, a objevují se od různých autorů v různém pořadí a počtu. Autorky Fischerová – Katzerová a Češková - Lukášková (2007, s. 110) uvádějí fáze vyhoření jako dlouhodobý proces, který popisují na fiktivním manažerovi. Ten nastupuje do nového zaměstnání, po kterém toužil, a věřil, že uplatní všechny své schopnosti, dovednosti a znalosti. Jejich pět fází vyhoření popisují následovně:

- **Fáze nadšení:** ve které je manažer plný očekávání a velkých nadějí. Plný elánu věří, že uplatní své nápady, a vrhá se do práce, která se stává nejdůležitější součástí jeho života. Často vydává mnoho energie, protože mu práce přináší uspokojení. Rodině, koníčkům a přátelům nevěnuje moc času, a jeho pracovní nasazení se mu stává každodenní normou.
- **Fáze stagnace:** ve které se již v práci dobře orientuje, a jeho nasazení je tlumeno realističtější přístupem. Uvědomuje si, že vysoký pracovní výkon, který sám stanovil, mu brání trávit čas se svou rodinou, přáteli a věnovat se svým koníčkům.
- **Fáze frustrace:** mu přináší kladení otázek o významu a smysluplnosti jeho práce. Ptá se sám sebe, zda má smysl věnovat úsilí a energii do činnosti, která nemá odpovídající efekt. Nadšení do práce už jenom doutná, a dostavuje se frustrace doprovázená pocity, že nikdy přes velkou snahu nedosáhne svého, a snaha samotná nemá smysl. Nastupují emocionální problémy, které se projevují ve vztazích s kolegy a nadřízenými. Nastupují pocity selhání, bezmoci, a zvyšuje se citlivost na jakoukoli kritiku.
- **Fáze apatie:** přináší již vyhaslé nadšení, protože v práci vykonává pouze to nejnutnější. Přicházející apatie si začínají všimnout kolegové, protože postižený nedodrží pracovní dobu, a má zvýšenou popudlivost při nutnosti zůstat v práci déle. Cítí se velmi vyčerpaný a unavený, chybí mu motivace a projevuje se mírná nechť a otrávenost. Dochází k emocionálnímu vyčerpání, při kterém je mu už všechno jedno.
- **Fáze intervence:** je snahou zažehnout nový plamen skomírajícího ohýnku, který má probudit motivaci a chuť do života. Může se zdát, že dovolená by postiženého manažera zregenerovala a rozptýlila. Dodala mu novou dávku síly a optimismu, ale nebude to stačit, protože po návratu do pracovního prostředí se opět vrátí po

několika týdnech k zažitému modelu, který ho povede znovu ke zhoubnému cíli. V této fázi je nutné přistoupit ke změně životního stylu, a vyhledat odbornou pomoc. Někdy stačí změna zaměstnání, nebo si jen „pojmenovat nepřítele“, který vede k vyčerpání. Postačit může i ujasnění priorit ve vztahu k práci, k rodině, k zálibám a přátelům.

Pouze třífázový proces vyhoření popisují autorky Jeklová, Reitmayerová (2006, s. 19), které ho člení do fází:

- **Nadšení:** začínající velkým očekáváním a konkrétními cíly, které postižený uskutečňuje pomocí vynaloženého úsilí, energie a smyslu své práce.
- **Vedlejšího zájmu:** ve které u jedince klesá motivace k dosažení cíle, protože hlavní potřebou jsou prostředky, získané za tuto práci. Vedlejší produkt se změnil v cíl, a počáteční nadšení pomalu uhasíná, protože jedinec nemůže dosáhnout toho, čeho chtěl.
- **Popela:** kde postižený ztrácí smysl života, úctu k sobě, ke klientům, nerespektuje své okolí, a neváží si vlastního přesvědčení a snažení.

Jiný třífázový proces vyhoření podle Schwaba uvádí Kebza a Šolcová (2003, s. 14), ve kterém se zabývá procesem interakce mezi situačními podmínkami a jedincem podle:

- **Fáze nerovnováhy** vzniklé mezi nároky zaměstnání (práce) a schopnostmi, kterými může jedinec dostát (stres).
- **Fáze krátkodobé emocionální odpovědi** na vzniklou nerovnováhu doprovázené pocity únavy, úzkosti, tenze a vyčerpání.
- **Fáze změny v chování a postojích** při neosobním jednání s klientem, které se projevuje defenzivním chováním, únikem ze vzniklé situace a nemožností aktivně řešit problémy.

Uvedené fáze syndromu vyhoření popisují společné znaky, které znázorňují postupný proces vyhoření v pracovním prostředí. Některé fáze si jsou podobné, ale nemusí se objevovat ve stejném pořadí. Co ale spojuje uvedené modely procesu vyhoření je, že všechny směřují stejným směrem, který může postiženého dovést k možnému vyhoření.

1.5 Diagnostika syndromu vyhoření

V případě nemoci nás lékař diagnostikuje podle určitých příznaků. Obdobně je tomu i v případě syndromu vyhoření, kde se ohlížíme po souboru projevů, které tvoří ucelený obraz stavu psychického vyhoření. Podle Křivohlavého (1998, s. 33) lze diagnostikovat a přesně určovat vyhoření pozorováním vlastního stavu, nebo je možno pozorovat změny v chování a jednání druhých lidí. V podkapitole podrobně popíši diagnostiku vyhoření nejpoužívanějšími dotazníky MBI (Maslach Burnout Inventory), TM (Tedium Measure) a BM (Burnout Measure), který má pro postiženého spíše informativní charakter.

Ke zjištění míry syndromu vyhoření je nejpoužívanějším a nejznámějším **dotazníkem MBI** (Maslach Bournout Inventory), jehož autorkou je Christina Maslachová a S. E. Jacksonová. Podle Venglářové (2011, s. 42) obsahuje celkem tři složky. Jedna složka je pozitivně laděná, a je zaměřena na osobní uspokojení (PA). Zbývající dvě jsou laděny negativně, a jsou zaměřené na emocionální vyčerpání (EE) a depersonalizaci (DP).

Jednotlivé složky Křivohlavý (1998, s. 40) popisuje podle toho, co zjišťují:

- **Emocionální vyčerpání EE:** (emotional exhaustion): nedostatek sil k jakékoliv činnosti, ztrátu chuti k životu a nulovou motivaci, která je základním projevem syndromu vyhoření.
- **Depersonalizace DP:** ztrátu úcty k lidským bytostem z důvodu nedostatku kladné odezvy od lidí, kterým věnují svoje úsilí. Při nedostatku kladné odezvy zahořknou, přestávají vidět klienty jako lidské bytosti, ztrácí bezpodmínečnou úctu, a jednají s nimi v extrémních případech jako s neživými předměty.
- **Osobní uspokojení PA:** (personal accomplishment): snížení pracovního výkonu, který se objevuje u lidí s nízkou mírou sebehodnocení a sebedůvěry. Hlavním důvodem je to, že nemají dostatek energie na zvládnání životních těžkostí, konfliktů a stresových situací, a sami sebe si moc necení.

Existenci výše uvedených tří složek prokázala důkladnou mnoho faktorovou analýzou v roce 1995 italská autorská dvojice Antonio Pierro a Silva Fableri.

Dotazník obsahuje podle Honzáka (2009, s. 80) celkem 22 tvrzení, které jsou očíslovány a rozděleny následovně:

- Emoční vyčerpání EE: 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20
- Depersonalizace DP: 5, 10, 11, 15, 22

- Osobní uspokojení PA: 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21

U každého tvrzení je možné odpovídat na škále podle síly pocitů:

Síla pocitů: (vůbec) 0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 (velmi silně)

Vzorový dotazník MBI, který byl vybrán pro tuto diplomovou práci, byl převzat od autora Honzáka (2009, s. 89), a je uveden v příloze P1 ve druhé části. Dotazník byl upraven pro potřeby diplomové práce na zjišťování míry syndromu vyhoření u příslušníků a zaměstnanců VS ČR, kteří pracují s vězňenými osobami. Kombinace sub-škál je psychologickým konstruktem, a místo vyhodnocení celkového skóre postihuje více oblastí, které znázorňují hodnoty **nízké, mírné, vysoké**. Pro emoční vyčerpání (EE) a depersonalizaci (DP) je vyhoření znázorněno vysokými hodnotami, a pro osobní uspokojení (PA) hodnotami nízkými podle vyhodnocení dotazníku následovně:

- Hodnota emocionálního vyčerpání (EE): **nízké 0 – 16, mírné 17 – 26, vysoké 27 a více = vyhoření!**
- Hodnota depersonalizace (DP): **nízké 0 – 6, mírné 7 – 12, vysoké 13 a více = vyhoření!**
- Hodnota osobního uspokojení (PA): **vysoké 39 a více, mírné 38 – 32, nízké 31 a méně = vyhoření!**

Honzák použil metodu dotazníku MBI ve své studii „*Burnout u personálu psychiatrické léčebny Horní Beřkovice*“ v roce 2009. Na základě své studie uvádí, že je možné dotazník směřovat ke všem pomáhajícím profesím, které jsou charakteristické zapálením pro zvolenou činnost. Dotazník byl použit ve stovkách studií v různých profesích, počínaje učiteli a konče policisty. Uvádí studii autorů Poghosyan, Aiken, Sloane, kteří ověřili výpovědní hodnotu na souboru celkem 54 738 zdravotních sester z osmi zemí. Na základě jejich výzkumu měli drobnou připomínku, která se týkala tvrzení 6. a 16. v tom smyslu, že složky emocionálního vyčerpání (EE) zasahují také do spektra depersonalizace (DP), vcelku však považují dotazník MBI za plně validní. (Honzák, 2009, s. 79)

Dalším používaným dotazníkem na zjištění, zda jsme ohroženi syndromem vyhoření, uvádí Stock (2010, s. 26) **dotazník TM** (Tedium Measure). Autorkami jsou Christina Maslachová a Ayala Pinesová. Vyhodnocení a vyplnění tohoto dotazníku nezabere mnoho času, a pomůže nám zjistit, jak se momentálně cítíme, jaký máme vztah k životu a k práci. Dotazník má část **A**, která obsahuje 17 otázek a část **B**, která obsahuje 4 otázky. Na otázky

odpovídáme podle stupnice 1 – nikdy, 2 – jednou nebo dvakrát, 3 – zřídka, 4 – někdy, 5 – často, 6 – většinou, 7 – vždy. Vzorový dotazník je uveden od autora Stocka (2010, s. 27) v příloze P2. Vyhodnocení dotazníku se provádí zvlášť u části **A**, a zvlášť u části **B** následovně. Součet otázek **B** se odečte od čísla 32, a k výsledku se přičte součet části **A**. Celkový výsledek vydělíme číslem 21, a získáme výslednou míru, která nám ukáže naše znechucení. Hodnoty pohybující se v rozmezí **2 až 3** jsou v pořádku a máme se dobře, za předpokladu, že jsme odpovídali pravdivě. Hodnoty **3 až 4** znamenají, že pocítujeme jisté znechucení. V tomto případě je vhodné zakročit, a domluvit se svým nadřízeným o možnosti úlev, nebo požádejte o pomoc rodinu a přátele. Hodnoty **5 a více** znamenají, že se nacházíme v hodnotách vypovídajících o vzrůstající krizi. Je vhodné vyhledat lékaře, psychologa nebo psychoterapeuta. Při dosažení vysokého skóre není důvod k panice, protože se jedná o velmi obecný test, který musíme brát jako seznámení s tématem.

Křivohlavý (1998, s. 36) uvádí ke změření vlastní míry vyhoření **dotazník BM** (Burnout Measure), který má vysokou míru shody při opakování, a dobrou vnitřní konzistenci v porovnání s tím, když se člověk měří sám, nebo když ho měří někdo jiný (např. člen rodiny nebo kolega), který ho dobře zná. Autorem dotazníku je Ayala Pinesová a Elliot Aronson, kteří se zaměřili na celkové vyčerpání (exhaustion) obsahující tři aspekty:

- **Pocity fyzického (tělesného) vyčerpání:** pocity oslabení, únavy a ztráty sil.
- **Pocity emocionálního (citového) vyčerpání:** pocity beznaděje, tísně, chycení se do pasti a bezvýchodnosti.
- **Pocity (psychického) duševního vyčerpání:** pocity ztráta lidské hodnoty, bezcennosti, iluzí, kladných představ a vlastní existence.

Hlavním faktorem dotazníku je „vyčerpání“, které vyplňuje v dotazníku celkem 69 procent variace. Dotazník obsahuje celkem 21 otázek, na které odpovídáme podle častých pocitů a zkušeností na stupnici 1 – nikdy, 2 – jednou za čas, 3 – zřídka kdy, 4 – někdy, 5 – často, 6 – obvykle, 7 – vždy. Vzorový dotazník je uveden od autora Křivohlavého (1998, s. 36) v příloze P3. Vyhodnocení dotazníku se provádí tak, že sečteme hodnoty položky (**A**) obsahující 17 otázek číslo 1, 2, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 21. Následovně sečteme hodnoty položky (**B**) obsahující 4 otázky číslo 3, 6, 19, 20. Nyní vypočítáme položku (**C**) tak, že od hodnoty 32 odečteme položku (**B**) pomocí vzorce $(C) = 32 - (B)$. Dále vypočítáme položku (**D**) součtem hodnot (A) a (C) pomocí vzorce $(D) = (A) + (C)$. Celkové skóre (**BQ**) vypočítáme tak, že (**D**) dělíme číslem 21 pomocí vzorce

(BQ) = (D) : 21. Výsledná hodnota (BQ) je míra vašeho psychického vyhoření podle metody dotazníkem BM. Výsledky BM se interpretují podle stupnice:

- **2 a nižší:** z hlediska psychologie je možné hodnotit výsledek jako dobrý.
- **2 až 3:** je možné hodnotit jako uspokojivý.
- **3 až 4:** doporučuje se zamyslet nad prací, životem a ujasnit si žebříček hodnot.
- **4 až 5:** je možné považovat za prokázanou přítomnost psychického vyhoření, kde je doporučeno vyhledat odbornou pomoc psychoterapeuta, který má kvalifikaci pro existenciální psychoterapii a logoterapii.

U jiných diagnostických metod než které jsou uvedeny v této podkapitole, se podle Venglářové (2011, s. 41) jedná spíše o test s cílem poskytnout vám informaci, zda trpíte některými příznaky vyhoření.

V podkapitole byly uvedeny nejpoužívanější metody k měření míry syndromu vyhoření, mezi které patří dotazník MBI, dotazník TM a dotazník BM. Podle Honzáka (2009, s. 135), je dotazník MBI výhodnější pro měření míry vyhoření, protože dotazníky BM a TM měří pouze emoční vyčerpání, a významné faktory depersonalizace a osobního uspokojení prakticky vynechávají. Navíc podle švédských badatelů Holmqista a Janneau, kteří zkoumali 510 zaměstnanců v 28 psychiatrických léčebnách, nemá dotazník BM žádný vztah k pracovní oblasti. Proto pro účely této diplomové práce byla vybrána metoda dotazníkem MBI, který je nejvhodnější pro měření míry syndromu vyhoření u příslušníků a zaměstnanců Vězeňské služby ČR, kteří pracují s vězněnými osobami.

2 PŘÍČINY SYNDROMU VYHOŘENÍ

Existují určité profese, které jsou náchylnější ke vzniku syndromu vyhoření i přes to, že profese samotná není výchozím bodem, zda vyhoření vznikne či ne. Rizikové faktory ovlivňující vznik vyhoření jsou podporovány životním stylem civilizované společnosti, která je neustále zatěžována rostoucími nároky na člověka a zrychlujícím se životním tempem. Autorky Jeklová, Reitmayerová (2006, s. 15) uvádějí nejčastější příčiny vyhoření, mezi které patří dlouhotrvající stres, zvýšená zátěž pracovních a rodinných povinností, rizikové faktory v zaměstnání a rizikové faktory osobnostní.

2.1 Stres

Dlouhotrvající stres je na základě zkoumání Stocka (2010, s. 15) hlavní příčinou syndromu vyhoření, který je způsoben disbalancí mezi fází odpočinku a aktivity. V případě vyhoření bývá zpravidla narušená rovnováha mezi těmito dvěma póly, které při vzniku hrají zásadní roli.

Stres patří mezi negativní emocionální zážitky, které vytváří napětí mezi tím, co zatěžuje člověka a možností zdrojů zvládat zátěž. Stres má řadu psychických i fyzických příznaků, které se nejčastěji objevují u jedinců, kteří mají vysoké cíle, motivaci a očekávání v zaměstnání. Další ohroženou skupinou jsou jedinci, kteří mají pracovní činnost spojenou s osobním jednáním a kontaktem s lidmi. Je pravdou, že stres je počáteční fází vyhoření, ale pokud je pro člověka práce smysluplná, naplňuje jeho očekávání a překážky jsou zdolatelné, tak k vyhoření nedochází. (Křivohlavý, 2012, s. 69)

Stres je komplexní odezva organismu na fyzickou nebo psychickou zátěž, která zajišťuje v nových podmínkách optimální činnost všech obraných funkcí organismu. Pochází z anglického „stress“ – nápor, zátěž, tlak. Znamená, že něco není v pořádku, nebo není něco v rovnováze a přerůstá nám to přes hlavu. Pojem lze definovat, že „*stres je nesespecifická obranná reakce (odpověď) organismu na jakýkoliv požadavek (zátěž), kterým byl organismus zatížen*“ (Venglářová, 2011, s. 48). V literatuře je definic stresu mnoho, a všechny mají vždy jedno společné, že dochází k narušení rovnováhy člověka.

Stres rozlišuje Minirth, Hawkins, Meier a kol. (2011, s. 11) na základní dva druhy:

- **Eustres**, který je stres radostný, příjemný, dodává nám energii, a v menší míře na nás působí pozitivně. Do skupiny eustresu patří např. různé oslavy nebo narození

dítěte. V některých případech může dojít k přetížení člověka v situacích, kdy musíme vynaložit určitou námahu, abychom zvládli nějakou činnost, která nám přináší radost. Ale v takovém případě se jedná o přetížení člověka v kladném slova smyslu.

- **Distres**, který je stres škodlivý, nepříjemný a ve větší míře vede k přetížení člověka, protože převyšuje jeho možnosti. Autoři uvádějí žebříček psychické zátěže psychologů Holmes, Rahe, kde největší stres přizpůsobení se změnám tvoří životní událost v podobě úmrtí manželského partnera, rozvod, manželská odluka, trest odnětí svobody, nemoc, sňatek nebo propuštění z práce.

Uvedené psychické zátěže jsou vytvářeny interakcí a vyhocenými životními kontexty různé kvality, povahy a časového trvání. Hladinu prožívané psychické zátěže Pelcák (2015, s. 11) člení do čtyř základních kategorií:

- **Běžná zátěž** představující obvyklé životní situace.
- **Optimální zátěž** ovlivňující stimulaci psychického rozvoje osobnosti.
- **Hraniční zátěž** představující životní nároky, se kterými se člověk vyrovnává s vypětím psychických sil. Zátěžovou situaci je schopen řešit na subjektivně přijatelné úrovni.
- **Extrémní psychická zátěž**, ve které není člověk schopen rozvinout integrovanou interakci s prostředím. Objeví se obsahy dezintegrace a psychického selhání.

Vágnerová (2004, s. 50) uvádí znaky, které doprovází stresové situace pocity nepředvídatelnosti, nezvládnutelnosti, neovlivnitelnosti situace a nepříjemný tlak okolí, které vyžadují mnoho změn. Samotná reakce na stres je proces, během kterého se jedinec snaží zvládnout situaci ve třech fázích:

- **Fáze aktivace uvědomění** si zátěže a obraných reakcí (psychických i fyziologických).
- **Fáze hledání strategií**, které jsou účelné ke zvládnutí účinků stresu, nebo k jeho zmírnění.
- **Fáze zvládnutí stresu**, nebo rozvoj poruch podmíněných stresem.

Vyhoření není statickým jevem, ale procesem, který má svůj začátek, průběh a konec. Autor stresu Hans Selye ho přirovnal k časovému průběhu lidského života, který začíná působením daného stresoru, pokračuje hledáním obranyschopnosti organismu a končí

vyčerpáním všech sil, které se přiřazuje k průběhu syndromu vyhoření. (Křivohlavý, 2012, s. 82)

2.2 Zvýšená zátěž pracovních a rodinných povinností

Zvýšená zátěž pracovních a rodinných povinností ohrožuje nejčastěji ženy, které se často věnují pomáhajícím profesím. Při své práci pomáhají druhým lidem a do vztahu se svým klientem vnášejí větší dávku empatie než muži. Problém je v tom, že se od žen očekává stejně intenzivní péče o rodinu i doma. V důsledku zvýšené zátěže pracovních a rodinných povinností se podle Ptáčka, Bartůňka a kol. (2011, s. 483) objevuje vyšší míra vyhoření u žen než u mužů.

Vzniklou situaci podporuje ekonomická realita v tradičních rodinách, která vytváří potřebu dvojího platu na pokrytí velké položky na bydlení v rodinném rozpočtu. Manželky nastupují do práce, aby si rodina mohla dovolit bydlení, které by neměli při odkázání pouze jen na manželův plat. Dalším důvodem, proč ženy chtějí chodit do zaměstnání je psychologická realita, aby byli něčím víc a dostalo se jim patřičné uznání. Vzniklý tlak rodinných a pracovních povinností vytváří stres, který se projevuje únavou a sníženým výkonem. Autor na základě své poradenské praxe uvádí, že u většiny pracujících matek je to změna k horšímu, protože rodinné povinnosti je možné považovat rovněž za práci, za kterou žena nedostane plat a dostatečné uznání. (Leman, 2012, s. 109)

V posledních letech roste zájem o syndrom vyhoření u žen, které kombinují pracovní kariéru a rodinné povinnosti v domácnosti. Hlavním problémem je konflikt rolí, který vzniká zaměstnáním, kde má žena sociální kontakt, plat, odměnu a společenské uznání. Kdežto v domácnosti musí žena vynakládat velké úsilí, aby jim muži nic nevyčítali, a ve většině případů nedostanou potřebné uznání. Podle studie Richarda Arveye, která zkoumala vyhoření u žen v domácnosti, si ženy nejvíce stěžují na výčitky mužů, že „celý den nic nedělá“, nebo jim nezapomenou připomenout, že jejich povinností je zůstat doma a hospodařit. Výsledkem jsou negativní pocity žen, které nemají jasnou představu, co jejich role vyžaduje, a co dělají dobře nebo špatně. Sociolog Marx Ferree ve své studii zkoumal americké hospodyňky, které na jedné straně mají potěšení z uspokojování potřeb druhých, vychovávat děti, starat se o domácnost a uspokojení manžela. Na druhé straně jsou ženy, pro které jsou důležité vlastní potřeby, profesní život a společenské uznání. Výsledkem studie je, že zaměstnané ženy, které se starají o domácnost, jsou se svým

životem nespokojené. Příčiny nespokojenosti popisují v domácí práci, kterou popisují jako dřinu bez mzdy, uznání a bez žádného sociálního kontaktu. (Pines, Aronson, 1988, s. 113)

Podle Křivohlavého (1998, s. 21) je rodina ostře sledovanou oblastí při vzniku syndromu vyhoření. Lidé se na začátku rodinného života nejen milují, ale na konci vztahu se často nenávidí. V rodině se setkáváme velice často se stresem, který přináší svatba, žádost o rozvod, ale i úmrtí. Manželství někdy nefunguje tak, jak se očekávalo, a přicházejí konflikty, na které se těžko hledají tvořivé řešení a spolupráce. Součástí rodinného života je soupeření, hádky, spory, obviňování a třenice, které jsou doprovázené urážkami a ostrými slovy. Rodiče nezažívají jenom radosti, ale se svými dětmi prožívají různé starosti v průběhu jejich dospívání. Mezi nejbližšími příbuznými v řadě případů láska vyhasíná, a mění se v tragické události, které přináší v nejhorších případech nejvíce vražd a sebevražd. Míra spokojenosti v příbuzenském vztahu je velice proměnlivá, a nespokojenost může vést k syndromu vyhoření.

V dnešní době stále více žen volí kariéru jako nedílnou součástí jejich života. Kariéra nabízí především finanční zisky, výzvy, uznání, ale také neustálé učení a prohlubování znalostí, které vytváří vysoký stupeň závazku. Když se rozhodnou mít rodinu, mnoho z těchto žen se cítí v konfliktu svých dvou rolí, který jako jeden z rizikových faktorů vytváří předpoklady pro vznik syndromu vyhoření. Podle Kebzy, Šolcové (2003, s. 17) takové ženy dosahují dokonce dvojnásobně vyšší míru vyhoření než muži.

2.3 Rizikové faktory v zaměstnání

Z pracovní oblasti pocházejí nejčastější příčiny syndromu vyhoření z důvodu náročných podmínek, které vystavují zaměstnance nadměrnému stresu. Stock (2010, s. 31) uvádí nejčastější faktory, které podporují riziko vzniku vyhoření v pracovní sféře, jako je:

- **Zvýšená pracovní zátěž**, která je následkem rostoucí produktivity práce, která je vykonávána stále méně lidmi. Moderní technologie přinášejí zhušťování pracovní náplně, které mají za následek personální úsporná opatření. Roste důraz na služby pro společnost, protože zákazníci vyžadují rychlost, flexibilitu a kvalitu poskytovaných služeb. Zejména u regulativních prostředí, jako jsou pomáhající zaměstnání, je vyžadován přísun nejrůznějších formulářů, oficiálních zpráv a dat.
- **Nedostatek uznání** způsobující ztrátu motivace, která ovlivňuje pracovní výkon. Nejsou-li zaměstnanci dostatečně ohodnoceni, nebo je někdo nedokáže ocenit,

a nedá najevo, že si jejich úsilí váží, jsou demotivováni a brzy se dostaví zklamání. Samozřejmě to neznámá, že bychom měli být stále chváleni, ale možnost kariérního růstu, a dostatek uznání přispívá k naší spokojenosti.

- **Špatný kolektiv**, u kterého si musíme uvědomit, že v zaměstnání trávíme více času než s rodinou a přáteli. V pracovním kolektivu se necítíme dobře, pokud je chladný, odměřený a nepřátelský. V pracovním týmu klesá výkonnost, pokud v něm převládá závist a nevraživá atmosféra. Nedostatek soudržnosti ve skupině může být pocíťován jako stav ohrožení, který může v delším časovém horizontu vyvolat stresovou reakci.
- **Nespravedlnost**, se kterou se setkáme na pracovišti nejčastěji, je jednostranné nadřezování a bratříčkování. V takovém případě nechovají zaměstnanci k sobě vzájemný respekt a bývají cyničtí. Cynické chování pracovníků a napjatá atmosféra podporuje vznik možného syndromu vyhoření. Diskriminace a podceňování kolegů je závažný problém, který narušuje podnikové klima a vážným způsobem se podepisuje na našem zdraví.

Uvedené faktory jsou spojené s obavou ze ztráty zaměstnání, která je spojená s globalizací přinášející přesouvání pracovních míst do zahraničí. Jistoty ubírá i nová forma smluv na snížení ochrany proti výpovědi, více přesčasů, krácení dovolené a smlouvy na dobu určitou. Zvyšuje se intenzita práce, délka pracovní doby, emocionální náročnost práce a neslučitelnost soukromého života a zaměstnání.

Jiné rizikové faktory v zaměstnání uvádí Gulová (2011, s. 41), která popisuje **neadekvátní vedení na pracovišti**, na kterém chybí supervize. Zaměstnanci by měli mít možnost osobního rozvoje, a měl by jim být umožněn prostor pro tvořivou práci. Dalším faktorem, který podporuje vznik vyhoření na pracovišti je **přepracovanost**, která bez dostatečného odpočinku způsobuje snížení pracovního výkonu. Zmíněné rizikové faktory jsou doprovázené soupeřivostí pracovníků, nedostatečným ohodnocením a silnou byrokratickou kontrolou.

U sociálních pracovníků jsou považovány za hlavní rizikové faktory **náročná kompetence**, které jsou spojené s výkonem jejich povolání, protože se jejich práce s klienty stává náročnější v důsledku sociálních změn. Při své práci nejsou ovlivňováni pouze empatií, ale také chováním a reagováním jedince, který je vystaven stresové situaci. (Jeklová, Reitmayerová, 2006, s. 9)

Podle Pacáka (2015, s. 53) je nejrizikovějším faktorem v zaměstnání ekonomická závislost, která nutí člověka nadále setrvat a strpět nadměrnou stresovou zátěž. Odpovědí těla na danou situaci je spuštění obranného mechanismu, který redukuje pracovní výkon na minimum. Člověk následně dělá jen to, co musí v procesu, který mu postupně přináší frustraci a zklamání.

2.4 Rizikové faktory osobnostní

Osobnostní charakteristiky člověka vykazují značné rozdíly při podléhání stresu, nebo předcházení syndromu vyhoření. Posilováním osobnostních charakteristik je možné snížit nebezpečí vyhoření, a umožnit lépe stresu vzdorovat při překážkách a těžkostech všeho druhu. Na jedné straně jsou lidé, kteří vidí danou překážku větší, než ve skutečnosti je, a v důsledku toho se jim podlamují kolena, a upadají do stavu strachů a obav. Na druhé straně jsou lidé, kteří na cestě životem berou životní překážku jako výzvu, kterou je potřeba překonat, čímž posilují vlastní sebevědomí a naplňují se radostí a optimismem. (Křivohlavý, 2012, s. 107)

Rizikové faktory osobnostní se ukrývají v charakterových vlastnostech postiženého, a většinou hrají důležitou roli při vzniku vyhoření. Stock (2010, s. 42) přibližuje osobnostní typy, které může vyhoření postihnout. Prvním je **typ chování A**, kterým lékaři označují jedince se silně vyvinutým smyslem pro povinnost s vysokými ambicemi, kteří se vyznačují netrpělivostí, perfekcionismem, soutěživostí a sklony k agresi. Typická je pro ně podrážděnost, vznětlivost a spěch. Tento typ chování se objevuje u workoholiků, kteří jsou závislí na práci. Tito lidé mají dvakrát vyšší riziko vyhoření, než u ostatních lidí. Ve společnosti způsobují často konflikty, a mezi lidmi začínají narážet. Dostávají se do větší sociální izolace, a stále se přesvědčují, že musí všechno udělat sami. Dokonce tvrdí, že práci milují, a stres potřebují ke svému životu. Druhý je **typ chování B**, který je pravým opakem chování typu A. Vyznačuje se větším klidem, trpělivostí a nižší mírou agresivity, nepřátelského chování a soutěživosti. Jedná se o typ, který má ideální předpoklady pro účinnou prevenci před syndromem vyhoření. Nevýhodou je uvolněný přístup a nízké vytížení, které snižují produktivitu a efektivitu práce. V extrémních případech, při nízké angažovanosti, může dojít v zaměstnání k hluboké nespokojenosti, nikoli však k vyhoření. Ideální je **rovnováha mezi typem A a B**, kde je klíčem vyváženost. To, čeho má jedinec s typu A na rozdávání, jedincům s typu B chybí. Uvedené typy chování jsou pouze modelové příklady, které by nám měli poskytnout návod k vlastnímu chování.

Křivohlavý (1998, s. 81) uvádí rozdělení typů osobnosti a možnosti jejich vyhoření podle C. G. Junga, který rozlišuje lidi do dvou osobnostních typů. Prvním typem je tzv. „introvert“, projevující se zahleděním do vlastního nitra, a druhým typem je tzv. „extrovert“, projevující se aktivní interakcí při kontaktu s druhými lidmi. Jung dále popisuje pokročilejší rozdělení osobnostních faktorů na **lidi emocionálního typu**, u kterých převládají emoce nad myšlením a jsou více ohrožení syndromem vyhoření. Tito lidé vynikají hlubokým emocionálním prožíváním, a velkou citlivostí ke stavu druhých lidí. Prožívají jejich frustrace neuspokojených očekávání a přání. Mají potřebu citového vztahu (lásky) a vysokou míru sociální interakce. Jsou schopni ve složitých životních situacích poskytnout sociální oporu. Další skupinou jsou **lidé myšlenkového typu**, kteří vynikají výbornou schopností logického myšlení, uvažování a rozumové analýzy. Jsou rození hodnotitelé a kritici společenského dění, o kterém mají své představy, jak by se co mělo dít. Při kontaktu s druhými lidmi je znát snížená sociální inteligence a emocionálně chudé chování projevující se postojem, že druhé lidi ani moc nepotřebují. Jejich slabou stránkou je nízká schopnost empatie a dosti necitlivé chování k druhým lidem.

Syndrom vyhoření nejčastěji postihuje osoby emocionálního typu, které mají snahu si volit tzv. humanitní profese pracující s druhými lidmi. Další ohroženou skupinou jsou lidé myšlenkového typu, kteří jsou plní velkého očekávání a ambicí, které se neuskuteční podle jejich představ, a dochází k negativním úvahám vedoucím do deprese.

3 PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ

Prevence syndromu vyhoření ukazuje, že může výrazně pomoci u celé řady projevů, které mají negativní vliv na život člověka. I přesto je velmi často opomíjena, protože spousta lidí si myslí, že oni ji nepotřebují, bagatelizují příznaky, a zdánlivě vědí, co mají dělat. Některá preventivní opatření by měl převzít zaměstnavatel, anebo umožnit jejich realizaci, a některá jsou v naší osobní kompetenci. (Venglářová, 2011, s. 33)

Podle Kopřivy (1997, s. 100) je při předcházení syndromu vyhoření základem naše vlastní prožívání. Pokud prožíváme zážitky přinášející úzkost, bezmocnost nebo zlost, mění se vnímání světa kolem nás, což je nejdůležitějším předpokladem, abychom mohli sami sobě účinně pomáhat.

Postižený jedinec často sáhne po neúčelné samoléčbě, která pokračuje až ke zneužívání prostředků, jako jsou nikotin, kofein, alkohol a lehké drogy. Uvedená skupina prostředků je standardně dostupná, což většinou vede k rychlé závislosti. Nežádoucí účinky vyvolávají další problémy, které zaškrcují bludnou spirálu. (Janáčková, 2008, s. 82)

Pokud jedinec prožívá některou fázi vyhoření, je důležité, aby si uvědomil, že něco není v pořádku, a může se jednat v případě posledních fází o vážný stav. Jednou z dalších podmínek, pokud se chceme vyhoření bránit, je dostatečná motivace, aby se chtěl postižený „léčit“, a jeho úsilí vedlo k uzdravení. Zotavující proces souvisí s převzetím osobní zodpovědnosti za změnu současného stavu, protože samotné přesvědčení trpícího jedince o tom, že situaci nezvládá, je poměrně dost těžké. Záleží také na podmínkách, které jedince podporují a poskytují mu prostředí pro ozdravný proces. (Jeklová, Reitmayerová, 2006, s. 23)

Dodržováním preventivních opatření je možné syndromu vyhoření předejít, nebo u již postiženého člověka viditelně snížit jeho negativní vliv na život. V kapitole uvádím nejúčinnější preventivní opatření, mezi které patří sociální opora ve smyslu mezilidských vztahů, vytvoření vhodného pracovního prostředí, zdravý životní styl, relaxace, poradenství, supervize a dobrá tělesná kondice.

3.1 Sociální opora ve smyslu mezilidských vztahů

Sociální opora ve smyslu mezilidských vztahů představuje tzv. sociální podpůrnou síť, která představuje existenci blízkých lidí, kteří nás mohou podpořit ve složitých životních

situacích, a poskytnout nám to, co si sami dát nemůžeme. Jedná se o rodinu, přátele, ale i blízké spolupracovníky, kteří nám mohou aktivně naslouchat, mohou nás povzbuzovat a podpořit. (Venglářová, 2011, s. 35)

Křivohlavý (2012, s. 118) uvádí sociální oporu jako vztah k druhým lidem, kde platí, že čím lepší vztah máme, tím menší je pravděpodobnost, že by mohl být jedinec postížen syndromem vyhoření. Lidé upřednostňující hodnotu lidí před hodnotou věcí, vytvářejí přátelské prostředí, čímž upevňují a budují podpůrnou sociální síť. Samotný pojem „sociální opora“ definoval Caplan jako *„trvajících mezilidských spoje a vztahy daného člověka ve skupině lidí, na které se tento člověk může spolehnout a které mu mohou poskytnout emocionální podporu, asistenci a potřebné zdroje ve chvílích, kdy je potřebuje. Tito lidé mu poskytují zpětnou vazbu. Spolu s ním sdílejí i určité stejné hodnoty a společenské normy“* (Křivohlavý, 1998, s. 91). Záchranný preventivní charakter sociální opory má vliv na proces uzdravení pacientů, jejich lepší zdravotní stav a na snížení potřeby léků. Ukazuje se, že charakter sociální opory se mění v průběhu celého života, protože člověk není součástí pouze jedné sociální skupiny, ale dokonce může být součástí hned několika na sobě nezávislých sociálních skupin. Členové každé podpůrné skupiny pomáhají zlepšovat emocionální, fyzický a mentální stav, který je důležitým faktorem při předcházení stresů, distresů a syndromu vyhoření.

Autorky Jeklová, Reitmayerová (2006, s. 24) popisují sociální oporu, která je závislá na vztahu s lidmi v našem okolí. Těžkosti spojené s vyhořením lze pomocí sociální opory překonávat. Dále je třeba zaměřit se na povzbuzení jedince, podporu motivace, smysluplnosti a růstu v zaměstnání. Nezbytnou součástí je také spolupráce s okolím, kde můžeme požádat o pomoc při řešení složitých životních situacích. Naslouchání, které je základem při získávání rad a hodnocení při osobním růstu. Zpětné vazby poskytující nám informace o tom, jak působíme na ostatní a jak vykonáváme práci. Emoční podpory prostřednictvím uznání, že si našich výkonů někdo váží, a že jsme vzorem pro ostatní. Rovnocenného vztahu s ostatními, ve kterém se můžeme bavit na stejné úrovni a hodnotit stejné věci.

Dle Křivohlavého (2001, s. 97) se v osobním životě setkáváme se čtyřmi druhy sociální opory:

- **Instrumentální opora:** poskytuje materiální podporu, kterou postižený nemůže sám provést. Obsahuje obstarání různých potřebných věcí, poskytující finanční výpomoc a zařízení neodkladných záležitostí.
- **Informační opora:** je nápomocna postiženému při složité životní situaci, do které se dostal. Potřebnou informaci mu poskytnou lidé, kteří mají osobní nebo profesionální zkušenost s obdobnou situací. Do informační opory patří také pomoc člověku v tísní, sloužící k naslouchání a ke zjištění potřeb a představ, které by mohli člověku pomoci.
- **Emocionální opora:** je sdělována formou empatie pomocí laskavého jednání (láska, soucítění) a náklonnosti podáním ruky v případech beznaděje, pocitů odcizení a propadáním se do deprese.
- **Hodnotící opora:** sděluje člověku úctu, jak je sním jednáno. Takové sdělení posiluje sebevědomí, snahu o autoregulaci a kladné sebehodnocení.

Důležitost sociální opory při předcházení vyhoření dokázala studie Pinesové a Aronsona, která zkoumala stupeň rozvinutí psychického vyhoření u 80 osob (35 mužů a 45 žen) pomocí dotazníku BM (Burnout Measure) a dotazníku sociální opory na zjišťování sociální opory ve vlastním životě. Výsledky dokázaly, že pokud lidé využívají sociální oporu ve svém životě, mají prokazatelně méně příznaků syndromu vyhoření. (Křivohlavý, 2012, s. 123)

Uvedené příklady sociální opory dokazují, že jsou významným prvkem při předcházení syndromu vyhoření a pomáhají potlačovat negativní jevy ve společnosti. Lidé, kteří využívají sociální oporu ve svém životě, mají prokazatelně méně příznaků, které poukazují na syndrom vyhoření.

3.2 Vytvoření vhodného pracovního prostředí

Při předcházení syndromu vyhoření je základem úsilí, které vytváří naše pracovní podmínky v zaměstnání přijatelné, jasné a srozumitelné. Mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je vhodné si vytvořit určité hranice vyznačující ujasnění pracovních úkolů a závazků, abychom je nepřekračovali dalšími pracovními povinnostmi. S tím souvisí pracovní úvazek vyžadující dostatečné kompetence a znalosti, abychom mohli práci vykonávat dobře. Takové podmínky vytváří harmonické pracovní místo, které je osvědčeným prostředkem pro práci pod menším tlakem s dostatkem soukromí. V případě,

že pracovní podmínky přetěžují nadměrně zaměstnance, může se objevit psychické nebo fyzické vyčerpání, proti kterému lze učinit určité preventivní kroky, jako je například oddělení pracovníka od zdroje problému prostřednictvím umístění na jiné pracoviště, nebo poskytnout odbornou pomoc ve formě supervize za pomoci psychologa, která je jedním z nejeftivnějších řešení osobní krize. V krajních případech je používáno propuštění, které postiženému nepomůže, protože si problém vlastního selhání pracovník přenesl do dalšího zaměstnání. (Jeklová, Reitmayerová, 2006, s. 25)

Podle Kebzy a Šolcové (2003, s. 20) není potřeba změna pracovního prostředí, pokud umíme důsledně oddělovat osobní život od pracovního. Je důležité si u pomáhajících profesí vytvořit odstup od klientů pomocí různých technik, které pomáhají hovořit o klientovi profesionálně a vysoce racionálně, bez osobního přístupu a emocí. Nebo se sémanticky odosobnit v době, kdy se klient stává diagnózou a kauzou. V takovém případě je vhodné jasně rozlišovat osobní přístup od přístupu profesionálního. Na pracovišti bychom měli mluvit o svých pocitech se svými nadřízenými a kolegy, čímž přispějeme k vytvoření vhodného pracovního prostředí. V rámci pracovního dne je základem přestávka, která slouží k regeneraci sil, relaxaci a odpočinku.

Křivohlavý (1998, s. 104) se zaměřuje na vztahy na pracovišti mezi nadřízeným a podřízeným, které jsou nejčastější příčinou odchodu ze zaměstnání v pracovním vztahu. Lze vytvořit i takový pracovní vztah, který působí preventivně proti vyhoření, pokud nadřízený kladně působí na podřízené a snaží se harmonizovat pracovní vztahy na pracovišti, a předchází situacím, které dostávají zaměstnance do vzájemných sporů. Nadřízený by měl mít smysl pro morální věci, být sám svým podřízeným vzorem a dávat jasně najevo, že si jejich práce váží a dokáže ji náležitě ohodnotit.

Všeobecným doporučením při vytváření vhodného pracovního prostředí je vzájemná podpora všech zaměstnanců při prosazování postupného zlepšování pracovních podmínek, které výrazně sníží stresové napětí a možnost vzniku syndromu vyhoření. V rámci své organizace firmy by měla být rozvíjena struktura sociální opory za pomoci využití odborných školení a pracovních porad, kde se zaměstnanci naučí tlumit negativní projevy v kolektivu, posilovat na svém oddělení pozitivní chování lidí a za pomoci supervize předcházet stresu a vyhoření. (Křivohlavý, 2012, s. 137)

V práci trávíme více času než s rodinou a přáteli, proto je důležité vytvořit vhodné pracovní prostředí, které bude zaměstnance pozitivně motivovat do práce a hlavně

předcházet syndromu vyhoření, který v našem osobním životě může mít negativní dopad na naše okolí.

3.3 Zdravý životní styl

Zdravý životní styl může zvýšit odolnost proti stresu, a naučit nás zvládat obtížné životní situace. Praško (2003, s. 107) doporučuje jednoduché změny v každodenním životě jako je například:

- Zavedení relaxačního okénka v denním programu, které by mělo trvat několik minut. Je to užitečně využitý čas, ze kterého by se měl vytvořit zvyk.
- Uspořádání denního programu, který nám pomůže se na tyto situace nejlépe připravit, protože je podle plánu můžeme očekávat.
- Zavedení každodenní činnosti, která nám přinese uvolnění.
- Možnost svěřit se přátelům nebo odborníkům s něčím, co nám dělá starosti.
- Zdravé asertivní chování doma i v zaměstnání, které nás nenechá stresovat, že nás někdo využívá.
- Rozpoznat hranice, kdy jsme unavení, a dělat si přestávku jak při rodinných, tak i pracovních povinnostech.
- Nezapomenout se pochválit za své úspěchy, a neponižovat se při řešení svých potíží.

Podle Minirtha (2011, s. 93) je základem péče o tělesnou a duševní oblast, abychom mohli vyhoření odvrátit, nebo mu uniknout. Nejdříve se musíme chopit vlastní iniciativy a zodpovědnosti, díky které získáme sílu na změnu. Pokud se člověk začne o sebe starat a povede zdravý životní styl, bude se cítit fyzicky lépe, a jeho vyhořelé emoce se začnou pozitivně měnit. Autor popisuje základní preventivní strategie na předcházení vyhoření, mezi které patří:

- Vyvážená strava, která je významným faktorem v oblasti tělesného zdraví. Podle odborníků na výživu je nejlepší vyvážená strava obsahující trochu z každé skupiny, a doporučují vyváženou konzumaci masa, zeleniny, ovoce, pečiva, cereálií a mléčných výrobků. Při redukční dietě musíme dbát na to, aby zahrnovala v menším množství všechny druhy potravin. Při konzumaci potravin je vhodné hlídat příjem kalorií, abychom opět nepřibrali a zdravě hubli.

- Spánek osm hodin denně, který je podle studií potřebný pro optimální fungování těla a dosažení psychického a fyzického zdraví.
- Hospodaření s časem, které může přispět ke snížení časového tlaku při plnění pracovních i rodinných povinností. Vhodným plánováním času a určením priorit si vytvoříme přehled jednotlivých položek, které chceme zvládnout. Včasné plánování s dostatečnou časovou rezervou umožní zařadit do programu potřebné přestávky. Při plánování času je potřebné se zaměřit na to, co je důležité, zbavit se zbytečného rozptýlení, pracovat na své rozhodnosti a účinně delegovat úkoly, které mohou splnit druzí lidé.

Součástí zdravého životního stylu je také humor, který je prostřednictvím smíchu známkou duševního zdraví, protože v mozku uvolňuje endorfíny navozující štěstí a pohodu. Lidé, kteří mají smysl pro humor a bohatě ho využívají v praxi, mají pozitivní vliv na osoby v blízkém okolí, a vyhořívají podstatně pomaleji než lidé, kteří humor ve svém životě ztratili. (Křivohlavý, 1998, s. 113)

Goleman (1997, s. 173) uvádí smích jako součást pozitivních emocí, které dokážou zvrátit negativní pocity, a působit preventivně proti úzkosti a depresím. Na základě studií, které byly prováděny na širokém vzorku lidí, je dokázáno, že optimismus pomáhá lidem snášet problémy, nevzdávat naději a působit také léčebně. Autor popisuje studie ochrnutých lidí po zranění páteře, kteří byli schopni obnovit svoji pohyblivost ve větším rozsahu tím, že věřili, na rozdíl od pacientů se stejným zraněním, kteří nevěřili. Přesná příčina, proč optimistický postoj ovlivňuje naše zdraví, není doposud známa, ale teorie říká, že pesimismus oslabuje obranyschopnost organismu a vede k depresím. Několik studií prokázalo, že pesimisté ve srovnání s optimisty v průměru více kouří, pijí alkohol a mají celkově menší zájem o zdravé stravovací návyky.

Strategie uvedené v podkapitole nejsou náročné, jsou jednoduché, a mohly by se stát součástí života každého, komu záleží na svém psychickém a fyzickém zdraví.

3.4 Relaxace

Jednou z cest, jak předcházet vyhoření je podle autorů Novák, Capponi (2014, s. 63) naučit se relaxaci, která nám pomůže zvládat stres, frustraci a vnitřní napětí. Pro řadu relaxačních technik nepotřebujeme moc času, ani žádné zvláštní pomůcky. Umění relaxace se hodí k rozmělnění aktuálních stavů napětí a k uvolňování svalstva. Člověk je jeden celek,

a stejně tak, jako svalové napětí vede ke zvýšenému psychickému napětí, platí to i naopak. Pokud se nám podaří snížit svalovou tenzi, sníží se nám i psychické napětí. Samotné uvolnění má psychohygienický účinek a většina lidí se s tímto spokojí. Umění relaxace je možné využít i k pokročilejším dalším cvičením. Které zvyšují psychickou a fyzickou kondici, a prohlubují sebepoznání. U relaxace platí „zdravý duch má zdravé tělo“. Jako jednu z metod uvádí Novák, Capponi (2014, s. 71) protistresovou relaxaci, která je doporučena Světovou zdravotní organizací. Relaxace při této metodě probíhá v několika po sobě jdoucích krocích:

- V málo osvětlené klidné místnosti si pohodlně lehněte (v nouzi je možné se posadit) s uvolněným oděvem.
- Uvolněte se, zavřete oči a pomalu zhluboka vdechujte. Asi na deset sekund se nadechněte a zadržte dech. Pomalu vydechujte, soustřeďte se na uvolnění a v duchu si říkejte: „vdechuji a vydechuji jako příliv a odliv“. Tuto proceduru si opakujte pětkrát až šestkrát, a pak si odpočiňte asi dvacet sekund.
- Začněte svírat vědomým úsilím jednotlivé svaly svého těla, které asi deset sekund sevřete, podržte, a pak uvolněte. Takto si projed'te celé tělo, a soustřeďte se, co se ve vašem těle odehrává. Třikrát postup opakujte, zcela se vypněte, uvolněte se, na nic nemyslete.
- Představujte si pocit uvolnění, který vám prochází od hlavy, přes trup, stehna, až do prstů na nohou. Několikrát si řekněte: „uvolňuji se, cítím pohodu, nedělám si žádné starosti“.
- Opouští vás pocit napětí, a cítíte, jak do všech částí těla proniká uvolnění. Cítíte, že máte uvolněné obličejové svaly, šíji a ramena. Vychutnejte si ten pocit, že ležíte v pohodě jako hadrová panenka alespoň půl minuty.
- Napočítejte do deseti, a s každým jmenovaným číslem si říkejte, jak se vaše svaly víc a víc uvolňují. Jak si stav uvolnění budete vychutnávat, závisí teď jen na vás.
- Na závěr relaxace přichází „probuzení“. Napočítejte postupně do dvaceti, a s každým číslem si říkejte: „až napočítám dvacet, otevřu oči a budu svěží. Všechny částici těla budou bez nepříjemného napětí“.

Tento druh relaxace je doporučován cvičit dvakrát až třikrát týdně. Ze začátku zabere asi čtvrt hodiny, ale po několika cvičeních je možné relaxaci dosáhnout rychleji.

Nejúčinnějším a nejjednodušším způsobem ke snížení účinkům stresu pomocí relaxace je podle Janáčkové (2008, s. 85) dodržovat správné dýchání, při kterém dochází k řadě tělesných změn. V průběhu relaxace se zpomaluje a prohlubuje dýchání, snižuje se spotřeba kyslíku, zpomaluje se celkový metabolismus a snižuje se krevní tlak. Při biochemických změnách dochází ke zvýšení produkce serotoninu, který pozitivně ovlivňuje pocit klidu, dobré nálady a spokojenosti. Dechová cvičení je doporučováno realizovat ve stoje, nebo v sedě, aby byla páteř vzpřímená. Doba nádechu by měla vzrůstat, a síla postupně zmenšovat. Interval mezi nádechem a výdechem by měl být asi čtyři sekundy v pořadí: pomalý nádech – zadržet – pomalý výdech – zadržet. Pozornost soustřeďte na počítání nádechů a výdechů, a osvojení si schopnosti dýchat celými plícemi v souladu se zapojením hrudního, břišního a podklíčního dýchání.

Studium efektivity relaxace dokázalo, že je v boji s různými těžkostmi vhodným nástrojem. Účinnost relaxačních technik pomáhá při úzkosti, bolesti hlavy, hypertenzí, chronických bolestí a především při snižování míry stresu, a také prokazatelně snižuje depresi. (Křivohlavý, 2001, s. 90)

Relaxace je pro naše tělo přirozenou potřebou, jako je dýchání nebo strava. Pomáhá nám zvládat celodenní námahu, aby naše tělo bylo odpočaté, plné energie, silné a vytrvalé.

3.5 Poradenství a supervize

Konzultace s odborníkem je nejlepší prevence, pokud se dotyčný nachází v některé fázi postupného vyhořívání, a neví si rady. Odborník, kterým je psycholog, terapeut či jiný specialista nám umožní bránit se vyhoření pomocí životního koučingu. Pomůže nám ujasnit si priority v osobním a profesním životě, abychom mohli někde načerpat novou energii. (Fischerová – Katzerová, Češková – Lukášová, 2007, s. 111)

Podle Venglářové (2011, s. 39) je vhodnou formou pomoci při vyhoření poradenství v případech, kdy selhala veškerá předešlá doporučení, jako je například zlepšení vztahů na pracovišti i v soukromí, nebo změna životního stylu. Pokud se objevily projevy, které mohou vést k závislosti nebo k psychosomatickému onemocnění, je vhodné vyhledat odborné poradenství za pomoci krizových center, nebo telefonických linek důvěry a naděje. Situaci lze řešit i pomocí konzultace u odborníka na aktuální stanici, ale musíme být obezřetní, protože někdy může dojít ke zbytečnému psychiatrizování náročné situace,

což vede k uvíznutí v psychiatrické síti. V takovém případě bývá nabídnuta farmakoterapie, a následně se z problému stává nemoc.

Poradenství je doporučováno jako prevence před vyhořením u sociálních pracovníků při doplňování odbornosti v kurzech poradenství, které jsou základem pro dlouhodobou a kvalitní profesní přípravu, zejména při dlouholeté praxi s klientelou. (Gulová, 2011, s. 41)

Dalším způsobem zajišťování prevence proti syndromu vyhoření je supervize, při které jde o individuální či skupinovou systematickou pomoc řešící personální problémy v pracovní oblasti, která dovolí pochopit emoční a osobní podíl člověka při profesních problémech. Supervize je nástroj sloužící k očištění zbytků emocí a myšlenek, které nosíme v hlavě. Supervize je nástroj sloužící k očištění zbytků emocí a myšlenek, které nosíme v hlavě. Dále podporuje profesionální i osobní rozvoj, a pokud je supervize odborně pravidelně prováděna, je jedním z nejlepších preventivních opatření proti vyhoření. (Jeklová, Reitmayerová, 2006, s. 27)

Supervize se zaměřuje v pomáhajících profesích na jednotlivce, skupiny nebo týmy spolupracovníků. Zabývá se pracovními otázkami spolupráce mezi účastníky na různých pracovních stupních. Hlavním cílem supervize je podle Pelcáka (2015, s. 64) udržovat profesionální rozvoj pracovníka, a zlepšovat kvalitu poskytovaných služeb. Kvalitně vedená supervize může pomoci v předcházení vyhoření, v porozumění klientům, v pochopení dynamiky probíhajících interakcí s klientem, k přesnější sebereflexi vlastních reakcí, podívat se na dopady jejich intervence a ke zkoumání dalších způsobů při práci s klientem. Mezi hlavní úkoly supervizora patří pomáhat sociálním pracovníkům s jejich problémy, chránit nejlepší zájmy klienta, vytvářet strategie a úkoly podporující dosáhnout supervizovanému profesionálních standardů, zlepšovat pracovní atmosféru a organizaci práce.

Poradenství nebo supervize prostřednictvím zkušeného odborníka je jedním z nejvhodnějších způsobů, jak preventivně působit proti vyhoření v zaměstnání, ale i v osobním životě. Specialista nám pomůže nabrat novou energii, která je důležitá při zvládnutí profesních i rodinných potíží.

3.6 Dobrá tělesná kondice

Dobrá tělesná kondice může být účinným prostředkem jako prevence proti stresu. Tělo, ve kterém žijeme, se vyvíjelo přibližně čtyři milióny let tak, aby bylo silné, vytrvalé,

pružné a zvládalo celodenní tělesnou námahu. Pro naše tělo je pohyb stejně přirozenou potřebou jako jídlo, dýchání a milování. Pokud nemáme dostatek pohybu, začne převládat ve vegetativním nervovém systému sympatikus, a tělo začne bez pohybu prožívat stres a chátrat, což má negativní dopad na lidské zdraví. Nefunguje přirozeně metabolismus, oslabuje se svalstvo, dochází k přibývání na váze a zhoršuje se držení těla. Člověk se cítí unavený, hůře spí, klesá sexuální aktivita, srdce přestává účinně pracovat, a dochází k celkovému psychickému a fyzickému chátrání. Při tělesném pohybu postupně dochází k zvýšení tonu parasympatiku, který zlepšuje držení těla, zpomaluje srdeční akce, a stoupá pocit zdraví, klidu, síly a pružnosti. Po cvičení se psychicky stresovaný člověk cítí psychicky i fyzicky více svěží, a má zvýšenou touhu po hlubokém spánku. Jedinci, kteří se nenamáhají pohybem ani rekreačně, bývají přibližně dvakrát častěji postiženi příznaky úzkosti a deprese, než jedinci, kteří mají pravidelný pohyb. (Praško, 2004, s. 122)

Podle Venglářové (2011, s. 37) je dobrá tělesná kondice stále opakovaným doporučením proti syndromu vyhoření. Udržovat tělesnou kondici lze sportem, zdravou životosprávou nebo jinými pohybovými aktivitami, jako je turistika, vycházky se psem, procházky, jóga a relaxační cvičení. Při všech aktivitách je důležité hospodařit se svojí energií, protože naše tělo je zdrojem životní energie, a pokud ho nebudeme respektovat, nebude nám naše tělo dobře sloužit. Jeden ze stěžejních případů vyhoření je únava, která má příčinu často v nekvalitním a neadekvátním spánku. Musíme se znovu naučit odpočívat, když to naše tělo potřebuje, a ne až na to máme čas.

Mezi základní způsoby k udržování tělesné kondice uvádí Praško (2004, s. 122) zejména:

- **Aerobní cvičení:** v podobě jízdy na rotopedu nebo vytrvalostního běhu, který trvá nejméně dvacet minut plynule bez přestávky, a v přiměřené tempu nám procvičí spodní polovinu těla. Potřebný pulz, který je potřeba udržovat u aerobního cvičení vypočítáme pomocí jednoduchého vzorce $(220 - \text{věk} \times 0,65)$.
- **Chůze:** pro jedince, kteří mají málo pohybu, nejsou trénovaní, ale chtějí by začít. Pro začátek stačí ujít 3 – 5 kilometrů, později mohou zkusit chodit pěšky do práce nebo dělat večerní procházku. Pro pokročilejší je vhodné začít s joggingem, při kterém se střídá chůze s během na delší vzdálenost.
- **Běh:** je ideální jak pro hubnutí, tak pro získání pocitů vyrovnaní a klidu. Při vytrvalostním běhu v rozmezí cca 3 – 6 kilometrů dochází k uvolňování endorfinů

v mozku, které navozují pocity štěstí a pohody. Při běhu nejde o to, abychom se vyčerpali a uhnali, ale o to, abychom si pohyb užívali a radovali se z něho.

- **Jízda na kole:** je nenáročná a nezatěžující činnost, kterou můžeme provozovat s rodinou, přáteli, ale i o samotě. Je vhodná pro snížení stresové zátěže, a navíc vyjížďka do přírody nám poskytuje silné estetické prožitky.
- **Plavání:** spojuje pravidelné dýchání s příjemným rytmickým pohybem. Zlepšuje držení těla, prokazatelně rozvíjí celkovou kondici, a zároveň procvičí všechny svalové partie. Většinu bazénů lze využívat po celý rok. Je doporučováno plavat brzy ráno, protože taková aktivita nás nastartuje do zaměstnání a uvolní na celý den.
- **Kondiční posilování:** poskytuje aktivní pohyb, pomocí kterého je možné vybudovat svalstvo a zvýšit tělesnou kondici. Součástí většiny posiloven jsou běžící pásy, steppery, ergometry a činky. Posilovna dává možnost cvičit podle momentálního zdravotního stavu, nebo pro uspokojení okamžité potřeby. Může se provozovat jak rehabilitační posilování (po úrazu, operaci, nemoci), tak i kondiční posilování s cílem zhubnout, nebo zvýšit tělesnou kondici. Uvedené možnosti kondičního posilování dokáží pozitivně působit proti přibývání na váze, nebo působit preventivně proti osteoporóze.
- **Rekreační sport:** zahrnuje míčové hry, které znamenají pro skupinu lidí posilování sounáležitosti se skupinou, a posilování fyzické kondice. Mezi rekreační sporty lze zařadit karate, judo nebo džiu – džitsu, které rozvíjejí disciplínu, koncentraci a fyzickou pružnost, sílu a odolnost. Cílem je najít ve skupině řadu ceremonií a řady rituálů, které navozují pocit důvěry a klidného odhodlání.

Dobrá tělesná kondice je pro naše tělo nepostradatelná, protož má pozitivní vliv na naše fyzické, ale i psychické zdraví. Uvedené způsoby, které udržují fyzickou zdatnost, je možné prokazatelně využít na snížení stresového napětí, ale hlavně jako prevenci proti syndromu vyhoření.

4 VĚZEŇSKÁ SLUŽBA ČR A SYNDROM VYHOŘENÍ

Vězeňská služba ČR v současnosti řeší problém přeplněných věznic, který je za podmínek 4 m² pro jednu vězněnou osobu důležitým krokem k naplnění práv vězněných osob, a vize evropského vězeňství. Na modernizaci a budování nových vězeňských zařízení se složitě hledají finanční prostředky, což vytváří komplikované pracovní podmínky pro personál věznic při práci s vězněnými osobami. Vzniklé vězeňské prostředí sebou přináší rizika v podobě vyšších pracovních nároků, které vězeňský personál soustavně přetěžují, a vytvářejí značně stresující klima vedoucí k možnému syndromu vyhoření.

Podle autorů Hasmanová Marhánková, Dirga (2014, s. 83 – 105) patří pracovní prostředí, ve kterém vězeňský personál vykonává svoji profesi, mezi ty nejnáročnější, protože naučit se zvládat stresové situace a nabrat potřebné zkušenosti ke komunikaci s vězněnými osobami může trvat i několik let. Prostor věznice má dopad, bez ohledu na postavení, na všechny aktéry vystavené specifickým mechanismům, které každého nutí své jednání přizpůsobit k sebezprezentaci a každodennosti. Studie autorů zaměřuje pozornost na vězeňské dozorce, které ovlivňuje a formuje každodenní kontakt s odsouzenými, což negativně ovlivňuje jejich mechanismy kontroly. V rozhovorech dozorcí nejčastěji mluví o odsouzených, jako o manipulantech, a znalcích vězeňských pravidel, kteří se prostřednictvím navázání kontaktu s nimi snaží manipulovat a získat výhody. Uvědomují si nebezpečí, které pro ně plyne z častého vyhrožování, fyzického násilí a urážek. Vyvést dozorce z míry je na denním pořádku, proto se denně obávají z případného překročení pravomocí, a z následného obvinění, které jim hrozí. Z hlediska syndromu vyhoření je pracovní morálka dozorců ovlivňována jejich spokojeností, což dále souvisí s frustrujícími pocity, které jsou posilované nemožností přispět k nápravě vězněných osob. Považují se za nezbytný servis bez autority, a smířují se s rolí vrátných u vchodu, kteří bez respektu kontrolují příchozí a odchozí, a svoji práci považují za zbytečnou.

Doňková (2012, s. 19 – 23) na základě výsledků výzkumu zabývající se mírou stresu u příslušníků a zaměstnanců Vězeňské služby ČR poukazuje na náročné pracovní prostředí totální instituce, ve kterém dosahuje vězeňský personál věznic s ostrahou nejvyšší průměrné hodnoty stresové zátěže. V těsném závěsu se na druhém místě umístili příslušníci a zaměstnanci vazebních věznic. Výsledky výzkumu vykazovaly nejvyšší míru stresové zátěže u dozorců a vychovatelů, kteří jsou v bezprostředním kontaktu s osobami ve výkonu trestu a vazby odnětí svobody, přičemž kolísaly v závislosti na délce praxe.

Nejvyšší průměrné hodnoty se objevily u vězeňského personálu s praxí 5 – 10 let, a u zaměstnanců s délkou praxe delší než 20 let.

Na základě výzkumu syndromu vyhoření u příslušníků Vězeňské služby ČR uvádí Šindelář (2015, s. 56) negativní příčiny, které mohou bez potřebné prevence způsobit možné vyhoření. Příslušníci vykonávající službu s vězňenými osobami si nejčastěji stěžovali na stereotyp, který je zapříčiněn neměnicí se mnoholetou denní rutinou. Dále je to neúčinný vězeňský systém, který postrádá smysl důsledkem humanizace, a noční směny, které bez dostatku odpočinku přetěžují vězeňský personál. Mezi méně časté příčiny příslušníci uváděli nemožnost kariérního růstu, nevhodný pracovní kolektiv a nízkou mzdu.

Podle Vápeníkové a kol. (2010, s. 105 – 112) jsou příslušníci Vězeňské služby ČR vystaveni při práci s vězňenými osobami většímu působení stresových vlivů, než je tomu u jiných pomáhajících profesí. Na základě výzkumu, který se zabýval stresem u příslušníků eskortní směny ve Vazební věznici Praha – Ruzyně, příslušníci nedokážou zvládat nároky specifických podmínek věznice, a nejsou schopni se vypořádat s negativními jevy ohrožující jejich duševní pohodu.

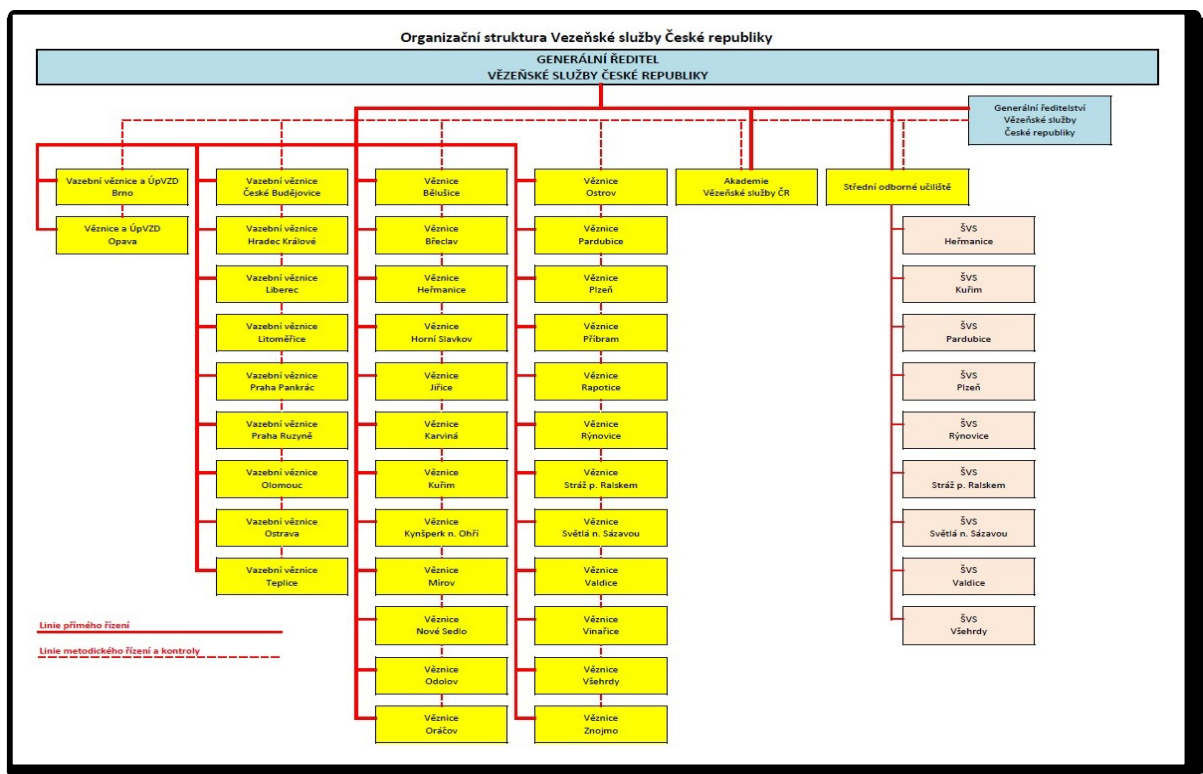
Prostředí věznice, které mění lidskou humanitu, prokázal významný americký psycholog Philip Zimbardo (2014, s. 247) ve svém Stanfordském vězeňském experimentu, který vyvolal intenzivní patologické reakce u všech účastníků ve vězeňském prostředí. V průběhu experimentu byl překvapen, jakou rychlostí se projevila intenzivní dominance dozorců, kteří byli vybráni z řad normálních, zdravých a mladých vysokoškoláků s nadprůměrnou inteligencí, o kterých rozhodlo náhodné rozdělení na dozorce a vězně. Svoji náhodně přidělenou roli začali zneužívat ve prospěch své nabyté moci, která zapříčinila celodenní ubližování vězňům doprovázené pokřikováním a sadistickým ponižováním. Chování dozorců odpovídalo psychologické definici zla projevující se zvláště tvrdým zneužíváním své role, s prokazatelně nízkou mírou soucitu při práci s trpícími vězni. Podle Zimbarda narůstala moc situační síly pomocí použití uniforem, které podporují anonymitu, a snižují osobní zodpovědnost. Uniformy poskytly dozorcům novou identitu posílenou slunečními zrcadlovými brýlemi, které jsou při kontaktu s vězni nástrojem nepřístupného a neosobního jednání. Z důvodu postupného psychického zhroucení vězňů, byl Stanfordský vězeňský experiment po 6 dnech předčasně ukončen. Experiment prokázal, že věznice mohou být místa, která v lidech probouzejí to nejhorší, což je důvodem brutálního zacházení s lidmi. Vysoká recidiva vězňů vytváří prostředí, které spíše rodí násilí, než by podporovala nápravu.

Ve čtvrté kapitole bude uvedena charakteristika Vězeňské služby ČR, prostředí Věznice Kuřim a popsán profil příslušníka a zaměstnance uvedené věznice. Na závěr budou popsány strategie, kterými se Vězeňská služba ČR snaží předcházet syndromu vyhoření.

4.1 Charakteristika Vězeňské služby ČR

Vězeňská služba ČR je ozbrojeným bezpečnostním sborem, jehož působnost je řízena *Narižením generálního ředitele (dále jen „NGŘ“) č. 36/2015 Sb., kterým se vydává organizační řád Vězeňské služby České republiky, v platném znění.* Podle § 1 je Vězeňská služba poskytovatelem zdravotních služeb, účetní jednotkou, organizační složkou státu a správním úřadem podřízeným Ministerstvu spravedlnosti České republiky. Vězeňská služba zajišťuje výkon trestu a výkon vazby odnětí svobody, výkon zabezpečovací detence, ochranu bezpečnosti a pořádku při správě soudů. Organizační struktura Vězeňské služby se podle § 2 člení na jednotlivé organizační jednotky, kterým je nadřizeno Generální ředitelství. Organizační struktura se dále dělí na 35 věznic, vazebních věznic a ústavů pro výkon zabezpečovací detence. Dále tvoří strukturu Akademie Vězeňské služby a Střední odborné učiliště. Organizační struktura je znázorněna na obrázku č. 1.

Obrázek 1: Organizační struktura Vězeňské služby ČR



(Zdroj: Příloha k NGŘ č. 36/2015)

Podle *Zákona č. 555/1992 Sb., o Vězeňské službě a justiční stráži České republiky*, v *platném znění* § 2 plní Vězeňská služba úkoly, mezi které patří dodržování zákonem stanovených podmínek výkonu trestu a výkonu vazby odnětí svobody, spravuje a střeží věznice a vazební věznice, střeží a eskortuje vězněné osoby, provádí výzkum v oboru penologie a využívá jeho vědecké poznatky při práci s vězněnými osobami, prostřednictvím programů zacházení soustavně působí na vězněné osoby a připravuje je na řádný způsob života po propuštění, zaměstnává vězněné osoby, vede evidenci vězněných osob, zajišťuje bezpečnost a pořádek v budovách soudů, státních zastupitelství a v prostorách ministerstev.

Vězeňská služba umisťuje vězněné osoby podle *Zákona č. 169/1999 Sb., o výkonu trestu odnětí svobody*, v *platném znění* § 7 odsouzené muže od odsouzených žen, mladistvé od odsouzených, odsouzené za úmyslné trestné činy od odsouzených za nedbalostní trestné činy, a recidivisty od prvotrestaných. Dále se umisťují odsouzení trvale pracovně nezařaditelní, s poruchami chování a duševními poruchami, s uloženým ochranným léčením a zabezpečovací detenci, a nebezpeční podle zvláštního předpisu. Podle § 8 se odsouzení umisťují do čtyř základních typů věznic s dohledem, s dozorem, s ostrahou, se zvýšenou ostrahou a zvláštní věznice pro mladistvé. Současný stav k datu 27. 7. 2016 tvoří 20 627 mužů, 1 588 žen a celkem je v ČR 22 215 vězněných osob. Z toho je mladistvých 97 mužů a 5 žen, a chovanců ve výkonu zabezpečovací detence 57 mužů a 6 žen. Rozdělení vězněných osob je uvedeno v tabulce číslo 1.

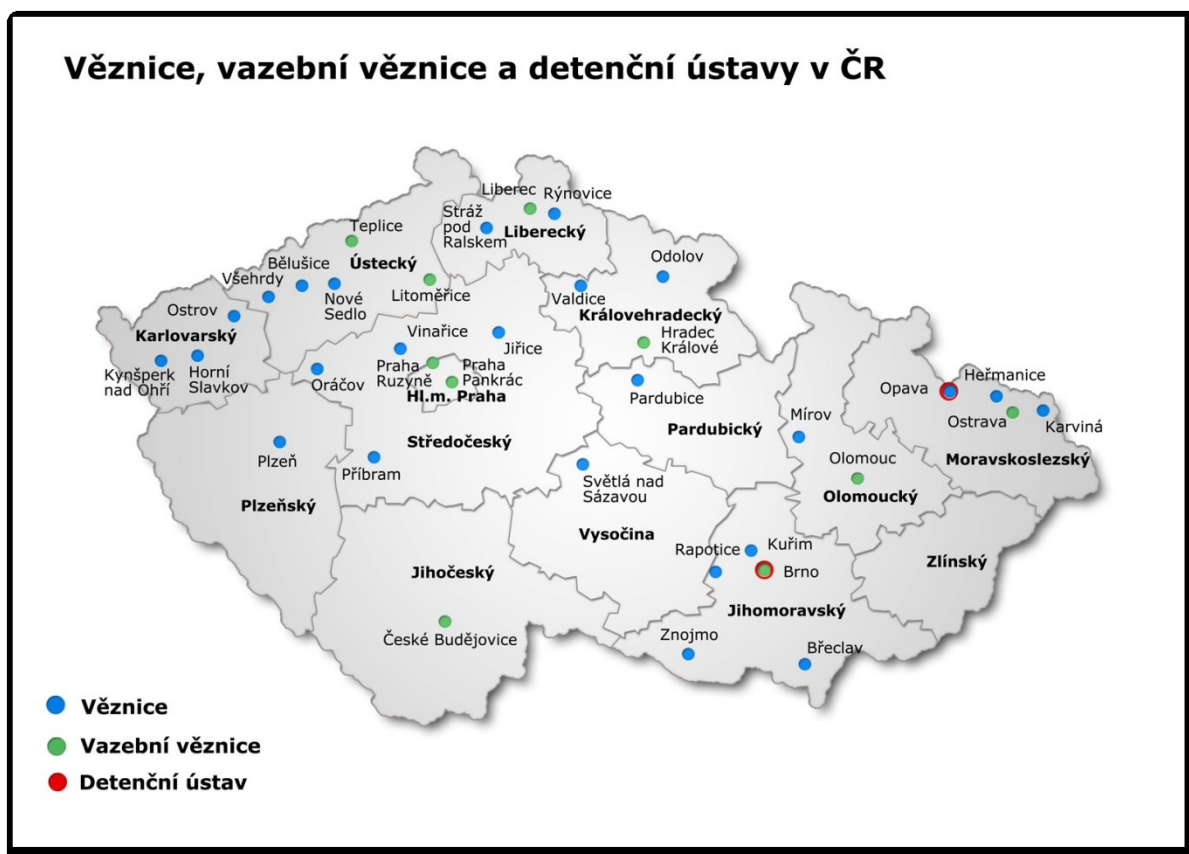
Tabulka 1: Stav vězněných osob

	muži	ženy
Dospělí	20 627	1 588
Mladiství	97	5
Chovanci	57	6
Celkem	22 215	

(Zdroj: Vězeňská služba ČR, Stav vězněných osob k 27. 7. 2016, [online], dostupné z: <http://vscr.cz/generalni-reditelstvi-19/informacni-servis/rychla-fakta/>)

V současné době má Vězeňská služba ČR k dispozici 35 věznic. Z toho 10 vazebních věznic a 2 ústavy pro výkon zabezpečovací detence. Rozmístění je znázorněno na obrázku číslo 2.

Obrázek 2: Mapa věznic, vazebních věznic a detenční ústavy v ČR



(Zdroj: Vězeňská služba ČR, Mapa věznic, vazebních věznic a detenční ústavy v ČR, [online], dostupné z: <http://www.vscr.cz/generalni-reditelstvi-19/o-nas/zakladni-informace-4/mapa-veznic-vazebnich-veznic-a-detencnich-ustavu-cr-5401>)

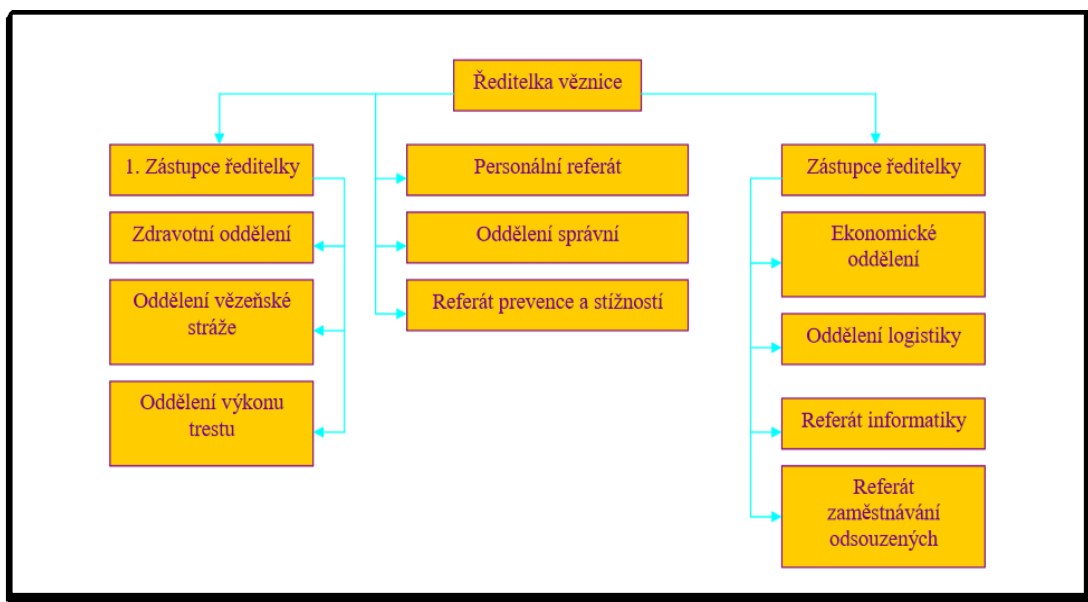
V letošním roce Vězeňská služba připravuje navýšení své kapacity vybudováním nových věznic v Králíkách na Orlickoústecku a v Poštorné u Břeclavi, čímž se snaží vyřešit dlouhodobý problém s přeplněnými věznicemi.

4.2 Charakteristika Věznice Kuřim

Ve Věznici Kuřim bylo realizováno výzkumné šetření, proto je zařazena podkapitola o tomto zařízení Vězeňské služby ČR. Věznice Kuřim patří z hlediska stavebně technického zabezpečení k nejzastaralejším zařízením Vězeňské služby v ČR. Počet

vězněných osob přesahuje kapacitu věznice, proto jsou jejím hlavním kapitálem zkušenosti a schopnosti všech zaměstnanců. Ve ztížených podmínkách, a v období, kdy se složitě získávají finanční prostředky na budování a modernizaci, dbá vedení věznice na efektivní prosazování moderních způsobů vězeňství a profesionalitu personálu při práci s osobami ve výkonu trestu. V současné době pracuje ve věznici 252 zaměstnanců, které tvoří 145 příslušníků a 107 občanských zaměstnanců. Z celkového počtu je 60 žen. Organizační struktura věznice je znázorněna na obrázku č. 3.

Obrázek 3: Organizační struktura Věznice Kuřim



(Zdroj: Vězeňská služba ČR, Věznice Kuřim, Organizační struktura, [online], dostupné z: http://vscr.cz/client_data/1/user_files/46/file/Ku%C5%99im/Organiza%C4%8Dn%C3%A9D%20schema%20Ku%C5%99im.pdf)

V roce 2016 je kapacita věznice 486 míst, za podmínek 4 m² pro jednu vězněnou osobu. Z důvodu přeplněných českých věznic je výjimka umísťovat za podmínek 3 m² pro jednu vězněnou osobu. Podle *Zákona č. 169/1999 Sb., o výkonu trestu odnětí svobody, v platném znění* je ve věznici typ výkonu trestu s dozorem a s ostrahou, přičemž odsouzení zařazení do ostrahy tvoří většinu kapacity. Odsouzení jsou ve věznici umísťováni v souladu s *Vyhláškou č. 345/1999 Sb., kterou se vydává řád výkonu trestu odnětí svobody, v platném znění* na oddělení podle specifikace trestné činnosti a podle druhu programu zacházení. V roce 2013 bylo ve věznici zřízeno specializované oddělení pro vězněné osoby, které mají specifickou trestnou činnost pod vlivem užívání návykových látek. Odsouzení s takovou

poruchou chování jsou ve vězeňství vnímáni zcela zásadně, protože tato skupina popisuje současnou drogovou scénu ve společnosti, která prochází výkonem trestu. Úspěšnou devatenáctiletou existenci má ve věznicí specializované oddělení pro vězněné osoby, které mají soudem nařízenou ústavní sexuologickou léčbu. Specializovaným programem procházejí pachatelé závažných sexuálních trestných činů, se kterými pracují renomovaní odborníci. Velká pozornost je ve věznicí věnována oddělení, kde jsou umístěni tzv. „mladí dospělí“, kam patří jedinci ve věku 18 – 26 let, kteří většinu svého života strávili ve výchovných zařízeních. Věznice si vede dobře při zaměstnávání odsouzených, kde při své hospodářské činnosti má zaměstnanost necelých sedmdesát procent. Zisk z hospodářské činnosti pomáhá navýšit rozpočet a budovat nové pracovní příležitosti, které jsou nezbytné při resocializaci vězňů, k vytváření pracovní morálky, a k získání potřebných návyků k uplatnění odsouzeného po propuštění. (České vězeňství, 3/2013, s. 22)

Podle měsíčního statistického hlášení v roce 2016 bylo v září v kuřimské věznicí umístěno 582 odsouzených, což je o 96 odsouzených více, než je kapacita věznice. Nárůst odsouzených o téměř dvacet procent, proti běžnému stavu, vytváří značně stresující pracovní podmínky pro přetížený vězeňský personál, který nemá prostor pro kvalitní práci s odsouzenými, a oproti odsouzeným nemůže navýšit počet pracovních tabulkových míst. (Vězeňská služba ČR, Měsíční statistické hlášení za září 2016, [online], dostupné z: http://vscr.cz/client_data/1/user_files/19/file/spr%C3%A1vn%C3%AD/statistiky/M%C4%9Bs%C3%AD%C4%8Dn%C3%AD%20statistick%C3%A9%20hl%C3%A1%C5%A1en%C3%AD%20/2016/MSH09-2016.pdf)

4.3 Profil příslušníka Vězeňské služby ČR Věznice Kuřim

Příslušník Vězeňské služby ČR vykonává profesi, která je ve věznicí stanovena příslušnými nařízeními a zákony. Jako příslušník ozbrojeného sboru zajišťuje střežení a eskortování vězněných osob, a spolupracuje s ostatními odděleními věznice při naplňování účelu výkonu trestu. Věznice Kuřim přesahuje sto procent své kapacity, proto jsou hlavním kapitálem zkušenosti, schopnosti a znalosti příslušníků, ve značně ztížených podmínkách. Celkový počet příslušníků ve věznicí je 145 tabulkových míst, které naplňuje ředitelka věznice a náměstek, Oddělení vězeňské stráže (90 příslušníků), Oddělení výkonu

trestu (48 příslušníků) a Oddělení prevence a stížností (5 příslušníků). (České vězeňství, 3/2013, s. 22)

O přijetí do služebního poměru může podle *Zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, v platném znění* § 13 písemně požádat osoba, která je starší 18 let a splňuje podmínky přijetí. Žadatel musí být bezúhonný, musí na dané služební místo splňovat určitý stupeň vzdělání, a k výkonu služby musí být způsobilý zdravotně, osobnostně a fyzicky. Nesmí být členem žádné politické strany a politického hnutí, a nesmí vykonávat živnostenskou nebo jinou výdělečnou činnost. Po přijetí do služebního poměru vzniknou podle § 45 příslušníkovi základní povinnosti, mezi které patří dodržování služební kázně, musí zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, o kterých se při výkonu služby dozvěděl, zdržet se jednání vedoucího ke střetu zájmu mezi osobním životem a služebními povinnostmi, nesmí při výkonu služby přijímat dary a jiné výhody, je povinen dodržovat pravidla služební zdvořilosti, prohlubovat svoji odbornost, udržovat svoji fyzickou zdatnost, vykonávat službu bez náboženského, politického nebo jiného přesvědčení, mimo službu se musí chovat tak, aby neohrozil dobrou pověst bezpečnostního sboru.

Při plnění svých služebních povinností je dále povinen podle *Zákona č. 555/1992 Sb., o Vězeňské službě a justiční strážní České republiky, v platném znění* § 5 a § 6 plnit služební úkoly, které pro něj vyplývají z obecně závazných právních předpisů a příkazů nadřízených. Jednat s vězněnými osobami vážně, rozhodně, zabraňovat důstojnost ponižujícímu nebo krutému zacházení a působit k naplňování účelu výkonu trestu. Při provádění služebních úkonů a služebních zákroků je příslušník povinen dbát důstojnosti a cti osob, se kterými jedná, a nepřipustit, aby při takovém jednání vznikla bezdůvodná újma, a zásah do jejich práv a svobod nepřekročil míru nezbytnou k dosažení účelu, který byl sledován služebním zákrokem.

Příslušník kuřimské věznice se při výkonu svého povolání setkává s urážkami proti svojí osobě, a často řeší konflikty mezi odsouzenými. Komunikuje s odsouzenými různého náboženství, odlišných kultur a národností, o kterých musí mít všeobecný přehled. Důležitost jeho postavení není pouze ve střežení odsouzených, ale musí být dobrým diagnostikem při odhalování nežádoucích jevů mezi odsouzenými. Často je jedinou osobou, která může zprostředkovat vězněné osobě odbornou pomoc. I přes všechny náročné situace, které prostředí věznice přináší, musí být nestranný, a s chladnou hlavou vystupovat jako profesionál.

4.4 Profil občanského zaměstnance Vězeňské služby ČR Věznice Kuřim

Občanský zaměstnanec vykonává svojí profesi v souladu se zákonem a nařízeními obdobně, jak je tomu u příslušníků, v tom rozdílu, že není součástí ozbrojeného sboru. V kuřimské věznici pracuje 107 občanských zaměstnanců, kteří zabezpečují oddělení logistiky, personální, správní, ekonomické, informatiky, zaměstnávání vězňených osob, zdravotní, školy pro vězňené osoby a výkon trestu. (České vězeňství, 3/2013, s. 22)

Největší počet občanských zaměstnanců pracuje na oddělení výkonu trestu s vězňenými osobami, které se podílí na plnění programu zacházení. Patří sem sociální pedagog, psycholog, sociální pracovník, vychovatel, vychovatel-terapeut a pedagog volného času, kterým bude věnována podkapitola při charakteristice jejich pracovních úkolů. Podle *NGŘ č. 5/2016 Sb., o zaměstnancích a příslušnících Vězeňské služby České republiky zabezpečující výkon vazby, výkon trestu odnětí svobody a výkon zabezpečovací detence, v platném znění* § 3 plní všichni uvedení zaměstnanci zařazení na oddělení výkonu trestu společné úkoly, mezi které patří zejména zabezpečení účelu výkonu trestu vyplývající z právních a vnitřních předpisů, uplatňování vůči vězňeným osobám omezení nezbytná z hlediska ochrany života a bezpečnosti, aby nevyužívaly svého postavení k osobnímu prospěchu, nenastupovali do práce pod vlivem alkoholu a jiných návykových látek, a předkládali řediteli věznice potřebné návrhy na realizaci plnění programu zacházení.

Podle uvedeného nařízení § 39 je úkolem **speciálního pedagoga** zpracovávat podklady od ostatních zaměstnanců v rámci naplňování účelu výkonu trestu, zodpovídá za plán zacházení s odsouzeným na období jednoho roku, Provádí komplexní speciálně-pedagogickou diagnostiku, na základě komplexní zprávy stanovuje program zacházení, vede speciálně výchovné aktivity, podílí se na průběžném programu zacházení, metodicky usměrňuje vychovatele a pedagogy volného času, zúčastňuje se aktivně poradny drogové prevence, předkládá odborná stanoviska v rámci přeřazení vnitřní diferenciaci, spolupracuje se sociálním pracovníkem, podílí se na výběru odsouzených do zaměstnání, provádí pedagogické pohovory s odsouzenými a realizuje svěřenou kázeňskou pravomoc.

Podle § 42 je úkolem **psychologa** poskytnout vězňeným osobám a všem zaměstnancům odborné psychologické poradenství, diagnostikovat na základě požadavků vytypované odsouzené, provádět psychologické pohovory s vězňenými osobami, provádět krizovou intervenci při krizovém psychickém stavu osob a navrhnout potřebná opatření, poskytovat individuální nebo skupinovou terapii, podílet se na zpracování programu zacházení,

podávat odborná stanoviska v rámci přerazování vězňených osob ve vnitřní diferenciaci, podílet se na návrhu a udělení přerušeni výkonu trestu, zúčastňovat se supervize a nejméně jednou týdně vést aktivitu programu zacházení zaměřenou na důsledky páčání trestné činnosti.

Podle § 46 je úkolem **sociálního pracovníka** poskytovat sociálně-právní poradenství a odborné sociální poradenství, působit na vězně sociální terapií a sociální rehabilitací, jednou týdně vést aktivitu programu zacházení oblasti sociálních výchovných aktivit, provádět výchovnou a poradenskou činnost v sociálních systémech práva, udržovat přímé pracovní kontakty se sociálními kurátory a pobočkami úřadu práce, koordinovat spolupráci s Probační a mediační službou, spolupracovat s orgány sociálního zabezpečení, zprostředkovávat kontakty s nestátními neziskovými organizacemi, a podílet se na vytváření koncepce zacházení s odsouzenými.

Podle § 48 je úkolem **vychovatele** znát osobně svěřené odsouzené a pedagogicky je usměrňovat, posuzovat trestnou činnost odsouzených v rámci komplexní zprávy, podílet se na programu zacházení ve spolupráci s odbornými zaměstnanci, vést dvakrát týdně aktivitu programu zacházení podle svého odborného zaměření, sledovat kvalitu plnění programu zacházení odsouzenými a podílet se na jeho plnění, zúčastňovat se odborných komisí projednávající podmíněné propuštění, provádět průběžné zápisy v osobní kartě vězně, podílet se na hromadně organizovaných akcích, realizovat svěřenou kázeňskou pravomoc, mít trvalý přehled o odsouzených se sklony k násilí a sebepoškozování, navrhopat opatření při vzniku mimořádných událostí, zabezpečovat individuální péči o odsouzené a spolupracovat s příslušníky na oddělení výkonu trestu při předvádění odsouzených.

Podle § 50 je úkolem **vychovatele-terapeuta** podílet se na speciálních výchovných aktivitách podporující postoje a dovednosti vytvářející předpoklady na bezkonfliktní život odsouzeného po propuštění, poskytovat poradenství zaměřené na problematiku návratu do společnosti, vést výcvikové a terapeutické aktivity zaměřené na předcházení sociálně patologických jevů, podílet se na zpracování průběžného programu zacházení, poskytovat krizovou intervenci, navrhopat příslušná opatření k řešení mimořádných událostí.

Podle § 52 je úkolem **pedagoga volného času** výchovná a vzdělávací činnost s mladistvými odsouzenými a odsouzenými s odborným zaměřením na jejich celkový a specifický rozvoj, organizovat hromadné akce volnočasového charakteru (např. vzdělávací soutěže nebo sportovní akce v podmínkách věznice), vést nejméně čtyři

aktivity programu zacházení týdně, provádět informační činnost v oblasti zájmového vzdělávání a vést sklad potřeb k sportovní, kulturní, rukodělné a sebe obslužné činnosti.

Občanský zaměstnanec je ve věznici zařazen na určeném oddělení, kde vykonává svojí specifickou činnost. Všechny oddělení jsou mezi sebou propojené, spolupracují spolu, aby zajistili důstojné podmínky pro výkon trestu, a svojí profesionální činností připravili odsouzené na bezkonfliktní život po propuštění.

4.5 Prevence syndromu vyhoření z hlediska VS ČR

Vězeňská služba si uvědomuje náročnost povolání ve specifických podmínkách, které prostředí českých věznic přináší, a snaží se provádět patřičná opatření, aby zabránila častému odchodu příslušníků a občanských zaměstnanců, a zlepšila pracovní podmínky pro práci s vězněnými osobami. V podkapitole popíše základní preventivní strategie, které by měli přispět ke snížení stresové zátěže, a předcházení syndromu vyhoření. Mezi takové patří psychologické pracoviště Vězeňské služby, nebo určité výhody vyplývající ze zákonů, jako jsou například šest týdnů dovolené, zkrácená doba služby v týdnu, udržování fyzické zdatnosti, ozdravný pobyt nebo využívání rekreačních zařízení.

V roce 2012 vzniklo v Praze, Brně a Olomouci psychologické pracoviště VS ČR, které svojí poradenskou činností pomáhá příslušníkům a občanským zaměstnancům ve složitých pracovních, anebo osobních situacích. Využívat psychologické pracoviště mohou využívat i jejich rodinní příslušníci, kteří mohou řešit například rodinné, pracovní a partnerské neshody. Dále zajišťuje posuzování osobní způsobilosti osob ucházejících se o pracovní nebo služební poměr u VS ČR. Poradenství probíhá obdržením písemné žádosti, kdy se domluví setkání s psychologem, kterého si může klient vybrat sám. Rozhovor se uskuteční na dohodnutém čase a místě, a je přizpůsoben potřebám klienta. Probíhá převážně individuálně, a psycholog je vázán mlčenlivostí, která zachovává anonymitu a důvěru klienta. Součástí psychologického pracovištěm je anonymní internetová poradna, která je bezplatná, a je zřízena opět pro všechny zaměstnance a jejich rodinné příslušníky. K dispozici je i telefonní anonymní linka pomoci v krizi, která je provozovaná ve spolupráci s Policií ČR, a je dostupná 24 hodin denně. Psychologické pracoviště nezapomíná na svoje odcházející, nebo bývalé zaměstnance, kterým poskytuje péči tzv. „outplacement“. Péče nabízí poskytnutí přípravy na pohovory a přijímací řízení,

sepsání životopisu včetně motivačního dopisu, a hlavně emocionální podporu k eliminaci negativ při hledání nového zaměstnání. (České vězeňství, 1/2013, s. 10)

Na základě *Zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, v platném znění* má příslušník podle § 65 nárok na šest týdnů dovolené, které může čerpat po větších částech v průběhu celého roku, aby splnila účel odpočinku. Podle § 52 má příslušník zkrácenou dobu služby v týdnu na 37,5 hodiny týdně, kterou lze na jeho žádost dle zákona ještě zkrátit. Stanovená doba služby znamená úlevu 2,5 hodiny týdně, kterou občanští zaměstnanci nemají. Na základě § 45 je základní povinností příslušníka udržovat svojí fyzickou zdatnost potřebnou na dané služební místo, a podrobovat se přezkoušení pověřeným funkcionářem, což mu umožňuje v pracovní (ale i mimo pracovní) době využívat sportovní zázemí hřiště a posilovny. Podle § 80 má příslušník, kterému trvá služební poměr alespoň 15 let nárok na ozdravný pobyt v trvání 14 dnů nepřetržitě v kalendářním roce k upevnění tělesného a duševního zdraví. Při ozdravném pobytu využívá rekreačních zařízení VS ČR, kam patří Zotavovny v Praze, Pracově a Přední Labské.

Rekreační zařízení VS ČR mohou využívat všichni zaměstnanci i pro soukromé účely, včetně jejich rodinných příslušníků. Zotavovna Praha zajišťuje s kapacitou 119 lůžek dlouhodobé ubytování pro zaměstnance Ministerstva spravedlnosti, ozdravné pobyty pro příslušníky, vícedenní školení a porady v rámci vězeňské služby. Zotavovna Pracov se nachází u města Tábor v Jižních Čechách. Návštěva zařízení je vhodná zejména v letních měsících, kdy je doporučována rekreační cyklistika, nebo plavba po řece Lužnici na turistických lodích. V zimních měsících je možné navštívit wellness a relaxační lázeňskou péči. Zotavovna Přední Labská se nachází v prostředí Krkonošského Národního parku vzdálená 6 kilometrů od Špindlerova Mlýna. Při kapacitě 120 lůžek nabízí celoroční provoz jak k aktivnímu, tak k pasivnímu prožití volného času. (České vězeňství, 2/2013, s. 8)

Popsané preventivní strategie přinášejí úlevy ke snížení pracovního přetížení převážně příslušníkům, a občanské zaměstnance z větší části opomíjí. Ti mohou využívat jen psychologické pracoviště a rekreační zařízení k soukromým účelům. Celkem lze uvedené strategie považovat za nezbytný základ k dalšímu rozvíjení prevence před syndromem vyhoření ve Vězeňské službě ČR.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 METODOLOGIE VÝZKUMU

Empirická část diplomové práce vychází z kvantitativního paradigmatu, a přímo navazuje na teoretickou část. Jejím obsahem je stanovení výzkumného cíle, pojetí výzkumu, výzkumného problému, výzkumných otázek, charakteristika výzkumného souboru a způsob jeho výběru, volba výzkumných technik a způsob zpracování dat.

5.1 Výzkumné cíle

Hlavním cílem deskriptivního výzkumu je zjistit, jak příslušníci a občanskí zaměstnanci Vězeňské služby ČR předcházejí syndromu vyhoření. Dále si klade za cíl zkoumat, jaká je míra vyhoření u příslušníků a občanských zaměstnanců ve Věznici Kuřim, jak příslušníci a občanskí zaměstnanci dané věznice předcházejí syndromu vyhoření, a jak se snaží podle jejich subjektivního hodnocení předcházet syndromu vyhoření Vězeňská služba ČR jako zaměstnavatel.

Doporučení pro praxi na základě výsledků empirické části pomůže ke zlepšení pracovního prostředí z hlediska prevence syndromu vyhoření, a přispěje k profesnímu a osobnímu rozvoji všech zaměstnanců Vězeňské služby ČR.

5.2 Pojetí výzkumu

Cílem diplomové práce je zjistit, jak příslušníci a občanskí zaměstnanci Vězeňské služby ČR předcházejí syndromu vyhoření. Na základě studia odborné literatury a uvedených výzkumných cílů bylo zvoleno *kvantitativní pojetí výzkumu*, s ohledem na to, že chceme deskriptivně zpracovat do tabulek a grafů míru vyhoření u příslušníků a občanských zaměstnanců, jejich způsoby předcházení syndromu vyhoření, a způsoby předcházení vyhoření z pohledu Vězeňské služby ČR jako zaměstnavatele. Podle Gavory (2008, s. 34) je kvantitativní druh výzkumu nejvhodnějším ke zjišťování množství, rozsahu a frekvenci vyskytovaného jevu, a výzkumné údaje v podobě čísel je možné precizně a jednoznačně vyjádřit.

5.3 Výzkumný problém a stanovení výzkumných otázek

Na základě popsaných výzkumných cílů byl stanoven výzkumný problém a deskriptivní výzkumné otázky.

Výzkumný problém:

Jak příslušníci a občanští zaměstnanci Vězeňské služby ČR předcházejí syndromu vyhoření?

Výzkumné otázky:

1. Jaká je míra syndromu vyhoření u příslušníků a občanských zaměstnanců Vězeňské služby ČR ve Věznici Kuřim?
2. Jak příslušníci a občanští zaměstnanci Vězeňské služby ČR Věznice Kuřim předcházejí syndromu vyhoření?
3. Jak se snaží Vězeňská služba ČR předcházet syndromu vyhoření jako zaměstnavatel podle subjektivního hodnocení příslušníků a občanských zaměstnanců Věznice Kuřim?

5.4 Výzkumný soubor a způsob jeho výběru

Z celkového počtu 252 zaměstnanců (145 příslušníků, 107 občanských zaměstnanců, z toho 60 žen) Věznice Kuřim bylo osloveno 170 zaměstnanců. Návratnost byla 145 dotazníků (85,3 %), přičemž 7 dotazníků bylo vyřazeno z důvodu chybného nebo neúplného vyplnění. Do výzkumného souboru bylo zařazeno 138 řádně vyplněných dotazníků, což je 54,8 % z celkového počtu. **Výzkumný soubor tvoří 138 respondentů.**

Z hlediska rozdělení výzkumného souboru podle pohlaví a pracovního zařazení, které je uvedeno v tabulce č. 2, tvoří nejpočetnější skupinu muži s počtem **103** (74,6 %) oproti ženám s počtem **35** (25,4 %), a **73** příslušníků a **65** občanských zaměstnanců.

Tabulka 2: Rozdělení respondentů podle pohlaví a pracovního zařazení

Služební zařazení	Pohlaví		Celkem
	Muži	Ženy	
Příslušníci	68	5	73
Občanští zaměstnanci	35	30	65
Celkem	103 (74,6 %)	35 (25,4 %)	138 (100 %)

Rozdělení výzkumného souboru do skupin podle délky praxe je uvedeno v tabulce č. 3 následovně: do 5 roků **23** (16,7 %), 6 – 10 roků **25** (18,1 %), 11 – 15 roků **32** (23,2 %), 16 – 20 roků **18** (13 %), 21 – 25 roků **17** (12,3 %), 26 – 30 roků **9** (6,5 %) a 31 a více roků **14** (10,2 %).

Tabulka 3: Rozdělení respondentů podle délky praxe

Délka praxe (roky)	0 - 5	6 - 10	11-15	16-20	21-25	26-30	31 ≤	Celkem
Počet respondentů	23	25	32	18	17	9	14	138
%	16,7	18,1	23,2	13	12,3	6,5	10,2	100 %

Výzkumný soubor byl vybrán pomocí náhodného výběru, protože podle Reichela (2009, s. 78) se do výzkumného souboru může na základě stejné pravděpodobnosti dostat každá osoba ze základního výběru, a považuje tento druh výběru za plně reprezentativní.

5.5 Volba výzkumné techniky

Pro sběr dat kvantitativního výzkumu byla použita výzkumná metoda – *dotazník*. Dotazník je rozdělen na dvě části. První část tvoří dotazník vlastní konstrukce, obsahující uzavřené otázky (otázky č. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 9), které jsou zaměřené na rozdělení respondentů podle pohlaví, pracovního zařazení, délky praxe, znalosti pojmu syndromu vyhoření, pocitu ohrožení syndromem vyhoření, předcházení syndromu vyhoření a snahy předcházet syndromu vyhoření z pohledu Vězeňské služby ČR jako zaměstnavatele. Dále obsahuje polouzavřené otázky (otázky č. 7, 8, 10, 11, 12, 13), které podle Chrásky (2007, s. 166) umožňují respondentovi odpovědět v případě, že mu nevyhovuje žádná odpověď, a jsou zaměřené na způsoby prevence před syndromem vyhoření, na koho se obrátit v případě příznaků syndromu vyhoření, jakým způsobem předchází syndromu vyhoření Vězeňská služba ČR, jaké strategie na předcházení syndromu vyhoření by respondenti uvítali, co respondentům osobně pomáhá k udržení motivace a chuti do práce, a jaké jsou možné příčiny syndromu vyhoření na jejich pracovišti. Druhá část obsahuje standardizovaný dotazník MBI (Maslach Bournout Inventory) v české verzi, který je zaměřen na zjišťování míry syndromu vyhoření. Podle Honzáka (2009, s. 79) je tento dotazník na zjišťování míry vyhoření nejvhodnější, a považuje ho za plně validní. Dotazník MBI je uveden ve druhé

části dotazníku v příloze P1, a je modifikovanou verzí dotazníku Honzáka (2009, s. 89) pro potřeby výzkumu ve Vězeňské službě ČR.

Uvedený dotazník použil Radkin Honzák ve své studii „Burnout u personálu psychiatrické léčebny Horní Beřkovice“ v roce 2009.

Dotazník zvolený pro potřeby této diplomové práce byl ověřen v rámci předvýzkumu, který byl zaměřen na jeho srozumitelnost a připravenost. Podle Gavory (2008, s. 84) se předvýzkum provádí na malém souboru osob, s cílem zjistit jak výzkumný nástroj funguje. Proto bylo náhodně vybráno 10 osob, kteří vyplnili dotazník, a mohli upozornit na případné nepochopení některé jeho části, nebo na nesrozumitelnost otázek. Dotazník mohl zůstat v původní podobě, protože byl pro vybrané osoby plně srozumitelný. Osoby vybrané do předvýzkumu nebyly do výzkumného souboru zařazeny.

Dotazník bude náhodně vybraným respondentům předán osobně, aby bylo možné zodpovědět případné dotazy, a aby se zvýšila jeho návratnost.

5.6 Způsob zpracování dat

Do výzkumného souboru budou zařazeny pouze řádně vyplněné dotazníky. Získaná data budou pomocí programu MS Word a MS Excel deskriptivně zpracována do tabulek, a doplněna grafy, ve kterých budou prezentovány odpovědi respondentů.

Výzkumné otázky:

1. Jaká je míra syndromu vyhoření u příslušníků a občanských zaměstnanců Vězeňské služby ČR ve Věznicí Kuřim?

První výzkumná otázka bude zpracována na základě vyhodnocení druhé části dotazníku, který obsahuje dotazník MBI uvedený v příloze P1 následovně:

Dotazník tvoří celkem 22 tvrzení, které jsou rozděleny podle jednotlivých složek vyhoření:

- Emoční vyčerpání (EE): 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20.
- Depersonalizace (DP): 5, 10, 11, 15, 22.
- Osobní uspokojení (PA): 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21.

Ke každému tvrzení se vyplňuje číslo na škále, které označuje sílu pocitů, které obvykle prožíváte, podle níže uvedeného klíče.

Síla pocitů:

vůbec 0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 velmi silně

Součtem hodnot u každé složky MBI je stupeň vyhoření znázorněn pro emoční vyčerpání (EE) a depersonalizaci (DP) vysokými hodnotami, a pro osobní uspokojení (PA) hodnotami nízkými podle uvedeného klíče následovně:

- Hodnota emocionálního vyčerpání (EE): **nízké 0 – 16, mírné 17 – 26, vysoké 27 a více = vyhoření!**
- Hodnota depersonalizace (DP): **nízké 0 – 6, mírné 7 – 12, vysoké 13 a více = vyhoření!**
- Hodnota osobního uspokojení (PA): **vysoké 39 a více, mírné 38 – 32, nízké 31 a méně = vyhoření!**

Pro přehlednost jsou uvedené hodnoty jednotlivých složek dotazníku MBI a jejich stupně vyhoření zpracovány v tabulce č. 4.

Tabulka 4: Složky dotazníku MBI a jejich jednotlivé stupně vyhoření

Stupeň vyhoření	EE	DP	PA
Nízké	0 - 16	0 - 6	39 ≤
Mírné	17 - 26	7 - 12	32 - 38
Vyhoření	27 ≤	13 ≤	0 - 31

(Zdroj: Šindelář, 2015, s. 47)

Výsledné hodnoty dotazníku MBI budou deskriptivně zpracovány programem MS Excel do tabulek a grafů pro celý výzkumný soubor, a následně pro názornost rozděleny podle pracovního zařazení. Na závěr vyhodnocení výzkumné otázky bude v programu MS Excel proveden Pearsonův koeficient korelace mezi délkou praxe respondentů, a jejich stupněm vyhoření ve složce depersonalizace (DP). Podle Honzáka (2009, s. 79) je právě depersonalizace jádrovou složkou dotazníku MBI, která nejvíce ovlivňuje postoj ke klientovi, motivaci a kvalitu požadovaného výkonu v zaměstnání. Chráska (2007, s. 115) uvádí stupně koeficientu korelace (r_p) v rozmezí **-1 až 1**, podle kterých bude vyhodnocena závislost:

- $r > 0$ přímá (pozitivní) závislost.
- $r = 0$ neexistující závislost.
- $r < 0$ nepřímá (negativní) závislost

2. Jak příslušníci a občanští zaměstnanci Vězeňské služby ČR Věznice Kuřim předcházejí syndromu vyhoření?

Druhá výzkumná otázka bude zpracována na základě první části dotazníku, ve kterém budou pomocí programu MS Excel deskriptivně zpracovány do tabulek otázky č. 4, 5, 6, které jsou zaměřené na setkání s pojmem syndromu vyhoření, pocit ohrožení vyhořením ve své profesi a zda se respondenti snaží předcházet vzniku vyhoření. Tabulky k otázkám č. 7, 8 budou doplněny grafy znázorňujícími nejčastější způsoby předcházení syndromu vyhoření, a na koho by se respondenti v případě psychického a fyzického vyhoření obrátili.

3. Jak se snaží Vězeňská služba ČR předcházet syndromu vyhoření jako zaměstnavatel podle subjektivního hodnocení příslušníků a občanských zaměstnanců Věznice Kuřim?

Třetí výzkumná otázka bude zpracována na základě první části dotazníku, ve kterém budou pomocí programu MS Excel deskriptivně zpracovány do tabulek otázky č. 9 odpovídající na prevenci syndromu vyhoření z hlediska Vězeňské služby ČR jako zaměstnavatele podle subjektivního hodnocení respondentů, a otázky č. 10, 11, 12, 13 doplněné grafem znázorňující způsoby, kterými Vězeňská služba ČR předchází vyhoření, jaké strategie na předcházení vyhoření by respondenti na svém pracovišti uvítali, co jim osobně pomáhá k udržení motivace a chuti do práce, a jaké jsou možné příčiny vyhoření na jejich pracovišti.

6 INTERPRETACE DAT

Do výzkumného souboru byl zařazen každý respondent, který řádně vyplnil první a druhou část dotazníku. Výzkumný soubor tvoří celkem 138 respondentů (73 příslušníků a 65 občanských zaměstnanců). Získaná data jsou zpracována pomocí programu MS Excel deskriptivně do tabulek a grafů, ve kterých jsou vyhodnoceny odpovědi respondentů na výzkumné otázky.

Výzkumné otázky:

1. Jaká je míra syndromu vyhoření u příslušníků a občanských zaměstnanců Vězeňské služby ČR ve Věznici Kuřim?

Míru syndromu vyhoření u celého výzkumného souboru je možné hodnotit jako nepříznivou, protože vyhoření se ve značné míře objevilo ve všech složkách MBI, a dosahovalo kritických hodnot následovně:

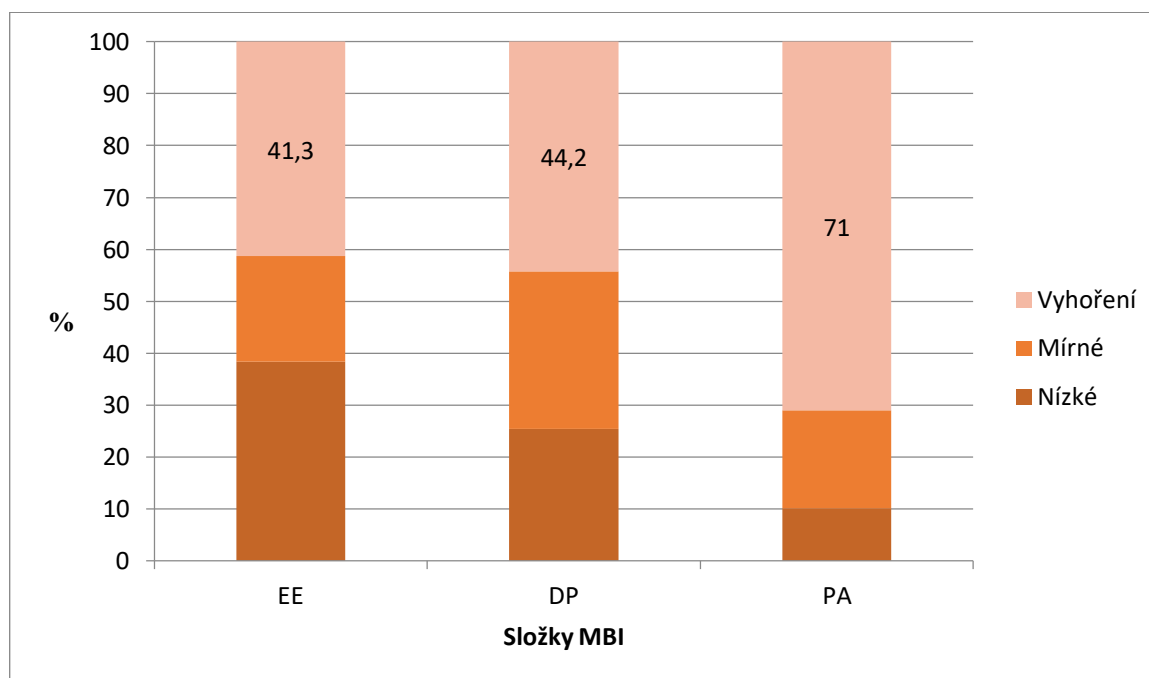
- **Emoční vyčerpání (EE)** je na stupni vyhoření u 57 osob (41,3 %), na stupni mírné u 28 osob (20,3 %) a na stupni nízké u 53 osob (38,4 %).
- **Depersonalizace (DP)** je na stupni vyhoření u 61 osob (44,2 %), na stupni mírné u 42 osob (30,4 %) a na stupni nízké u 35 osob (25,4 %).
- **Osobní uspokojení (PA)** je na stupni vyhoření u 98 osob (71 %), na stupni mírné u 26 osob (18,8 %) a na stupni nízké u 14 osob (10,2 %).

Stupně vyhoření jednotlivých složek MBI jsou uvedeny v tabulce č. 5 a na grafu č. 1.

Tabulka 5: Míra syndromu vyhoření v celém výzkumném souboru podle složek MBI

Složky MBI → Stupně vyhoření ↓		EE	DP	PA
Nízké	n =	53	35	14
	% =	38,4 %	25,4 %	10,2 %
Mírné	n =	28	42	26
	% =	20,3 %	30,4 %	18,8 %
Vyhoření	n =	57	61	98
	% =	41,3 %	44,2 %	71 %

Graf 1: Míra syndromu vyhoření v celém výzkumném souboru podle složek MBI (procentuálně)



Z hlediska pracovního zařazení se syndrom vyhoření nejčastěji projevoval ve složce osobního uspokojení (PA) v počtu 54 příslušníků (74 %) a 44 občanských zaměstnanců (67,7 %). Rozdíl v míře vyhoření se projevil ve složce depersonalizace (DP), kde na stupeň vyhoření dosáhlo 38 příslušníků (52 %) oproti 23 občanským zaměstnancům (35,4 %). Ve složce emočního vyčerpání (EE) se objevily procentuálně téměř shodné hodnoty vyhoření u 31 příslušníků (42,5 %) a 26 občanských zaměstnanců (40 %). Stupně vyhoření u jednotlivých složek jsou uvedeny v tabulce č. 6 a na grafu č. 2 následovně:

Příslušníci:

- **Emoční vyčerpání (EE)** je na stupni vyhoření u 31 osob (42,5 %), na stupni mírné u 16 osob (21,9 %) a na stupni nízké u 26 osob (35,6 %).
- **Depersonalizace (DP)** je na stupni vyhoření u 38 osob (52 %), na stupni mírné u 21 osob (28,8 %) a na stupni nízké u 14 osob (19,2 %).
- **Osobní uspokojení (PA)** je na stupni vyhoření u 54 osob (74 %), na stupni mírné u 13 osob (17,8 %) a na stupni nízké u 6 osob (8,2 %).

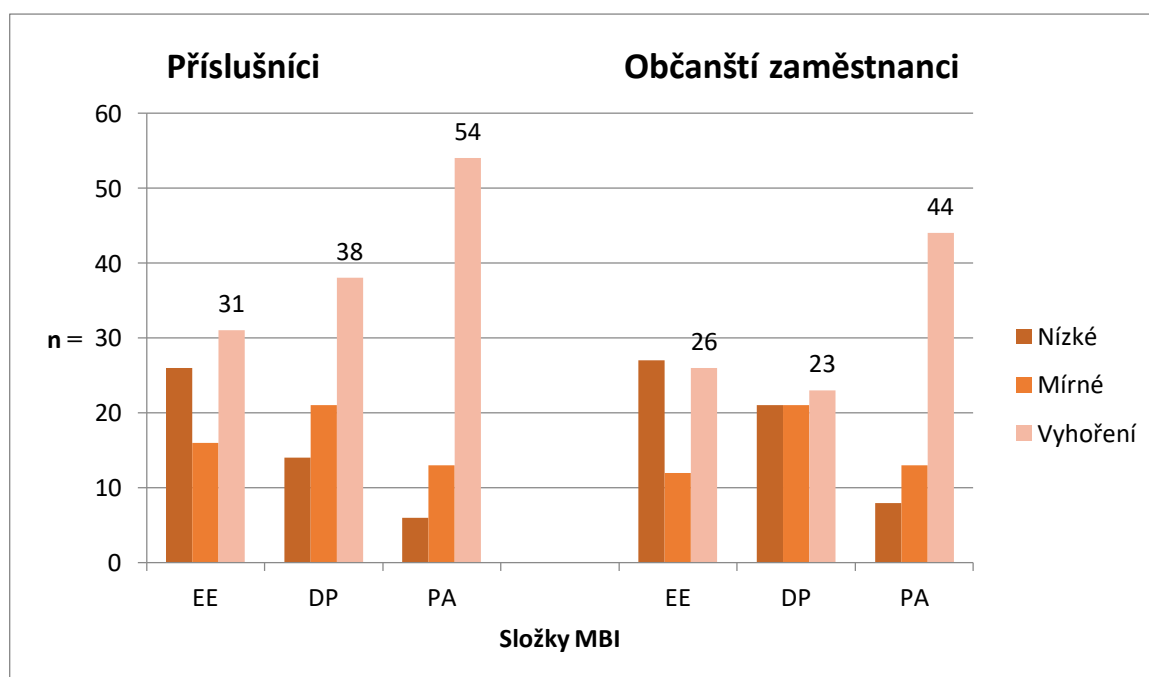
Občanští zaměstnanci:

- **Emoční vyčerpání (EE)** je na stupni vyhoření u 26 osob (40 %), na stupni mírné u 12 osob (18,5 %) a na stupni nízké u 27 osob (41,5 %).

- **Depersonalizace (DP)** je na stupni vyhoření u **23 osob (35,4 %)**, na stupni mírné u **21 osob (32,3 %)** a na stupni nízké u **21 osob (32,3 %)**.
- **Osobní uspokojení (PA)** je na stupni vyhoření u **44 osob (67,7 %)**, na stupni mírné u **13 osob (20 %)** a na stupni nízké u **8 osob (12,3 %)**.

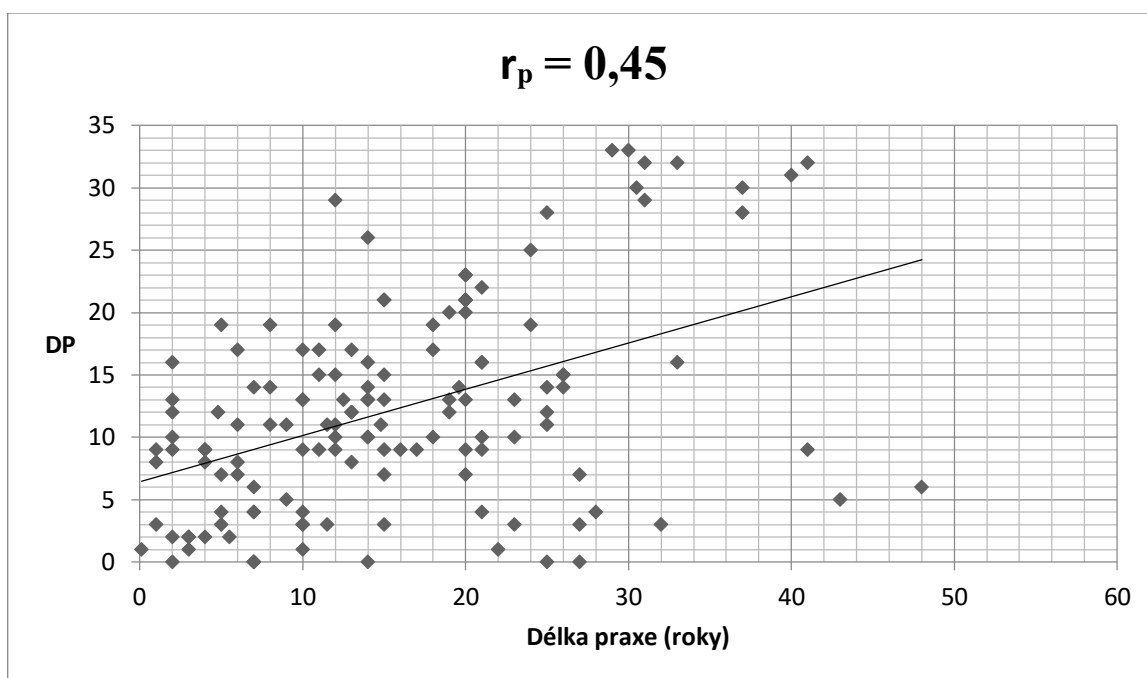
Tabulka 6: Míra syndromu vyhoření podle pracovního zařazení

Výzkumný soubor →		Příslušníci			Občanští zaměstnanci		
Stupně vyhoření ↓	Složky MBI →	EE	DP	PA	EE	DP	PA
Nízké	n =	26	14	6	27	21	8
	% =	35,6 %	19,2 %	8,2 %	41,5 %	32,3 %	12,3 %
Mírné	n =	16	21	13	12	21	13
	% =	21,9 %	28,8 %	17,8 %	18,5 %	32,3 %	20 %
Vyhoření	n =	31	38	54	26	23	44
	% =	42,5 %	52 %	74 %	40 %	35,4 %	67,7 %

Graf 2: Míra syndromu vyhoření podle pracovního zařazení


Vztah mezi délkou praxe a mírou vyhoření ve složce depersonalizace (DP) u příslušníků a občanských zaměstnanců má podle Pearsonova koeficientu korelace (r_p) hodnotu zaokrouhlenou na dvě desetinná místa **0,45**. Výsledná hodnota ukazuje **střední (pozitivní) závislost** mezi zkoumanými metrickými hodnotami. Vztah je prezentován na grafu č. 3.

Graf 3: Vztah mezi délkou praxe a mírou vyhoření ve složce depersonalizace (DP)



2. Jak příslušníci a občanští zaměstnanci Vězeňské služby ČR Věznice Kuřim předcházejí syndromu vyhoření?

Druhá výzkumná otázka byla vyhodnocena pomocí deskriptivní statistiky a kategorizace odpovědí respondentů v první části dotazníku vlastní konstrukce (otázky č. 4, 5, 6, 7, 8). Výsledné odpovědi jsou prezentovány za pomoci tabulek a grafů.

Setkali jste se někdy s pojmem syndrom vyhoření?

Syndrom vyhoření je pojem, se kterým se při výkonu své profese setkala **133 osob (96,4 %)** a pouze **5 osob (3,6 %)** uvedlo, že se s ním nikdy nesetkalo. Odpovědi respondentů jsou prezentovány v tabulce č. 7.

Tabulka 7: Setkání s pojmem syndrom vyhoření

Odpověď	n =	%
Ano	133	96,4
Ne	5	3,6
Celkem	138	100

Cítíte se být ohrožen/a syndromem vyhoření ve své profesi?

Při výkonu své profese se cítí být ohroženo syndromem vyhoření **88 osob (63,8 %)** a **50 osob (36,2 %)** odpovědělo, že se vyhořením necítí být ohroženi. Odpovědi respondentů jsou prezentovány v tabulce č. 8.

Tabulka 8: Pocit ohrožení vyhořením ve své profesi

Odpověď	n =	%
Ano	88	63,8
Ne	50	36,2
Celkem	138	100

Snažíte se předcházet psychickému a fyzickému vyčerpání? (tedy snížení rizika vzniku syndromu vyhoření)

Z celkového počtu 138 respondentů se snaží předcházet syndromu vyhoření **113 osob (81,9 %)** a **25 osob (18,1 %)** se předcházet vyhoření nesnaží. Odpovědi respondentů jsou prezentovány v tabulce č. 9.

Tabulka 9: Snaha předcházet syndromu vyhoření

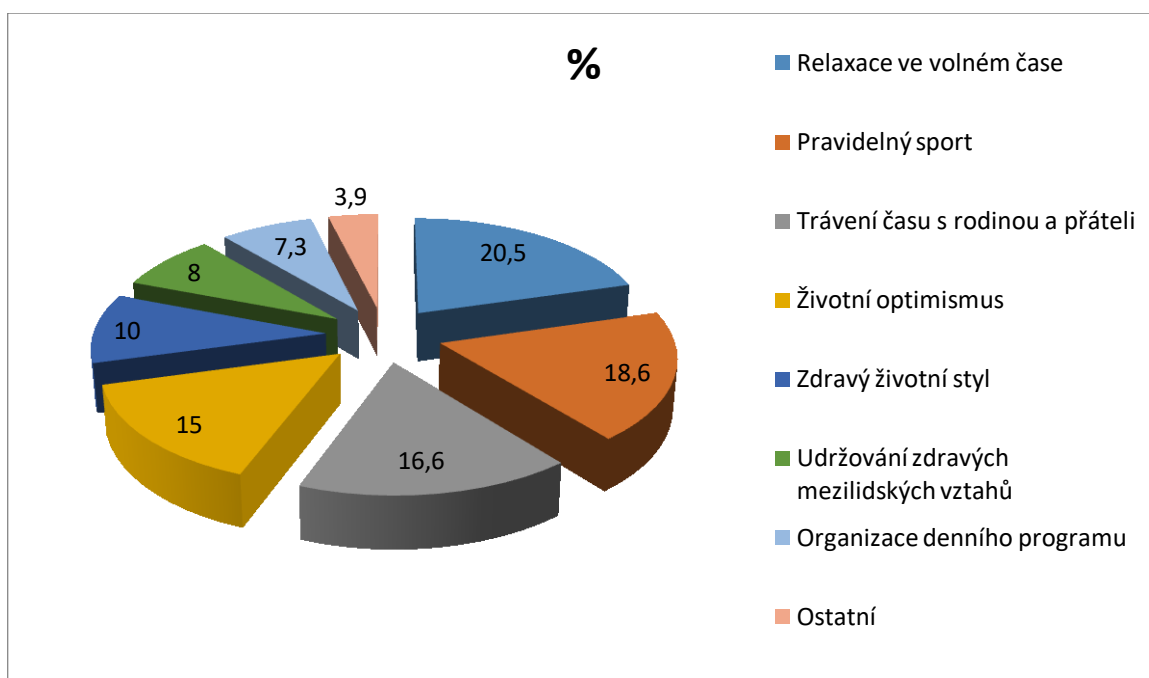
Odpověď	n =	%
Ano	113	81,9
Ne	25	18,1
Celkem	138	100

Jakým způsobem?

U respondentů, kteří se snaží předcházet syndromu vyhoření, jsou nejčastějšími způsoby prevence: relaxace ve volném čase **74 osob (20,5 %)**, pravidelný sport **67 osob (18,6 %)**, trávení času s rodinou a přáteli **60 osob (16,6 %)**, životní optimismus **54 osob (15 %)**, zdravý životní styl **36 osob (10 %)**, udržování zdravých mezilidských vztahů **29 osob (8 %)**, organizace denního programu **27 osob (7,3 %)**, celoživotní vzdělávání na vysoké škole **5 osob (1,4 %)**, koníčky mezi které patří tramping, myslivost nebo poslech hudby **5 osob (1,4 %)**, meditace **2 osob (0,6 %)**, spánek **1 osoby (0,3 %)** a **1 osoba (0,3 %)** o své práci nemluví ve společnosti. Odpovědi respondentů jsou prezentovány v tabulce č. 10 a na grafu č. 4.

Tabulka 10: Způsoby prevence před syndromem vyhoření

Způsoby prevence	n =	%
Relaxace ve volném čase	74	20,5
Pravidelný sport	67	18,6
Trávení času s rodinou a přáteli	60	16,6
Životní optimismus	54	15
Zdravý životní styl	36	10
Udržování zdravých mezilidských vztahů	29	8
Organizace denního programu	27	7,3
Celoživotní vzdělávání	5	1,4
Koníčky	5	1,4
Meditace	2	0,6
Spánek	1	0,3
Nemluví o své práci	1	0,3

Graf 4: Způsoby prevence před syndromem vyhoření (procentuelně)

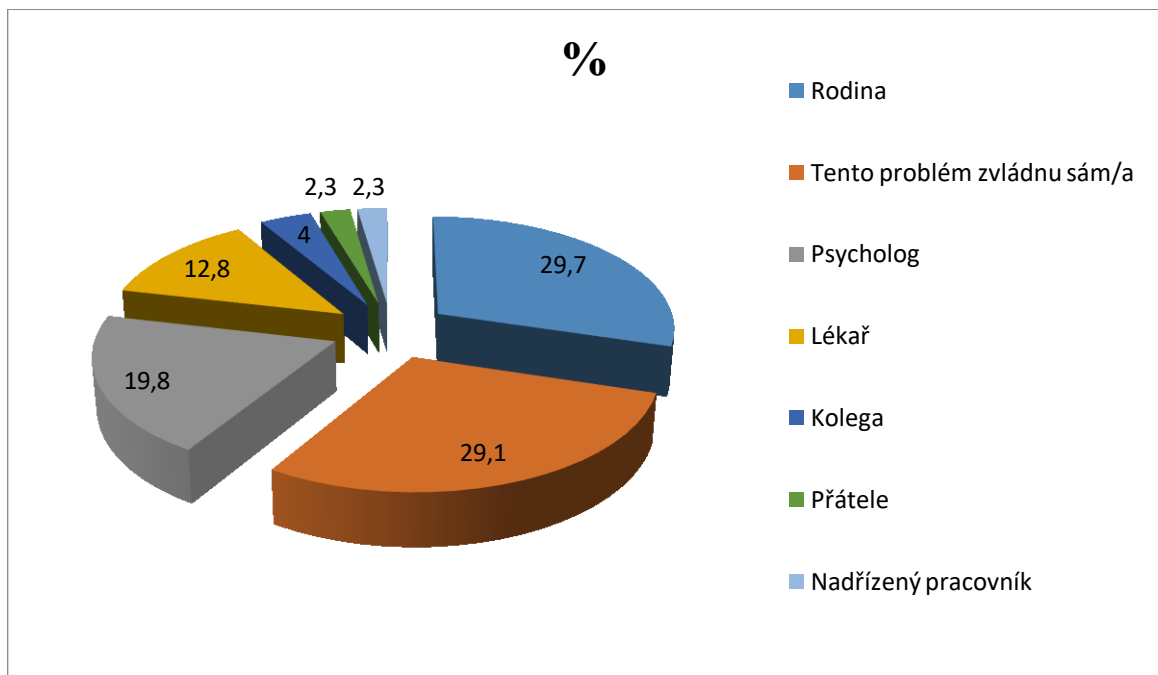
Kdybyste u sebe zpozoroval/a psychické nebo fyzické vyčerpání, která jsou příznakem syndromu vyhoření, na koho byste se obrátil/a?

Respondenti by v případě psychického a fyzického vyčerpání nejčastěji požádali o pomoc: rodinu **51 osob (29,7 %)**, problém by zvládlo samo **50 osob (29,1 %)**, psychologa **34 osob (19,8 %)**, lékaře **22 osob (12,8 %)**, kolegy **7 osob (4 %)**, přátele **4 osoby (2,3 %)** a nadřízeného pracovníka **4 osoby (2,3 %)**. Odpovědi respondentů jsou prezentovány v tabulce č. 11 a procentuelně na grafu č. 5.

Tabulka 11: Na koho by se respondenti obrátili v případě příznaků syndromu vyhoření

Na koho by se respondenti obrátili	n =	%
Rodina	51	29,7
Tento problém zvládnou sám/a	50	29,1
Psycholog	34	19,8
Lékař	22	12,8
Kolega	7	4
Přátele	4	2,3
Nadřízený pracovník	4	2,3

Graf 5: Na koho by se respondenti obrátili v případě příznaků syndromu vyhoření (procentuálně)



3. Jak se snaží Vězeňská služba ČR předcházet syndromu vyhoření jako zaměstnavatel podle subjektivního hodnocení příslušníků a občanských zaměstnanců Věznice Kuřim?

Třetí výzkumná otázka byla vyhodnocena pomocí deskriptivní statistiky a kategorizace odpovědí respondentů v první části dotazníku vlastní konstrukce (otázky č. 9, 10, 11, 12, 13). Výsledné odpovědi jsou prezentovány za pomoci tabulek a grafů.

Myslíte si, že se Vězeňská služba ČR jako zaměstnavatel snaží předcházet syndromu vyhoření?

Z celkového počtu 138 respondentů si 22 osob (15,9 %) myslí, že se Vězeňská služba ČR snaží předcházet syndromu vyhoření. Zbývá většina 116 osob (84,1 %) se s prevencí syndromu vyhoření na svém pracovišti nesetkalo, a myslí si, že se Vězeňská služba ČR nesnaží vyhoření předcházet. Odpovědi respondentů jsou prezentovány v tabulce č. 12 a procentuálně na grafu č. 6.

Tabulka 12: Snaha VS ČR předcházet syndromu vyhoření

Odpověď	n =	%
Ano	22	15,9
Ne	116	84,1
Celkem	138	100

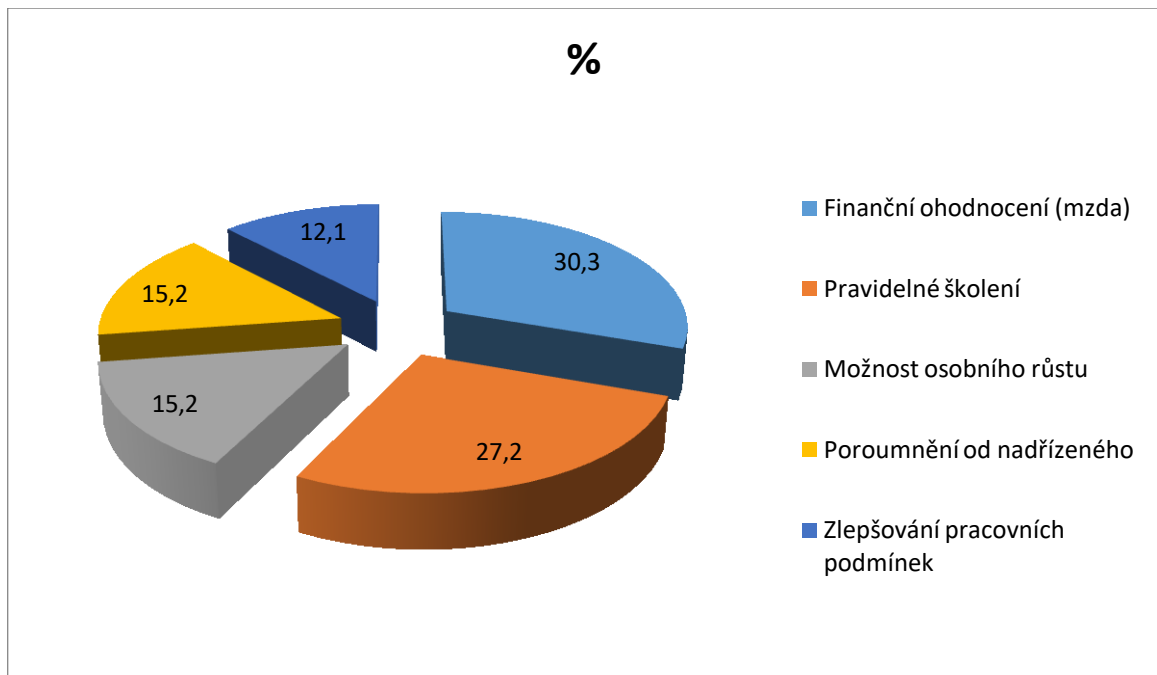
Jakým způsobem?

Celkem 22 respondentů (15,9 %), kteří si myslí, že Vězeňská služba ČR se snaží předcházet syndromu vyhoření, uvedli strategie předcházení vyhoření na jejich pracovišti, mezi které patří motivace finančním ohodnocením (mzdou) 10 osob (30,3 %), pravidelné školení na předcházení vyhoření 9 osob (27,2 %), možnost osobního růstu 5 osob (15,2 %), porozuměním od nadřízeného 5 osob (15,2 %) a zlepšováním pracovních podmínek 4 osoby (12,1 %). Odpovědi respondentů jsou prezentovány v tabulce č. 13 a procentuelně na grafu č. 6.

Tabulka 13: Strategie předcházení vyhoření z pohledu VS ČR

Strategie na předcházení vyhoření	n =	%
Finanční ohodnocení (mzda)	10	30,3
Pravidelné školení	9	27,2
Možnost osobního růstu	5	15,2
Porozumění od nadřízeného	5	15,2
Zlepšování pracovních podmínek	4	12,1

Graf 6: Strategie předcházení vyhoření z pohledu VS ČR (procentuelně)

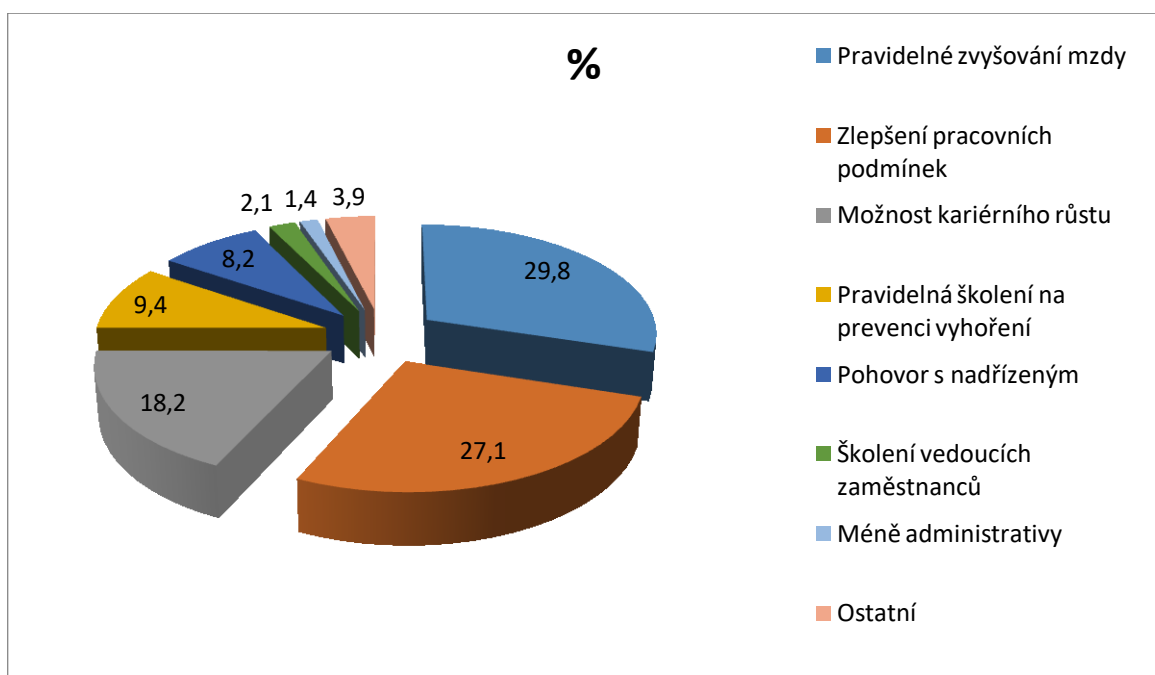


Jaké strategie na předcházení vyhoření byste uvítal/a?

Respondenti by na svém pracovišti uvítali preventivní strategie proti vyhoření, jako jsou: motivace finančním ohodnocením pravidelným zvyšováním mzdy **87 osob (29,8 %)**, zlepšování pracovních podmínek v souvislosti s přeplněnými věznicemi **79 osob (27,1 %)**, možnost osobního rozvoje a kariérního růstu **53 osob (18,2 %)**, pravidelná školení zaměřená na prevenci syndromu vyhoření **27 osob (9,4 %)**, pohovor s nadřízeným zaměřený na zlepšení komunikace s podřízenými a řešení jejich problémů **24 osob (8,2 %)**, školení vedoucích pracovníků zaměřené na chování a řízení podřízených (rovné jednání) **6 osob (2,1 %)**, méně administrativy, která zbytečně zatěžuje zaměstnance na úkor důležitějších úkolů **4 osoby (1,4 %)**, možnost sportovního vyžití v pracovní době **3 osoby (1 %)**, benefity v podobě penzijního pojištění a navýšení příspěvku na dovolenou **3 osoby (1 %)**, víc dovolené by uvítala **1 osoba (0,3 %)**, pravidelná změna pracovní náplně by uvítala **1 osoba (0,3 %)**, volno na studium na vysoké škole **1 osoba (0,3 %)** a kulturní akce na stmelení kolektivu pro zaměstnance by uvítala **1 osoba (0,3 %)**. Ze všech odpovědí pouze **2 osoby (0,7 %)** neví, co by uvedly. Odpovědi respondentů jsou prezentovány v tabulce č. 14 a procentuelně na grafu č. 7.

Tabulka 14: Strategie na předcházení vyhoření, které by respondenti uvítali

Strategie na předcházení vyhoření	n =	%
Pravidelné zvyšování mzdy	87	29,8
Zlepšení pracovních podmínek	79	27,1
Možnost kariérního růstu	53	18,2
Pravidelná školení na prevenci vyhoření	27	9,4
Pohovor s nadřízeným	24	8,2
Školení vedoucích zaměstnanců	6	2,1
Méně administrativy	4	1,4
Sport v pracovní době	3	1
Zaměstnanecké benefity	3	1
Neví	2	0,6
Více dovolené a volno na studium	2	0,6
Pravidelná změna pracovní náplně a kulturní akce	2	0,6

Graf 7: Strategie na předcházení vyhoření, které by respondenti uvítali (procentuelně)

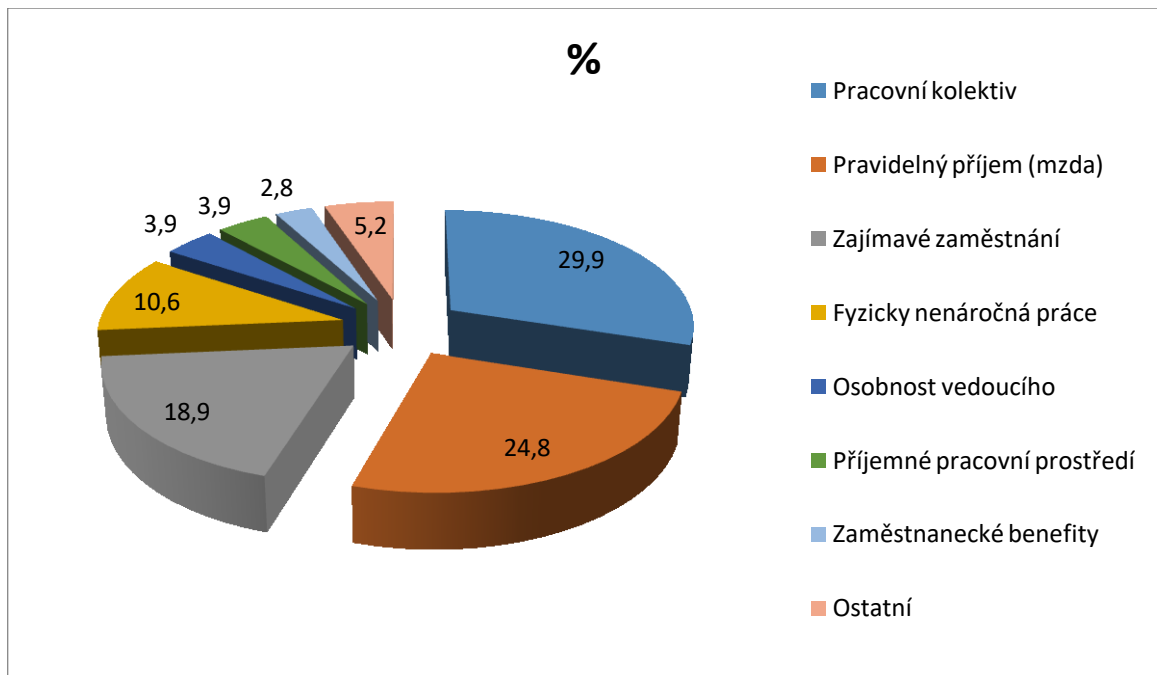
Co vám osobně pomáhá ve Vaší profesi k udržení motivace a chuti do práce?

K udržení motivace a chuti do práce nejvíce respondentům pomáhá: pracovní kolektiv, ve kterém se cítí dobře 76 osob (29,9 %), pravidelný finanční příjem (mzda) 63 osob (24,8 %), zajímavé zaměstnání 48 osob (18,9 %), fyzicky nenáročná práce 27 osob (10,6 %), osobnost vedoucího 10 osob (3,9 %), příjemné pracovní prostředí 10 osob (3,9 %), zaměstnanecké benefity 7 osob (2,8 %), přestávka na oběd nebo kávu 4 osoby (1,6 %) a po 1 osobě (0,4 %) uvedli krátkou pracovní dobu, šest týdnů dovolené, fyzická příprava v pracovní době, kariérní růst, zaměstnání blízko bydliště, záliby ve volném čase, smysl pracovního snažení, podpora rodiny a vidina brzkého důchodu. Odpovědi respondentů jsou prezentovány v tabulce č. 15 a procentuelně na grafu č. 8.

Tabulka 15: Důvody k udržení motivace a chuti do práce

Důvody k udržení motivace a chuti do práce	n =	%
Pracovní kolektiv	76	29,9
Pravidelný příjem (mzda)	63	24,8
Zajímavé zaměstnání	48	18,9
Fyzicky nenáročná práce	27	10,6
Osobnost vedoucího	10	3,9
Příjemné pracovní prostředí	10	3,9
Zaměstnanecké benefity	7	2,8
Oběd a káva	4	1,6
Krátká pracovní doba a počet dní dovolené	2	0,8
Fyzická příprava v pracovní době a kariérní růst	2	0,8
Zaměstnání blízko bydliště a záliby ve volném čase	2	0,8
Smysl pracovního snažení a podpora rodiny	2	0,8
Vidina brzkého důchodu	1	0,4

Graf 8: Důvody k udržení motivace a chuti do práce (procentuelně)



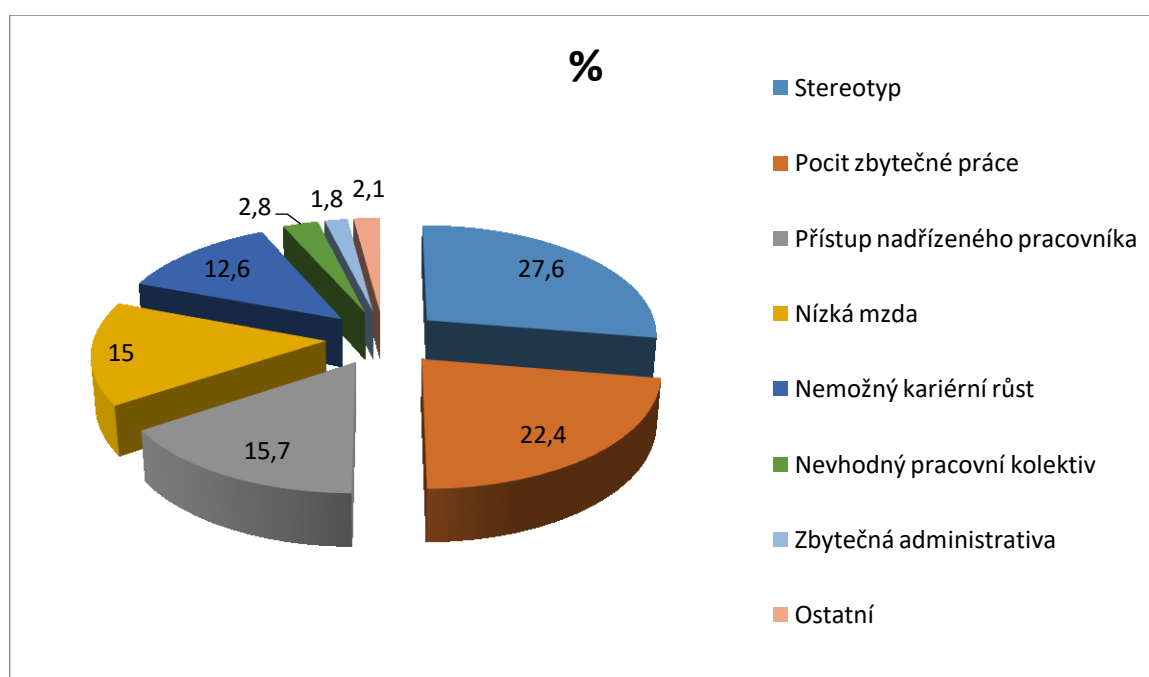
Jaké jsou příčiny, podle vašeho subjektivního hodnocení, možného vyhoření na vašem pracovišti?

Respondenti podle svého subjektivního hodnocení uváděli hlavní příčiny možného vyhoření na jejich pracovišti, jako je: stereotyp v podobě stále stejné pracovní náplně **90 osob (27,6 %)**, pocit zbytečné práce, která nedává smysl **73 osob (22,4 %)**, přístup nadřízeného pracovníka, který nestojí za podřízenými **51 osob (15,7 %)**, demotivující nízká mzda **49 osob (15 %)**, nemožný kariérní růst **41 osob (12,6 %)**, nevhodný pracovní kolektiv, ve kterém se necítí dobře **9 osob (2,8 %)**, každodenní stres při práci s vězněnými osobami **3 osoby (0,9 %)** a po **1 osobě (0,3 %)** uvedli nulovou motivaci, žádné výhody státního zaměstnance při srovnání se soukromou sférou, neudržované a zastaralé pracovní prostředí a přibývání pracovních povinností v souvislosti se zvětšujícím se počtem vězněných osob. Odpovědi respondentů jsou prezentovány v tabulce č. 16 a procentuelně na grafu č. 9.

Tabulka 16: Příčiny možného vyhoření na pracovišti respondentů

Příčiny možného vyhoření na pracovišti	n =	%
Stereotyp	90	27,6
Pocit zbytečné práce	73	22,4
Přístup nadřízeného pracovníka	51	15,7
Nízká mzda	49	15
Nemožný kariérní růst	41	12,6
Nevhodný pracovní kolektiv	9	2,8
Zbytečná administrativa	6	1,8
Každodenní stres	3	0,9
Nulová motivace	1	0,3
Žádné výhody státního zaměstnance	1	0,3
Neudržování pracovního prostředí	1	0,3
Přibývání pracovních povinností	1	0,3

Graf 9: Příčiny možného vyhoření na pracovišti respondentů (procentuelně)



7 SHRNUÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU A DOPORUČENÍ PRO PRAXI

Empirická část diplomové práce vycházela z kvantitativního pojetí výzkumu. Cílem bylo zjistit, jak příslušníci a občanskí zaměstnanci Vězeňské služby ČR předcházejí syndromu vyhoření. Dále si kladla za cíl zkoumat, jaká je míra syndromu vyhoření u příslušníků a zaměstnanců ve Věznici Kuřim, jak příslušníci a zaměstnanci dané věznice předcházejí syndromu vyhoření, a jak se snaží podle jejich subjektivního hodnocení předcházet syndromu vyhoření Vězeňská služba ČR jako zaměstnavatel.

Výzkumného šetření ve Věznici Kuřim se zúčastnilo celkem 138 příslušníků a občanských zaměstnanců. Z tohoto počtu bylo 103 mužů a 35 žen. Podle služebního zařazení výzkumný soubor tvořilo 73 příslušníků a 65 občanských zaměstnanců.

Na základě vyhodnocení výzkumného šetření bylo zjištěno, že míra syndromu vyhoření u příslušníků a občanských zaměstnanců ve Věznici Kuřim dosahovala kritických hodnot ve všech složkách MBI. Ve složce emočního vyčerpání (EE) dosáhlo na stupeň vyhoření 57 osob (41,3 %), ve složce depersonalizace (DP) dosáhlo na stupeň vyhoření 61 osob (44,2 %) a ve složce osobního uspokojení (PA) dosáhlo na stupeň vyhoření 98 osob (71 %). Míru syndromu vyhoření u celého souboru je možné na základě uvedených výsledků hodnotit jako nepříznivou.

Z hlediska prevence syndromu vyhoření u příslušníků a občanských zaměstnanců bylo zjištěno, že s pojmem vyhoření se setkala 133 osob (96,4 %) a při výkonu své profese se cítí být ohroženo vyhořením 88 osob (63,8 %). Z celého výzkumného souboru 138 příslušníků a zaměstnanců se snaží předcházet syndromu vyhoření 113 osob (81,9 %). Mezi nejčastěji uváděnými způsoby prevence před vyhořením byla relaxace ve volném čase 74 osob (20,5 %), pravidelný sport 67 osob (18,6 %), trávení času s rodinou a přáteli 60 osob (16,6 %), životní optimismus 54 osob (15 %) a zdravý životní styl 36 osob (10 %). Při zjištění příznaků syndromu vyhoření, jako je psychické nebo fyzické vyčerpání, by se příslušníci a zaměstnanci nejčastěji obrátili o pomoc na rodinu 51 osob (29,7 %), problém by zvládlo samo 50 osob (29,1 %), na psychologa 34 osob (19,8 %), lékaře 22 osob (12,8 %) a na kolegy v zaměstnání 7 osob (4 %).

Na základě výzkumu prevence syndromu vyhoření z hlediska Vězeňské služby ČR jako zaměstnavatele bylo zjištěno, že pouhých 22 osob (15,9 %) si myslí, že Vězeňská služba ČR se snaží předcházet syndromu vyhoření. Jako preventivní strategie uvedli motivaci finančním ohodnocením (mzdou) 10 osob (30,3 %), školení na předcházení vyhoření

9 osob (27,2 %), možnost osobního růstu a porozumění od nadřízeného 5 osob (15,2 %) a zlepšováním pracovních podmínek 4 osoby (12,1 %). Oproti tomu si drtivá většina 116 osob (84,1 %) myslí, že se Vězeňská služba ČR nesnaží předcházet syndromu vyhoření, protože se při výkonu svého povolání s prevencí syndromu vyhoření nesečkali. Příslušníci a zaměstnanci by na svém pracovišti uvítali zavedení preventivních strategií proti vyhoření, jako jsou motivace pravidelným zvyšováním mzdy 87 osob (29,8 %), zlepšování pracovních podmínek v souvislosti s přeplněnými věznicemi 79 osob (27,1 %), možnost osobního rozvoje a kariérního růstu 53 osob (18,2 %), pravidelná školení zaměřená na prevenci syndromu vyhoření 27 osob (9,3 %), pohovor s nadřízeným pracovníkem zaměřený na zlepšení komunikace s podřízenými a řešení jejich problémů 24 osob (8,2 %), školení vedoucích pracovníků zaměřené na chování a řízení podřízených (rovné jednání) 6 osob (2,1 %) a méně administrativy, která zatěžuje zbytečně zaměstnance na úkor důležitějších úkolů 4 osoby (1,4 %). K udržení motivace a chuti do práce nejvíce příslušníkům a zaměstnancům pomáhá pracovní kolektiv, ve kterém se cítí dobře 76 osob (29,9 %), pravidelný finanční příjem (mzda) 63 osob (24,8 %), zajímavé zaměstnání 48 osob (18,9 %) a fyzicky nenáročná práce 27 osob (10,6 %). Jako příčiny možného syndromu vyhoření na svém pracovišti nejčastěji příslušníci a zaměstnanci uvedli stereotyp v podobě stále stejné pracovní náplně 90 osob (27,6 %), pocit zbytečné práce, která nedává smysl 73 osob (22,4 %), přístup nadřízeného pracovníka, který nestojí za podřízenými 51 osob (15,7 %), demotivující nízká mzda 49 osob (15 %), nemožný kariérní růst 41 osob (12,6 %), nevhodný pracovní kolektiv, ve kterém se necítí dobře 9 osob (2,8 %) a každodenní stres při práci s vězňenými osobami 3 osoby (0,9 %).

Výsledky výzkumu budou zaslány na oddělení pro vzdělávání a odborné zacházení Generálního ředitelství Vězeňské služby ČR s doporučením, aby ve spolupráci s Ministerstvem spravedlnosti našlo v rozpočtu finanční prostředky na zvýšení mezd příslušníků a občanských zaměstnanců, protože práce ve Vězeňské službě ČR je značně nedocenená a výše mzdy je na základě výsledků výzkumu spíše demotivující, a negativně ovlivňuje pracovní výkon. Dalším podstatným doporučením bude co v nejkratší době vyřešit přeplněnost českých věznic, protože zvyšující se počet vězňených osob při stále stejném počtu příslušníků a občanských zaměstnanců vytváří ztížené pracovní podmínky, které přetěžují veškerý vězeňský personál, a jsou předpokladem k psychickému a fyzickému vyhoření. Dále si myslím, že by bylo vhodné zařadit do koncepce vzdělávání příslušníků a občanských zaměstnanců každoroční školení

zaměřené na příznaky a prevenci syndrom vyhoření na pracovišti. Doporučil bych také manažerské kurzy pro vedoucí pracovníky zaměřené na motivaci a vedení podřízených, poskytnutí možnosti na profesní rozvoj v podobě služebního volna na středoškolské nebo vysokoškolské studium, které je při služebních a rodinných povinnostech složitou překážkou.

Uvedené doporučené preventivní strategie pomohou ke zlepšení pracovního prostředí z hlediska prevence syndromu vyhoření, a přispějí k profesnímu a osobnímu rozvoji všech zaměstnanců Vězeňské služby ČR.

ZÁVĚR

Diplomová práce se věnuje prevenci syndromu vyhoření u příslušníků a zaměstnanců Vězeňské služby České republiky. Práce ve specifickém prostředí věznice přináší stresové situace, které jsou náročné na psychickou i fyzickou stránku každého člověka. Proto je u příslušníků a zaměstnanců zvýšené riziko syndromu vyhoření, který hraje významnou roli v profesním i osobním životě, protože negativně ovlivňuje motivaci, chuť k práci a vztahy v rodině. Pomocí prevence syndromu vyhoření můžeme předcházet, nebo alespoň snížit rizikové faktory, což přispěje k upevnování psychického a fyzického zdraví, a udržování zdravých mezilidských vztahů ve společnosti.

Na základě studia odborné literatury jsem se v teoretické části zabýval historií, definicemi, příznaky, fázemi a diagnostikou syndromu vyhoření. Dále popisuji rizikové faktory vyhoření, možné způsoby prevence a diagnostiku, pomocí které je možné odhalit některou s fází vyhoření. Na závěr jsem uvedl charakteristiku Vězeňské služby ČR, charakteristiku Věznice Kuřim, ve které byl prováděn výzkum, profil příslušníka a zaměstnance uvedené věznice a možné preventivní strategie z pohledu Vězeňské služby ČR jako zaměstnavatele.

Obsahem praktické části byl kvantitativní výzkum zaměřený na prevenci syndromu vyhoření. Pro sběr dat byla použita výzkumná metoda dotazník, který je rozdělen na první část obsahující dotazník vlastní konstrukce, a na druhou část obsahující dotazník MBI (Maslach Burnout Inventory) od autorek Ch. Maslachové a S. E. Jacksonové zaměřený na míru syndromu vyhoření. Z celkového počtu 252 zaměstnanců Věznice Kuřim, se dotazníkového šetření zúčastnilo 138 respondentů (73 příslušníků a 65 občanských zaměstnanců).

Cílem kvantitativního výzkumu bylo zaměřit se konkrétně na míru syndromu vyhoření u příslušníků a zaměstnanců ve Věznici Kuřim, zjistit, jak předcházejí syndromu vyhoření, a dále, jak se snaží předcházet vyhoření Vězeňská služba České republiky jako zaměstnavatel, podle subjektivního hodnocení příslušníků a zaměstnanců.

Na základě výzkumného šetření je zřejmé, že syndrom vyhoření je při práci s vězňnými osobami aktuálním tématem, protože kritické hodnoty míry vyhoření u příslušníků a zaměstnanců Vězeňské služby ČR se objevily ve všech složkách MBI. Ve složce emočního vyčerpání (EE) dosáhlo na stupeň vyhoření 57 osob (41,3 %), ve složce depersonalizace (DP) dosáhlo na stupeň vyhoření 61 osob (44,2 %) a ve složce osobního uspokojení (PA) dosáhlo na stupeň vyhoření 98 osob (71 %). Výzkum odhalil pozitivní

zjištění při předcházení syndromu vyhoření, protože z celkového počtu 138 respondentů se snaží předcházet syndromu vyhoření 113 osob (81,9 %), což v základním souboru odhaluje zájem o vlastní duševní i fyzické zdraví. Mezi nejčastější způsoby prevence, které respondenti uvedli, patří relaxace ve volném čase 74 osob (20,5 %), pravidelný sport 67 osob (18,6 %), trávení času s rodinou a přáteli 60 osob (16,6 %), životní optimismus 54 osob (15 %), zdravý životní styl 36 osob (10 %), udržování zdravých mezilidských vztahů 29 osob (8 %) nebo organizace denního programu 27 osob (7,4 %). Z hlediska prevence syndromu vyhoření ze strany Vězeňské služby ČR jako zaměstnavatele je zřejmá nespokojenost, protože z celkového počtu 138 respondentů si 116 osob (84,1 %) myslí, že se Vězeňská služba ČR nesnaží vyhoření předcházet, a při výkonu svého povolání by uvítali pravidelné zvyšování mzdy 87 osob (29,8 %), zlepšování pracovních podmínek v souvislosti s přeplněnými věznicemi 79 osob (27,1 %), možnost osobního rozvoje a kariérního růstu 53 osob (18,2 %), pravidelná školení zaměřená na prevenci syndromu vyhoření 27 osob (9,3 %), pohovor s nadřízeným zaměřený na zlepšení komunikace s podřízenými a řešení jejich problémů 24 osob (8,2 %) nebo školení vedoucích pracovníků zaměřené na chování a řízení podřízených (rovné jednání) 6 osob (2,1 %).

Výzkumné šetření splnilo stanovené cíle, protože na základě výsledků bylo vytvořeno reálné doporučení pro praxi, které obohatí české vězeňství, a pomůže k profesnímu a osobnímu rozvoji všech zaměstnanců Vězeňské služby ČR.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. DOŇKOVÁ, Olga. Jaká je míra stresu zaměstnanců VS ČR. In: *České vězeňství*. 3/2012. Praha, 2012, s. 19-23. ISSN 1213-9297.
2. GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výskumu*. 4., rozš. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2008, 269 s. ISBN 978-80-223-2391-8.
3. GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence: [proč může být emoční inteligence důležitější než IQ]*. Praha: Columbus, 1997. ISBN 80-85928-48-5.
4. GULOVÁ, Lenka. *Sociální práce: pro pedagogické obory*. Praha: Grada, 2011. Pedagogika. ISBN 978-80-247-3379-1.
5. HASMANOVÁ MARHÁNKOVÁ, Jaroslava; DIRGA, Lukáš. Nejasné vztahy moci–vězení očima českých dozorců. *Sociologický časopis/Czech Sociological Review* [online], 2014, 01: 83-105. [cit.10.1.2017] Dostupné z www: http://sreview.soc.cas.cz/uploads/3098e44e4ac2f435d28c3c83f112e9273f5b816b_14-1-03Dirga16.indd.pdf
6. HONZÁK, Radkin. Burnout u personálu psychiatrické léčebny Horní Beřkovic. *Psychosom* [online]. *Časopis pro psychosomatickou a psychoterapeutickou medicínu*, 2009, 2. [cit.16.2.2017] Dostupné z www: <http://www.psychosom.cz/images/archiv/Psychosom-2009-2.pdf>
7. HONZÁK, Radkin. *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. Praha: Vyšehrad, 2013. ISBN 978-80-7429-331-3.
8. CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada, 2007. Pedagogika. ISBN 978-80-247-1369-4.
9. FISCHER, Slavomil a Jiří ŠKODA. *Sociální patologie: analýza příčin a možnosti ovlivňování závažných sociálně patologických jevů*. Praha: Grada, 2009. Psyché. ISBN 978-80-247-2781-3.
10. FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, Vladka a Dana ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ. *Grafo-logie pro personalisty a manažery*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1552-0.
11. JANÁČKOVÁ, Laura. *Základy zdravotnické psychologie*. Praha: Triton, 2008. ISBN 978-80-7387-179-6.
12. JEKLOVÁ, Marta a Eva REITMAYEROVÁ. *Syndrom vyhoření*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. ISBN 80-86991-74-1.

13. KEBZA, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ. *Syndrom vyhoření: (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu)*. 2., rozš. a dopl. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003. ISBN 80-7071-231-7.
14. KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese: psychoterapeutické kapitoly pro sociální, pedagogické a zdravotnické profese*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Portál, 1997. ISBN 80-7178-150-9.
15. KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Hořet, ale nevyhořet*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2012. Orientace. ISBN 978-80-7195-573-3.
16. KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada, 1998. Psychologie pro každého. ISBN 80-7169-551-3.
17. KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie zdraví*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-551-2.
18. LEMAN, Kevin. *Ženy, přemožte stres, než stres přemůže vás*. Praha: Návrat domů, c2012. ISBN 978-80-7255-276-4.
19. MINIRTH, Frank B. *Jak překonat vyhoření: naučte se rozpoznávat, chápat a zvládat stres*. Praha: Návrat domů, 2011. ISBN 978-80-7255-252-8.
20. NAŘÍZENÍ GENERÁLNÍHO ŘEDITELE Vězeňské služby ČR č. 5/2016 Sb., o zaměstnancích a příslušnících Vězeňské služby České republiky zabezpečující výkon vazby, výkon trestu odnětí svobody a výkon zabezpečovací detence, v platném znění.
21. NAŘÍZENÍ GENERÁLNÍHO ŘEDITELE Vězeňské služby ČR č. 36/2015 Sb., kterým se vydává organizační řád Vězeňské služby České republiky, v platném znění.
22. NOVÁK, Tomáš a Věra CAPPONI. *Sám sobě psychologem*. 4., přeprac. vyd. Praha: Grada, 2014. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-4825-2.
23. PELCÁK, Stanislav. *Stres a syndrom vyhoření*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2015. ISBN 978-80-7435-576-9.
24. PINES, Ayala M. a Elliot ARONSON. *Career burnout: causes and cures*. New York: Free Press, c1988. ISBN 0-02-925353-5.
25. PRAŠKO, Ján. *Nadměrné obavy o zdraví: rady pro klienta a jeho rodinu*. Praha: Portál, 2004. Rádci pro zdraví. ISBN 80-7178-881-3.

26. PRAŠKO, Ján. *Obsedantně-kompulzivní porucha a jak se jí bránit: příručka pro klienta a jeho rodinu*. Praha: Portál, 2003. Rádci pro zdraví. ISBN 80-7178-810-4.
27. PTÁČEK, Radek a Petr BARTŮŇEK. *Etika a komunikace v medicíně*. Praha: Grada, c2011. Edice celoživotního vzdělávání ČLK. ISBN 978-80-247-3976-2.
28. REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie. ISBN 978-80-247-3006-6.
29. STOCK, Christian. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3553-5.
30. ŠINDELÁŘ, Marek. *Syndrom vyhoření u příslušníků Vězeňské služby České republiky ve Věznici Kuřim*. Brno, 2015. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta humanitních studií. Institut mezioborových studií Brno.
31. VÁGNEROVÁ, Marie. *Psychopatologie pro pomáhající profese / Marie Vágnerová*. Vyd. 3., rozš. a přeprac. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-802-3.
32. VÁPENÍKOVÁ, K.; ŠTĚPÁNOVÁ, T.; POUŠEK, L. Management stresu u příslušníků vězeňské služby. *PSYCHOSOM*, 2010, 8.2: 105-112.
33. VENGLÁŘOVÁ, Martina. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha: Grada, 2011. Sestra. ISBN 978-80-247-3174-2.
34. VĚZEŇSKÁ SLUŽBA ČR. *Komu slouží Psychologické pracoviště VSČR*. České vězeňství č. 1/2013. VS ČR, Praha: 2013. ISSN 1213-9297.
35. VĚZEŇSKÁ SLUŽBA ČR. *Nejen prací živ je člověk*. České vězeňství č. 2/2013. VS ČR, Praha: 2013. ISSN 1213-9297.
36. VĚZEŇSKÁ SLUŽBA ČR. *Věznice Kuřim*. České vězeňství č. 3/2013. VS ČR, Praha: 2013. ISSN 1213-9297.
37. VĚZEŇSKÁ SLUŽBA ČR, *Stavy vězňených osob k 27. 7. 2016*, [online], Dostupné z: <http://vs-cr.cz/generalni-reditelstvi-19/informacni-servis/rychla-fakta/>
38. VĚZEŇSKÁ SLUŽBA ČR, *Mapa věznic, vazebních věznic a detenční ústavů v ČR*, [online], dostupné z: <http://www.vs-cr.cz/generalni-reditelstvi-19/onas/zakladni-informace-4/mapa-veznic-vazebnich-veznic-a-detencnich-ustavu-cr-5401>
39. VĚZEŇSKÁ SLUŽBA ČR, *Věznice Kuřim, Organizační struktura*, [online], Dostupné z: http://vs-cr.cz/client_data/1/user_files/46/file/Ku%C5%99im/Organiza%C4%8Dn%C3%AD%20schema%20Ku%C5%99im.pdf

40. VĚZEŇSKÁ SLUŽBA ČR, Měsíšní statistické hlášení za září 2016, [online],
Dostupné z:
http://vscr.cz/client_data/1/user_files/19/file/spr%C3%A1vn%C3%AD/statistiky/M%C4%9Bs%C3%AD%C4%8Dn%C3%AD%20statistick%C3%A9%20hl%C3%A1%C5%A1en%C3%AD%20/2016/MSH09-2016.pdf
41. VYHLÁŠKA č. 345/1999 Sb., kterou se vydává řád výkonu trestu odnětí svobody, v platném znění.
42. ZIMBARDO, Philip G. *Luciferův efekt: jak se z dobrých lidí stávají lidé zlí*. Praha: Academia, 2014. Společnost. ISBN 978-80-200-2346-9.
43. ZÁKON č. 169/1999 Sb., o výkonu trestu odnětí svobody, v platném znění.
44. ZÁKON č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, v platném znění.
45. ZÁKON č. 555/1992 Sb., o Vězeňské službě a justiční strážci České republiky, v platném znění.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BM	Burnout Measure
DP	Depersonalizace
EE	Emotional Exhaustion
MBI	Maslach Burnout Inventory
NGŘ	Nařízení generálního ředitele
PA	Personal Accomplishment
TM	Tedium Measure
VS ČR	Vězeňská služba České republiky

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Organizační struktura Vězeňské služby ČR

Obrázek 2: Mapa věznic, vazebních věznic a detenční ústavy v ČR

Obrázek 3: Organizační struktura Věznice Kuřim

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Stavy vězněných osob

Tabulka 2: Rozdělení respondentů podle pohlaví a pracovního zařazení

Tabulka 3: Rozdělení respondentů podle délky praxe

Tabulka 4: Složky dotazníku MBI a jejich jednotlivé stupně vyhoření

Tabulka 5: Míra syndromu vyhoření v celém výzkumném souboru podle složek MBI

Tabulka 6: Míra syndromu vyhoření podle pracovního zařazení

Tabulka 7: Setkání s pojmem syndrom vyhoření

Tabulka 8: Pocit ohrožení vyhořením ve své profesi

Tabulka 9: Snaha předcházet syndromu vyhoření

Tabulka 10: Způsoby prevence před syndromem vyhoření

Tabulka 11: Na koho by se respondenti obrátili v případě příznaků syndromu vyhoření

Tabulka 12: Snaha VS ČR předcházet syndromu vyhoření

Tabulka 13: Strategie předcházení vyhoření z pohledu VS ČR

Tabulka 14: Strategie na předcházení vyhoření, které by respondenti uvítali

Tabulka 15: Důvody k udržení motivace a chuti do práce

Tabulka 16: Příčiny možného vyhoření na pracovišti respondentů

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Míra syndromu vyhoření v celém výzkumném souboru podle složek MBI (procentuelně)

Graf 2: Míra syndromu vyhoření podle pracovního zařazení

Graf 3: Vztah mezi délkou praxe a mírou vyhoření ve složce depersonalizace (DP)

Graf 4: Způsoby prevence před syndromem vyhoření (procentuelně)

Graf 5: Na koho by se respondenti obrátili v případě příznaků syndromu vyhoření (procentuelně)

Graf 6: Strategie předcházení vyhoření z pohledu VS ČR (procentuelně)

Graf 7: Strategie na předcházení vyhoření, které by respondenti uvítali (procentuelně)

Graf 8: Důvody k udržení motivace a chuti do práce (procentuelně)

Graf 9: Příčiny možného vyhoření na pracovišti respondentů (procentuelně)

SEZNAM PŘÍLOH

**P1: DOTAZNÍK PRO PŘÍSLUŠNÍKY A OBČANSKÉ ZAMĚSTNANCE VS ČR
VĚZNICE KUŘIM.**

P2: DOTAZNÍK TM (Tedium Measure).

P3: DOTAZNÍK BM (Burnout Measure).

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO PŘÍSLUŠNÍKY A OBČANSKÉ ZAMĚSTNANCE VS ČR VĚZNICE KUŘIM

Dobrý den,

jmenuji se Marek Šindelář a jsem studentem 5. ročníku oboru Sociální pedagogika. Dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku, který je součástí mé diplomové práce. První část dotazníku je zaměřena na předcházení syndromu vyhoření. Druhá část obsahuje dotazník MBI na zjištění míry syndromu vyhoření. Dotazník je **anonymní**. Vaši zvolenou odpověď, prosím, zakroužkujte, nebo ji stručně vyplňte na vyznačený řádek.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Žena
- b) Muž

2. Jaké je Vaše pracovní zařazení ve věznici?

- a) Příslušník VS ČR
- b) Občanský zaměstnanec VS ČR

3. Jaká je Vaše délka praxe?

.....(roky)

4. Setkali jste se někdy s pojmem syndrom vyhoření?

- a) Ano
- b) Ne

5. Cítíte se být ohrožen/a syndromem vyhoření ve své profesi?

- a) Ano
- b) Ne

6. Snažíte se předcházet psychickému a fyzickému vyčerpání? (tedy snížení rizika vzniku syndromu vyhoření)

- a) Ano
- b) Ne (pokračujte na otázku č. 8)

7. Jakým způsobem? (zakroužkujte, nebo uveďte i více možností)

- a) Pravidelně sportuji
- b) Relaxuji ve volném čase
- c) Jsem optimista
- d) Dodržuji zdravý životní styl
- e) Dodržuji zdravé mezilidské vztahy
- f) Organizuji si svůj denní program
- g) Trávím hodně času s rodinou a přáteli
- h) Jinak.....

8. Kdybyste u sebe zpozoroval/a psychické nebo fyzické vyčerpání, která jsou příznakem syndromu vyhoření, na koho byste se obrátil/a?

- a) Lékař
- b) Kolega
- c) Psycholog
- d) Nadřízený pracovník
- e) Rodina
- f) Tento problém zvládnou sám/a
- g) Někdo jiný.....

9. Myslíte si, že se Vězeňská služba ČR jako zaměstnavatel snaží předcházet syndromu vyhoření?

- a) Ano
- b) Ne (pokračujte otázkou č. 11)

10. Jakým způsobem? (zakroužkujte, nebo uveďte i více možností)

- a) Pravidelná školení
- b) Porozumění od nadřízeného
- c) Možnost osobního růstu
- d) Zlepšuje pracovní podmínky
- e) Finančním ohodnocením
- f) Jinak.....

11. Jaké strategie na předcházení vyhoření byste uvítal/a? (zakroužkujte, nebo uveďte i více možností)

- a) Pravidelná školení
- b) Pohovor s nadřízeným
- c) Možnost osobního růstu
- d) Zlepšením pracovních podmínek
- e) Pravidelné zvyšování mzdy
- f) Jiné.....

12. Co vám osobně pomáhá ve Vaší profesi k udržení motivace a chuti do práce? (zakroužkujte, nebo uveďte i více možností)

- a) Pracovní kolektiv
- b) Osobnost vedoucího
- c) Příjemné pracovní prostředí
- d) Zaměstnanecké benefity
- e) Zajímavé zaměstnání
- f) Fyzicky nenáročná práce
- g) Mzda
- h) Jiné.....

13. Jaké jsou příčiny, podle vašeho subjektivního hodnocení, možného vyhoření na vašem pracovišti? (zakroužkujte, nebo uveďte i více možností)

- a) Stereotyp
- b) Nízká mzda
- c) Pocit zbytečné práce
- d) Nemožný kariérní růst
- e) Nevhodný pracovní kolektiv
- f) Přístup nadřízeného pracovníka
- g) Jiné.....

Do políček u každého tvrzení vyplňte číslo, které označuje sílu pocitů, které obvykle prožíváte, podle níže uvedeného klíče.

Síla pocitů:

vůbec 0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 velmi silně

1	Práce mne citově vysává.	
2	Na konci pracovního dne se cítím být na dně sil.	
3	Když ráno vstávám a pomyslím na pracovní problémy, cítím se unaven/a.	
4	Velmi dobře rozumím pocitům odsouzených.	
5	Mám pocit, že někdy s odsouzenými jednám jako s neosobními věcmi.	
6	Celodenní práce s lidmi je pro mne skutečně namáhavá.	
7	Jsem schopen velmi účinně vyřešit problémy odsouzených.	
8	Cítím „vyhoření“, vyčerpání ze své práce.	
9	Mám pocit, že lidi při své práci pozitivně ovlivňují a nalaďují.	
10	Od té doby, co vykonávám svou profesi, stal jsem se méně citlivým k lidem.	
11	Mám strach, že výkon mé práce mne činí citově tvrdým.	
12	Mám stále hodně energie.	
13	Moje práce mi přináší pocity marnosti, neuspokojení.	
14	Mám pocit, že plním své úkoly tak usilovně, že mne to vyčerpává.	
15	Už mne dnes moc nezajímá, co se děje s odsouzenými.	
16	Práce s lidmi mi přináší silný stres.	
17	Dovedu u odsouzených vyvolat uvolněnou atmosféru.	
18	Cítím se svěží a povzbuzený, když pracuji s odsouzenými.	
19	Za roky své práce jsem udělal/a hodně dobrého.	
20	Mám pocit, že jsem na konci svých sil.	
21	Citové problémy v práci řeším velmi klidně – vyrovnaně.	
22	Cítím, že odsouzení mi přičítají některé své problémy.	

PŘÍLOHA P 2: DOTAZNÍK TM (Tedium Measure)

Ohodnoťte, do jaké míry jsou výroky pravdivé:

1 nikdy, 2 jednou nebo dvakrát, 3 zřídka, 4 někdy, 5 často, 6 většinou, 7 vždy

Otázky A:		
1	Jste unavení?	
2	Pocítujete sklíčenost?	
3	Cítíte se fyzicky vyčerpaní?	
4	Cítíte se emocionálně vyčerpaní?	
5	Připadáte si „vyždímaní“?	
6	Cítíte se vnitřně vyprázdnění?	
7	Jste nešťastní?	
8	Jste přepracovaní?	
9	Cítíte se jako v pasti?	
10	Připadáte si bezcenní?	
11	Jste znechucení?	
12	Pocítujete obavy?	
13	Pocítujete vůči svému okolí zlost nebo zklamání?	
14	Připadáte si slabí a bezmocní?	
15	Pocítujete beznaděj?	
16	Máte pocit, že vás okolí odmítá?	
17	Máte strach?	
Součet otázek A:		

Otázky B:		
1	Máte dnes hezký den?	

2	Jste šťastní?	
3	Máte optimistickou náladu?	
4	Jste plní energie a chuti do práce?	
Součet otázek B:		

PŘÍLOHA P 3: DOTAZNÍK BM

Jaké často máte následující pocity a zkušenosti?

1 nikdy, 2 jednou za čas, 3 zřídka kdy, 4 někdy, 5 často, 6 obvykle, 7 vždy

1	Byl jsem unaven.	
2	Byl jsem v depresi (tísni).	
3	Prožíval jsem krásný den.	
4	Byl jsem tělesně vyčerpán.	
5	Byl jsem citově vyčerpán.	
6	Byl jsem šťasten.	
7	Cítil jsem se vyřízen (zničen).	
8	Nemohl jsem se vzchopit a pokračovat dále.	
9	Byl jsem nešťastný.	
10	Cítil jsem se uhoněn a utahán.	
11	Cítil jsem se jako by uvězněn v pasti.	
12	Cítil jsem se jako bych byl nula (bezcestný).	
13	Cítil jsem se utrápen.	
14	Tížili mne starosti.	
15	Cítil jsem se zklamán a rozčarován.	
16	Byl jsem slabý a na nejlepší cestě k onemocnění.	
17	Cítil jsem se beznadějně.	
18	Cítil jsem se odmítnut a odstrčen.	
19	Cítil jsem se pln optimismu.	
20	Cítil jsem se pln energie.	
21	Byl jsem pln úzkostí a obav.	