

Syndrom vyhoření a jeho prevence v podmínkách Armády České republiky

Bc. Michal Goffa

Diplomová práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Michal Goffa
Osobní číslo:	H23121
Studijní program:	N0111A190013 Sociální pedagogika
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Syndrom vyhoření a jeho prevence v podmínkách Armády České republiky

Zásady pro vypracování

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.

Vymezení terminologie a teoretických východisek z oblasti Armády České republiky, problematiky syndromu vyhoření a jeho prevence.

Příprava metodiky empirické části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného problému.

Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření.

Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.

Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

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

Seznam doporučené literatury:

CHRÁSKA, Miroslav, 2016. Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5326-3.

FONTANA, David, 2016. Stres v práci a v životě: jak ho pochopit a zvládat. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1033-7.

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

Ministerstvo obrany České republiky, 2012. Armáda České republiky: symbol demokracie a státní suverenity: 1993-2012. Praha. ISBN 978-80-7278-600-8.

Příprava příslušníků AČR. Vojenská publikace: Pub-70-01-01. Vyškov: Správa doktrín ŘeVD, 2007.

Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Mgr. Jaroslav Balvín, CSc.**
Ústav pedagogických věd

Datum zadání diplomové práce: **8. ledna 2025**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2025**

L.S.

Mgr. Libor Marek, Ph.D.
děkan

doc. Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 8. ledna 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- 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;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 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;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zaměřuje na problematiku syndromu vyhoření v kontextu Armády České republiky a na možnosti jeho prevence. Syndrom vyhoření je v armádním prostředí obzvláště závažným jevem, jelikož vojáci čelí dlouhodobému stresu, vysokému pracovnímu nasazení a psychicky i fyzicky náročným situacím. Cílem práce je identifikovat hlavní faktory přispívající k rozvoji tohoto syndromu u příslušníků AČR, analyzovat jeho projevy a dopady a navrhnout účinná preventivní opatření. Teoretická část práce představuje syndrom vyhoření jako psychologický fenomén, popisuje jeho příčiny, důsledky a specifika v armádním prostředí. Praktická část vychází z empirického výzkumu provedeného mezi příslušníky AČR, jehož cílem bylo zjistit úroveň rizika vyhoření, identifikovat hlavní stresové faktory a zhodnotit efektivitu dosavadních preventivních opatření.

Klíčová slova: syndrom vyhoření, stres, prevence, psychická odolnost, vojenská psychologie

ABSTRACT

This thesis focuses on the issue of burnout syndrome in the context of the Army of the Czech Republic and the possibilities for its prevention. Burnout syndrome is particularly serious in military environments, as soldiers face prolonged stress, high workloads, and both mentally and physically demanding situations. The aim of the thesis is to identify the key factors contributing to the development of burnout among ACR personnel, analyze its manifestations and impacts, and propose effective preventive measures. The theoretical part of the thesis introduces burnout syndrome as a psychological phenomenon, describing its causes, consequences, and specific aspects within the military environment. The practical part is based on empirical research conducted among ACR personnel, aiming to assess the risk level of burnout, identify major stress factors, and evaluate the effectiveness of existing preventive measures.

Keywords: burnout syndrome, stress, prevention, psychological resilience, military psychology

Rád bych poděkoval panu doc. PhDr. Mgr. Jaroslavu Balvínovi, CSc. za odborné vedení mé diplomové práce, cenné rady a trpělivost během celého procesu jejího zpracování. Jeho vstřícnost, podpora a odborné znalosti pro mě byly velkou inspirací a významně přispěly k dokončení této práce. Děkuji za veškerý čas, který mi věnoval.

OBSAH

ÚVOD.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 OZBROJENÉ SÍLY A SPECIFIKA VOJÁKA Z POVOLÁNÍ.....	14
1.1 CHARAKTERISTIKA PRÁCE OZBROJENÝCH SIL	14
1.2 ARMÁDA ČESKÉ REPUBLIKY SOUČÁSTÍ OZBROJENÝCH SIL	16
1.3 SLUŽEBNÍ POMĚR VOJÁKA Z POVOLÁNÍ	18
1.4 RIZIKOVÉ FAKTORY SPOJENÉ S VÝKONEM SLUŽBY VOJÁKA Z POVOLÁNÍ.....	20
1.5 ZAHRANIČNÍ OPERACE NEDÍLNOU ČÁSTÍ VOJENSKÉ SLUŽBY	21
1.5.1 Motivace k účasti vojáků na zahraničních operacích.....	21
1.5.2 Stresové faktory v zahraničních operacích	22
2 SYNDROM VYHOŘENÍ	25
2.1 RIZIKOVÉ FAKTORY SYNDROMU VYHOŘENÍ	26
2.2 PŘÍZNAKY SYNDROMU VYHOŘENÍ	28
2.3 VÝVOJ SYNDROMU VYHOŘENÍ.....	29
2.4 DIAGNOSTICKÉ METODY	30
2.4.1 Metoda Maslach Burnout Inventory	30
2.4.2 Metoda The Meier Burnout Assessment.....	31
2.4.3 Freudenbergův dotazník.....	31
3 VYHOŘENÍ VE VZTAHU K PRÁCI VOJÁKA Z POVOLÁNÍ	32
3.1 PŘÍČINY SYNDROMU VYHOŘENÍ U VOJÁKŮ Z POVOLÁNÍ	33
3.1.1 Psychosociální faktory	34
3.1.2 Vliv platového ohodnocení	34
3.1.3 Pracovní prostředí a stres	35
3.2 DŮSLEDKY SYNDROMU VYHOŘENÍ NA VÝKON A PSYCHICKOU POHODU VOJÁKŮ	35
4 PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ	37
4.1 INDIVIDUÁLNÍ PREVENCE	38
4.1.1 Sebepoznání a sebehodnocení	38
4.1.2 Psychohygiena.....	38
4.1.3 Psychoterapie	39
4.2 FYZICKÁ A ZDRAVOTNÍ PREVENCE	40
4.2.1 Pravidelná fyzická aktivita.....	40
4.2.2 Kvalitní spánek.....	40
4.3 PRACOVNÍ PREVENCE A ORGANIZACE ČASU	41
4.3.1 Plánování času a psychická odolnost	41
4.3.2 Regenerace a cvičení	42
4.4 DLOUHODOBÁ PREVENCE A OSOBNÍ ROZVOJ	42

II	PRAKTICKÁ ČÁST	44
5	METODOLOGIE VÝZKUMU	45
5.1	VÝZKUMNÝ CÍL A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	45
5.2	POPIS METODY.....	46
5.3	VZOREK RESPONDENTŮ	46
5.4	PRŮBĚH SBĚRU DAT	47
6	ANALÝZA DAT	48
6.1	VYHODNOCENÍ VLASTNÍHO DOTAZNÍKU	48
6.2	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU SYNDROMU VYHOŘENÍ	60
7	SHRNUTÍ VÝZKUMU A DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....	63
	ZÁVĚR.....	67
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	69
	SEZNAM OBRÁZKŮ	72
	SEZNAM TABULEK.....	73
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	74
	SEZNAM PŘÍLOH.....	75

ÚVOD

Syndrom vyhoření představuje závažný psychologický a sociální problém, jehož význam v současné době neustále roste. Tento fenomén je spojen zejména s dlouhodobým stresem, nadměrnou pracovní zátěží, nedostatečným odpočinkem a pocity nedostatečného finančního ohodnocení. Tyto faktory mohou mít závažné negativní dopady na psychické i fyzické zdraví jednotlivců, což následně ovlivňuje kvalitu jejich života a pracovní výkonnost a sociální vztahy. Problematika syndromu vyhoření je obzvláště aktuální v profesích, které kladou vysoké nároky na odolnost, soustředění a schopnost zvládat stresové situace. Jednou z profesních skupin s výrazným rizikem vzniku syndromu vyhoření jsou příslušníci Armády České republiky.

Armáda České republiky se vyznačuje specifickým pracovním prostředím, které klade důraz na fyzickou zdatnost, odborné znalosti, psychickou odolnost a schopnost efektivní spolupráce v náročných a často rizikových podmínkách. Vojáci se pravidelně setkávají s extrémními situacemi, ať už jde o bojové operace, humanitární mise nebo plnění každodenních služebních povinností. Tyto podmínky mohou vést k fyzickému a psychickému vyčerpání, které je jedním z klíčových faktorů přispívajících k rozvoji syndromu vyhoření. Chronická expozice stresových podmínek, nedostatek odpočinku a sociální izolace zvyšují riziko vzniku tohoto jevu, který následně ovlivňuje nejen individuální pohodu vojáků, ale i celkovou výkonnost a soudržnost vojenských jednotek.

Syndrom vyhoření u příslušníků AČR má dalekosáhlé důsledky pro jednotlivce i pro celou organizaci. Kromě zdravotních komplikací, jako jsou poruchy spánku, úzkostné stavy či deprese, může vést k poklesu motivace, snížení pracovního výkonu a zvýšené fluktuaci personálu. Tento jev může mít negativní dopad na operativní schopnosti armádních jednotek a jejich připravenost plnit úkoly v krizových situacích. Je nezbytné věnovat zvýšenou pozornost identifikaci rizikových faktorů, prevenci a zavedení efektivních podpůrných opatření.

Cílem této diplomové práce je podrobná analýza problematiky syndromu vyhoření v prostředí Armády České republiky, identifikace hlavních rizikových faktorů a návrh účinných strategií prevence. Výzkum bude zaměřen na specifické aspekty armádního prostředí, hodnocení současných preventivních opatření a identifikaci efektivních přístupů, které by mohly přispět ke snížení výskytu syndromu vyhoření a minimalizaci jeho dopadů na jednotlivce i organizaci jako celek. Zvláštní pozornost bude věnována faktorům,

jako jsou pracovní podmínky, míra stresové zátěže, systém podpory a možnost psychologické pomoci.

Teoretická část této práce se zabývá vymezením syndromu vyhoření, jeho definicemi, příčinami a důsledky. Je v ní analyzováno, jak se tento jev projevuje v různých profesních skupinách se zvláštním důrazem na prostředí Armády České republiky. Pozornost je věnována i psychologickým a sociálním aspektům syndromu vyhoření, včetně jeho dopadu na mezilidské vztahy a pracovní výkon. Dále jsou zkoumány specifické faktory, které přispívají k jeho rozvoji v armádním prostředí, jako je dlouhodobý stres, odloučení od rodiny, náročné pracovní podmínky a nedostatek relaxace.

Praktická část je zaměřena na empirický výzkum formou dotazníkového šetření mezi účastníky kariérového praporčíckého a důstojnického kurzu v Armádě České republiky. Cílem šetření je zjistit míru výskytu syndromu vyhoření, identifikovat klíčové rizikové faktory a vyhodnotit efektivitu stávajících preventivních opatření. Získaná data jsou analyzována kvantitativními metodami s důrazem na identifikaci konkrétních opatření, která by mohla přispět k prevenci a zmírnění dopadů syndromu vyhoření. Výsledky výzkumu budou využity k formulaci doporučení pro zlepšení pracovního prostředí a posílení psychické odolnosti příslušníků Armády České republiky.

Závěrem diplomové práce jsou navržena konkrétní opatření zaměřená na prevenci syndromu vyhoření a doporučení pro implementaci efektivních podpůrných strategií v rámci Armády České republiky. Navržená opatření by měla přispět ke zlepšení pracovních podmínek, snížení stresové zátěže a podpoře duševního zdraví vojáků, čímž by se zvýšila jejich spokojenost, výkonnost a dlouhodobá profesní stabilita.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 OZBROJENÉ SÍLY A SPECIFIKA VOJÁKA Z POVOLÁNÍ

Profese vojáka z povolání v Armádě České republiky (dále AČR) se vyznačuje řadou specifických charakteristik, které ji odlišují od jiných civilních povolání. Jedním z hlavních znaků je vysoká míra fyzické a psychické náročnosti, která je spojena s požadavkem na neustálou připravenost plnit služební úkoly i v extrémních podmínkách. Vojáci z povolání musí splňovat přísné zdravotní a fyzické normy, které jsou pravidelně kontrolovány a aktualizovány. Profese vojáka je charakteristická vysokou mírou disciplíny, loajality a schopnosti podřídit se rozkazům nadřízených, což je zásadní pro fungování hierarchické struktury armády. Specifikem vojenské služby je omezení některých práv a svobod, například svobody projevu či práva na stávku, což zajišťuje zachování operační schopnosti a jednotnosti. Na rozdíl od civilních zaměstnání jsou vojáci povinni vykonávat službu nejen na území České republiky, ale v zahraničí, kde se účastní vojenských a humanitárních misí. Tento aspekt je spojen s dlouhodobým odloučením od rodiny, což představuje výraznou psychickou zátěž. Dalším charakteristickým rysem je nepřetržitá služební pohotovost, kdy vojáci musí být připraveni k nasazení kdykoli dle potřeb armády. Vojenská profese klade důraz na kolektivní spolupráci a schopnost jednat ve stresových a krizových situacích, často s ohrožením vlastního života. Odměňování vojáků se řídí zvláštními právními předpisy a zahrnuje kromě základního platu i různé příplatky, například za službu v rizikových podmínkách, zahraniční operace nebo pohotovostní službu. Vojáci z povolání mají povinnost neustále se vzdělávat a rozvíjet své odborné dovednosti prostřednictvím specializovaných kurzů a výcviků. Práce v AČR vyžaduje schopnost rychle se adaptovat na měnící se situace a dodržovat přísné bezpečnostní protokoly. Tento typ povolání je tedy nejen fyzicky, ale i psychicky velmi náročný a vyžaduje od vojáků vysokou míru odpovědnosti, flexibility a odhodlání sloužit vlasti.

1.1 Charakteristika práce ozbrojených sil

Ozbrojené síly a bezpečnostní sbory plní obecné a speciální úkoly bezpečnostního charakteru, které vyplývají z bezpečnostní politiky státu. Patří sem:

- Obrana suverenity a územní celistvosti ČR a její bránění před vnějším napadením
- Ochrana celospolečenských zájmů a hodnot
- Ochrana právnických a fyzických osob, majetku, životů, zdraví, lidské důstojnosti

- Plnění a organizování úkolů požární ochrany, civilního nouzového plánování, integrovaného záchranného systému, krizového řízení a dalších (Nsp.cz, 2025).

Voják z povolání je příslušníkem ozbrojených sil, jehož profesní dráha začíná přijetím do služebního poměru a absolvováním výcviku ve specializovaném zařízení. Po úspěšném dokončení základního výcviku je voják na základě svého funkčního zařazení přidělen k příslušnému vojenskému útvaru, kde vykonává službu v hodnosti odpovídající jeho dosaženému vzdělání a odbornosti. Kariérní postup vojáka z povolání je ovlivněn několika faktory, mezi které patří dosažené vzdělání, délka služby v dané hodnosti a výsledky služebního hodnocení. Během služby se voják aktivně podílí na plnění úkolů ozbrojených sil. Úkoly mohou být vykonávány nejen na území České republiky, ale v zahraničí, zejména v rámci mezinárodních misí a operací. Vojáci z povolání hrají klíčovou roli v zajišťování obrany a bezpečnosti státu a jsou významným prvkem krizového řízení a humanitárních operací (Army.cz, 2025).

Profese vojáka z povolání se vyznačuje řadou specifik, která ji odlišují od jiných povolání. Mezi hlavní výhody kariéry vojáka patří.

- Společenská prestiž a patriotismus. Vojenská služba je tradičně spojována s vysokou společenskou prestiží a důležitostí pro bezpečnost státu. Mnoho uchazečů je motivováno patriotismem a touhou přispět k obraně vlasti.
- Finanční ohodnocení a benefity. Vojáci z povolání mají nárok na atraktivní finanční ohodnocení, které zahrnuje základní plat, různé příplatky, náborový příspěvek a další benefity. Další výhodou je nadstandardní počet dnů dovolené a možnosti rekreace v armádních zařízeních.
- Práce s moderní technikou a profesní rozvoj. Vojáci mají příležitost pracovat s nejmodernější vojenskou technikou a zbraněmi, což jim umožňuje neustálé profesní zdokonalování. Účast na zahraničních operacích poskytuje cenné zkušenosti a příležitosti k cestování (mocr.mo.gov.cz, 2024).

Přestože profese vojáka z povolání nabízí mnoho výhod, je spojena s řadou náročných aspektů:

- Fyzické a psychické požadavky. Uchazeči musí splnit přísná vstupní kritéria, která zahrnují fyzické testy, psychologické zkoušky a lékařské prohlídky. Základní vojenský výcvik, který trvá tři měsíce, je velmi intenzivní a klade vysoké nároky na fyzickou i psychickou odolnost.
- Omezení a regulace. Vojáci z povolání podléhají zvláštním regulacím, včetně omezení v oblasti politické angažovanosti a veřejného vystupování. Tyto požadavky zajišťují neutralitu a profesionalitu ozbrojených sil, ale zároveň omezují některá občanská práva.
- Osobní život a bezpečnostní rizika. Vojenská služba často vyžaduje časté odloučení od rodiny a blízkých, zejména během zahraničních misí. To může mít významný dopad na osobní a rodinný život. Dalším rizikem jsou nebezpečné situace spojené s vojenskými operacemi, zejména v oblastech s vysokou mírou ohrožení bezpečnosti.

Vojáci z povolání představují klíčový pilíř národní bezpečnosti a obrany České republiky, jejichž role je nezastupitelná v rámci ochrany státu, jeho suverenity a obyvatel. Vojáci z povolání jsou vysoce kvalifikovaní odborníci, kteří procházejí náročným výcvikem a odbornými školeními, která je připravují na širokou škálu vojenských, humanitárních a krizových situací. Celkově lze říci, že bez profesionálních vojáků by obrana České republiky nebyla tak efektivní, flexibilní a komplexní, jak je tomu dnes. Tato složka armády zůstává zásadní pro udržení stability, ochrany práv a svobod obyvatel České republiky a pro plnění závazků na mezinárodní scéně.

1.2 Armáda České republiky součástí ozbrojených sil

Ústředním úkolem Armády České republiky (AČR) je zabezpečení obrany území České republiky a aktivní účast v mezinárodních operacích a kooperace v rámci mezinárodních organizací, do kterých je Česká republika zapojena. Činnost je součástí širšího rámce mezinárodního bezpečnostního systému, který vyžaduje koordinaci a spolupráci s dalšími státy a mezinárodními institucemi. Organizace a struktura AČR je založena na zákoně č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách České republiky, který definuje její poslání, strukturu a působnost včetně pravidel pro její činnost.

Přímé řízení a velení ozbrojeným silám zabezpečuje Generální štáb AČR, který je v čele s náčelníkem Generálního štábu.

Armáda České republiky se člení do tří hlavních složek:

- pozemních sil,
- vzdušných sil,
- Velitelství výcviku – Vojenské akademie (VeV-VA).

V rámci těchto složek se armáda dále strukturalizuje na bojové složky, složky bojové podpory a složky bojového zabezpečení, které mají za úkol efektivně plnit specifické úkoly v rámci vojenské operace. Vojáci v činné službě tvoří jádro ozbrojených sil, a jejich služebně právní vztahy jsou upraveny zvláštními právními předpisy, zejména zákonem č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání. Uvedené předpisy definují podmínky a povinnosti vojáků, včetně jejich práva a povinnosti sloužit v ozbrojených silách. Vztahy v ozbrojených silách jsou postaveny na principu nadřízenosti a podřízenosti, což je nezbytné pro efektivní fungování vojenské struktury a plnění stanovených úkolů.

Vedle vojáků v činné službě, kteří tvoří hlavní profesní složku ozbrojených sil, působí v rámci Armády České republiky občanští zaměstnanci, kteří tvoří civilní personál. Občanští zaměstnanci, ačkoli nejsou součástí vojenských jednotek, hrají klíčovou roli v podpoře a zajištění běžného fungování armády. Civilní personál je nezbytný pro vykonávání širokého spektra administrativních, logistických, technických a dalších podpůrných činností, které umožňují vojákům soustředit se na jejich specifické vojenské úkoly a povinnosti. Mezi úkoly občanských zaměstnanců patří například zajištění administrativní podpory, správa vojenských zařízení, logistické zajištění zásobování, údržba techniky a výzbroje, technická podpora v oblasti informačních technologií, zdravotní péče a další činnosti, které jsou nezbytné pro efektivní fungování celé armády. Civilní personál vykonává činnosti, které jsou na první pohled neviditelné, ale jejich význam pro správné a efektivní fungování ozbrojených sil je neocenitelný. Pracovní vztahy občanských zaměstnanců jsou regulovány zákoníkem práce, který stanoví podmínky jejich pracovního poměru, práva a povinnosti. Právní rámec se vztahuje na všechny pracovníky, kteří nejsou vojáky, ale pracují pro ozbrojené síly. Zákoník práce upravuje podmínky zaměstnání, včetně pracovních hodin, pracovních smluv, mzdových nároků, dovolené a dalších aspektů pracovního práva. Právní předpis zajišťuje, že občanští zaměstnanci mají stejné základní pracovní podmínky jako pracovníci v jiných státních institucích, a zároveň splňuje specifické potřeby

a požadavky, které jsou nevyhnutelně spojeny s vojenským charakterem jejich práce. Civilní personál v ozbrojených silách tedy plní nezastupitelnou roli v podpoře vojenské činnosti a zajištění administrativních, logistických a technických procesů, které umožňují armádě efektivně vykonávat své úkoly. Jejich přítomnost v armádní struktuře je klíčová pro udržení operační schopnosti a připravenosti ozbrojených sil na jakékoli krizové situace nebo vojenské operace, které mohou nastat jak na národní, tak i na mezinárodní úrovni.

Ozbrojené síly České republiky jako celek zahrnují nejen AČR, ale Vojenskou kancelář prezidenta republiky a Hradní stráž. Tyto složky mají specifické úkoly a pravomoci, které jsou rovněž vymezeny zákonem č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách České republiky, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon stanoví podmínky pro organizaci, činnost a řízení všech složek ozbrojených sil, čímž zajišťuje jejich efektivní fungování a připravenost na plnění národních a mezinárodních závazků.



Obrázek 1: Ozbrojené síly České republiky

Zdroj: interní

1.3 Služební poměr vojáka z povolání

Zájemce o profesi vojáka z povolání je povinen nejprve podat žádost o přijetí do služebního poměru v souladu s ustanovením § 2 zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání. Po podání žádosti následuje výběrové řízení, v jehož rámci jsou posuzovány požadavky stanovené v § 3 tohoto zákona. Výběrové řízení zahrnuje hodnocení fyzické a psychické způsobilosti uchazeče, jeho vzdělání, odborné kvalifikace, morálních vlastností a dalších kritérií, které jsou nezbytné pro výkon služby v ozbrojených silách České republiky. Podmínky a postupy tohoto výběrového řízení jsou detailně upraveny v platné legislativě

a směrnicích, které zajišťují transparentnost a spravedlivý výběr vhodných kandidátů pro vojenskou službu:

- občan ČR ve věku plnoletosti,
- složení vojenské přísahy,
- absence členství v politické straně, politickém hnutí, odborové organizaci, dále pak absence podpory, propagace či sympatizace s určitým hnutím, které by prokazatelně směřovalo k potlačování práv a svobod člověka, případně pak hlásalo národnostní, náboženskou nebo rasovou zášť nebo zášť vůči jiné skupině osob,
- trestní bezúhonnost,
- splnění požadované zdravotní způsobilosti,
- kvalifikace odpovídajícímu služebnímu zařazení vojáka z povolání.

Těmto předpokladům se podrobně věnuje zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, spolu s příslušnými prováděcími předpisy. V průběhu zkušební doby, jejíž délka činí tři měsíce, má voják možnost požádat služební orgány o přerušení nebo ukončení výcviku. V praxi to může vést k ukončení služebního poměru. Základní výcvik, jenž následuje po přijetí do služebního poměru, je primárně zaměřen na ověření a rozvoj fyzických a psychických schopností nově přijatých příslušníků, stejně jako na posílení morálních hodnot a disciplíny, které jsou nezbytné pro výkon vojenské služby. Služební poměr vojáka z povolání je sjednáván na dobu určitou, která se pohybuje v rozmezí od dvou do dvaceti let. Tento poměr může být následně prodloužen, jak stanoví zákon o vojácích z povolání. Výběr do této profesní dráhy, spolu s výcvikem a podmínkami služebního poměru, je v souladu s přísnými kritérii, která zajišťují připravenost a profesionalitu příslušníků armády.

Po přijetí do služebního poměru je voják z povolání zařazen na odpovídající služební místo na základě dosažené kvalifikace, délky výkonu služby v příslušné hodnosti a výsledků služebního hodnocení. Podle § 6 zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, je konkrétní služební místo určeno v souladu s organizační strukturou a s přihlédnutím ke složitosti vykonávaných služebních úkolů, stanovené hodnosti a požadované kvalifikaci. V rámci služebního zařazení je voják oprávněn setrvat po tzv. rozhodnou dobu, která se v závislosti na charakteru zařazení pohybuje v rozmezí dvou až patnácti let, jak je uvedeno v § 19 tohoto zákona. Tento systém zařazení zajišťuje efektivní využití schopností a dovedností vojáků, přičemž respektuje jak jejich profesní růst, tak potřeby armády.

Problematiku zániku služebního poměru upravuje § 18 zákona o vojácích z povolání. Mezi právní důvody ukončení tohoto poměru patří uplynutí sjednané doby, propuštění vojáka, odejmutí hodnosti vojáka z povolání nebo rozhodnutí soudu vedoucí ke ztrátě vojenské hodnosti. Služební poměr dále zaniká v důsledku úmrtí vojáka, jeho prohlášení za mrtvého, pozbytí státního občanství České republiky, omezení svéprávnosti nebo ukončení poměru ve zkušební době. Zánik služebního poměru rovněž nastává při ztrátě zdravotní způsobilosti, pokud tuto skutečnost potvrdí rozhodnutí přezkumné komise.

Pokud jde o propuštění ze služebního poměru, zákon v § 19 specifikuje situace, za nichž lze k tomuto kroku přistoupit, například při dosažení důchodového věku a vzniku nároku na starobní důchod nebo při pozbytí odpovídající zdravotní způsobilosti. Naopak podle § 20 téhož zákona nelze služební poměr ukončit z důvodu dočasné pracovní neschopnosti způsobené nemocí či úrazem, těhotenství vojákyně a dalších taxativně vymezených důvodů.

1.4 Rizikové faktory spojené s výkonem služby vojáka z povolání

Profese vojáka z povolání je spojena s řadou rizik, která mají fyzický, psychický a sociální charakter. Samotná existence zvláštního příplatku, který je součástí systému odměňování vojáků z povolání, reflektuje zvýšenou psychickou zátěž i reálnou možnost ohrožení zdraví či života v důsledku výkonu služby. Riziko zranění je přítomno během samotného výcviku, ale i při plnění operačních úkolů, kde může mít závažné, v některých případech i trvalé následky nebo vést k úmrtí.

Další bezpečnostní hrozbu představuje manipulace se zbraněmi a vojenskou technikou, kde neodborné zacházení může vést k fatálním incidentům. Kromě toho jsou vojáci vystaveni riziku nehod, úmyslných útoků nebo cílených atentátů. Zvláště problematická je jejich zvýšená expozice násilí ze strany civilních osob či extremistických skupin. Historicky doložené případy takových incidentů poukazují na to, že vojáci z povolání mohou být vnímáni jako cíle pro nepřátelské aktéry. Právní rámec tyto útoky klasifikuje jako násilí proti úřední osobě ve smyslu § 325 zákona č. 40/2009 Sb., trestního zákoníku.

Vedle fyzických rizik je nutné zohlednit psychické a sociální dopady spojené s výkonem této profese. Dlouhodobé vystavení stresovým faktorům, účast na zahraničních misích či přechod z vojenského do civilního sektoru mohou vést k rozvoji negativních psychosociálních jevů. Mezi nejčastější patří deprese, syndrom vyhoření, zvýšená

pravděpodobnost suicidálního chování, závislostní tendence nebo sociální vyloučení a v krajních případech i bezdomovectví (Binková, 2019).

Z výše uvedeného vyplývá, že výkon služby vojáka z povolání představuje profesi s vysokými fyzickými i psychickými nároky, které se odrážejí v celkové náročnosti této kariéry. Zvláštní pozornost si zasluhují bezpečnostní rizika spojená s nasazením v zahraničních operacích, která nejen zvyšují pravděpodobnost přímého ohrožení života, ale mohou mít i dlouhodobé psychologické důsledky. Detailní analýza těchto rizik bude předmětem následující podkapitoly této diplomové práce.

1.5 Zahraniční operace nedílnou částí vojenské služby

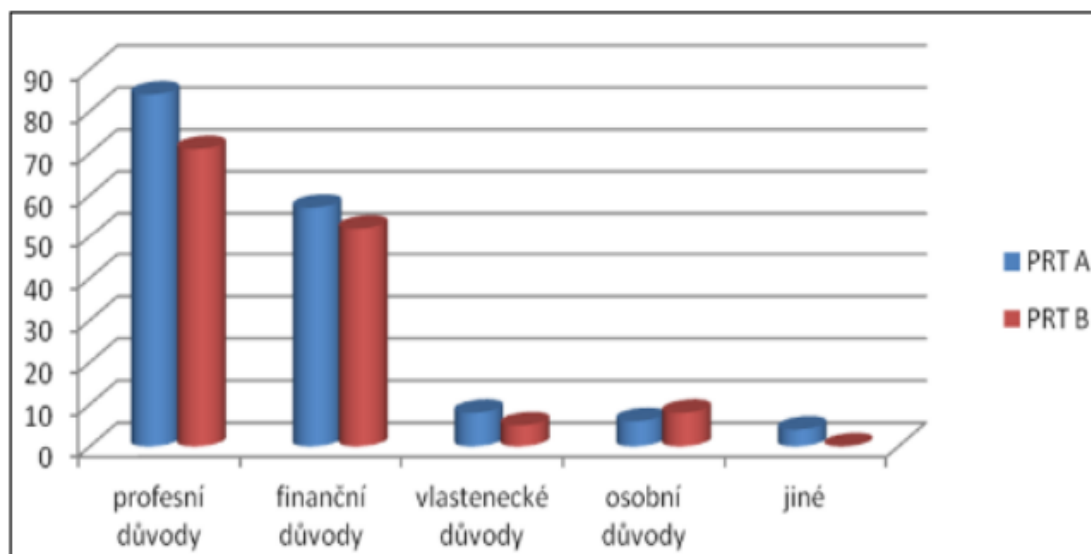
Vojenská profese je úzce spojena s účastí vojáků na tzv. zahraničních operacích, které jsou v odborné i laické terminologii často označovány také jako „zahraniční mise“ jednoduše „mise“. Právní vymezení tohoto pojmu je zakotveno v § 40a zákona o vojácích z povolání, kde je zahraniční operace definována jako výkon služby mimo území České republiky. Primárním úkolem vojáků v rámci těchto operací je plnění stanovených úkolů ozbrojených sil, přičemž právní rámec jejich působení vychází ze zvláštních právních předpisů, zejména ze zákona č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách České republiky, ve znění pozdějších předpisů.

Zahraniční operace představují základní způsob koncentrovaného a koordinovaného použití typicky vojenských sil, popř. sil a prostředků vládních a nevládních organizací, v daném prostoru a čase. Použití sil a prostředků AČR k prosazení národních a spojeneckých zájmů nebo zájmů společenství států (OSN, NATO, EU, OBSE) je přijato na politicko-strategické úrovni řízení státu. Vojenské operace mohou mít charakter národní (vedené pouze jedním státem) nebo nadnárodní (použití sil a prostředků více států) (Mazurek, 2004)

1.5.1 Motivace k účasti vojáků na zahraničních operacích

Motivace vojáků Armády České republiky (AČR) pro účast na zahraničních operacích je často komplexní a zahrnuje řadu faktorů. Kromě tradičního profesního a služebního hlediska, jako je plnění úkolů ozbrojených sil, hrají významnou roli i finanční pobídky. Vojáci z povolání jsou často motivováni i konkrétními finančními výhodami, které jsou spojeny s účastí na zahraničních misích. Odměna, která může zahrnovat zvýšený plat, ale i různé další benefity, je pro mnohé z nich významným faktorem, který ovlivňuje

jejich rozhodování. I přesto, že peníze nejsou podle některých studií považovány za hlavní motivaci (Laštovková a Bernadová, 2010), je zřejmé, že finanční kompenzace představuje důležitý doplněk k profesním a osobním důvodům pro účast na misích. Podle výzkumu Laštovkové a Bernadové (2010), který zahrnoval vzorek přibližně 300 vojáků z povolání, se ukazuje, že finanční motivace je jedním z faktorů, které hrají roli při rozhodování o účasti na zahraniční operaci, i když mezi ostatními důvody není na prvním místě. Graf níže ukazuje hlavní důvody vojáků z povolání jak mužského, tak ženského pohlaví pro zapojení se do zahraničních operací, jak byly identifikovány v jejich výzkumu.



Obrázek 2: Hlavní důvody pro zapojení se příslušníků AČR do zahr. Operací

Zdroj: vhu.cz

1.5.2 Stresové faktory v zahraničních operacích

Paulík (2017) uvádí, že úzkost může být vnímána jako stabilní osobnostní rys (anxiozita). Je důležité zkoumat její výskyt jako aktuální, dočasný psychosomatický stav, který může být vyvolán konkrétními situacemi nebo okolnostmi. Vysvětlení a analýza úzkosti a strachu je však složitější, než by se na první pohled mohlo zdát. Při jejich popisu a klasifikaci je třeba vzít v úvahu několik alternativních hledisek. Mezi těmito alternativami patří otázky týkající se původu těchto jevů, například zda jsou vrozené (tedy související s genetickými dispozicemi) nebo získané (rozvíjené v průběhu života vlivem okolí a zkušeností). Dále je třeba rozlišovat, zda úzkost či strach představují příčinu (tedy podnět, který spouští určitou reakci), nebo zda se jedná o následky nějaké události (reakce na podnět). Důležitým faktorem je zjištění, zda tyto psychické stavy jsou spíše ovlivněny vnějšími faktory (např. stresujícími situacemi, sociálními podmínkami) nebo vnitřními

faktory (např. individuálními predispozicemi, osobními prožitky a vnitřními konflikty). Komplexnost činí studium úzkosti a strachu velmi náročným, protože je třeba zohlednit širokou škálu možných vlivů a faktorů, které mohou ovlivnit jejich vznik a prožívání.

Kunčová a Kajanová (2018) uvádí, že během účasti na zahraniční operaci mohou vojáci čelit řadě psychických stresorů, které mohou výrazně ovlivnit jejich duševní zdraví. Jedním ze zásadnějších faktorů, který má negativní dopad na psychický stav vojáka, jsou osobní problémy, zejména ty spojené s rodinným životem. Dlouhodobá odloučenost od rodiny, nevyřešené konflikty nebo obavy o blízké mohou vojákovi způsobovat výrazný emocionální stres. Ten může mít negativní vliv na jeho schopnost plně se soustředit na plnění služebních úkolů. Dalším faktorem, který může ovlivnit psychiku vojáka, jsou problémy v rámci samotné jednotky. Konflikty mezi kolegy, napětí v mezilidských vztazích nebo nedostatečná podpora ze strany nadřízených mohou vést k pocitu izolace, frustrace a stresu. Následkem může být narušení morálky a celkové efektivity jednotky. Tyto problémy mohou v konečném důsledku způsobit závažné psychické potíže, které ovlivňují nejen jednotlivce, ale i celkový výkon a stabilitu jednotky během operace.

Z hlediska náročnosti plnění služebních úkolů v zahraničních misích je kladen velký důraz na existenciální úzkost, která je spojována s vědomím pomíjivosti života a s pocitem bezmocnosti. Oproti tomu, adekvátní reakce na skutečné ohrožení, doprovázené fyzickými projevy jako zblednutí, žaludečními potížemi, zrychlením srdečního tepu a dechové frekvence, je normálním jevem. Úzkost, na druhé straně, představuje strach bez konkrétního podnětu, přičemž v kontextu potenciálních nebezpečí je rozlišení někdy nejednoznačné. Výraznou psychickou i fyzickou zátěží pro jednotlivce se stávají extrémní podněty, které přesahují únosnou mez a mohou vést k akumulaci několika nepříjemností či dlouhodobé vystavení zatěžujícím vlivům.

Vojenské prostředí specificky zahrnuje fenomén bojového stresu, který je většinou spojen s vážnými zraněními, smrtí nebo s přítomností hrozby těchto událostí. Důležitou roli v tomto kontextu hrají traumatické situace a zážitky, s nimiž se vojáci mohou během misí setkat. Mohou to být například přestřelky, bojové akce, dopravní nehody, útoky improvizovanými nástražnými výbušnými zařízeními, zajetí a podobně. V "Závěrečné zprávě výzkumného projektu Ministerstva obrany České republiky z období od 1. 10. 2005 do 31. 12. 2007" autoři identifikují pět základních charakteristik vysoce stresujících vojenských událostí:

- **Vyhrožující:** hrozba střelby během přestřelky
- **Zdrcující:** konfrontace se smrtí spolubojovníka
- **Neočekávané:** šokující zpráva z domova během nasazení
- **Nejisté:** účast na misi s neznámým datem návratu
- **Nejednoznačné:** reakce na incident, kde pravidla použití síly nejsou jasně definována

Autoři této zprávy zdůrazňují klíčový význam informovanosti velitelů o rizicích spojených s působením v zahraničních misích. Velitelé by měli být dostatečně informováni o potenciálních hrozbách a výzvách, které mohou nastat v průběhu těchto misí, a to jak z hlediska fyzického, tak psychického zdraví vojáků. Důraz je kladen na jejich schopnost efektivně spolupracovat s odborným personálem, včetně lékařů a psychologů, kteří jsou nezbytní pro včasné rozpoznání a řešení zdravotních problémů. Včasná a adekvátní prvotní péče je naprosto nezbytná, neboť její zanedbání může vést k vážným a dlouhodobým zdravotním následkům pro vojáky.

2 SYNDROM VYHOŘENÍ

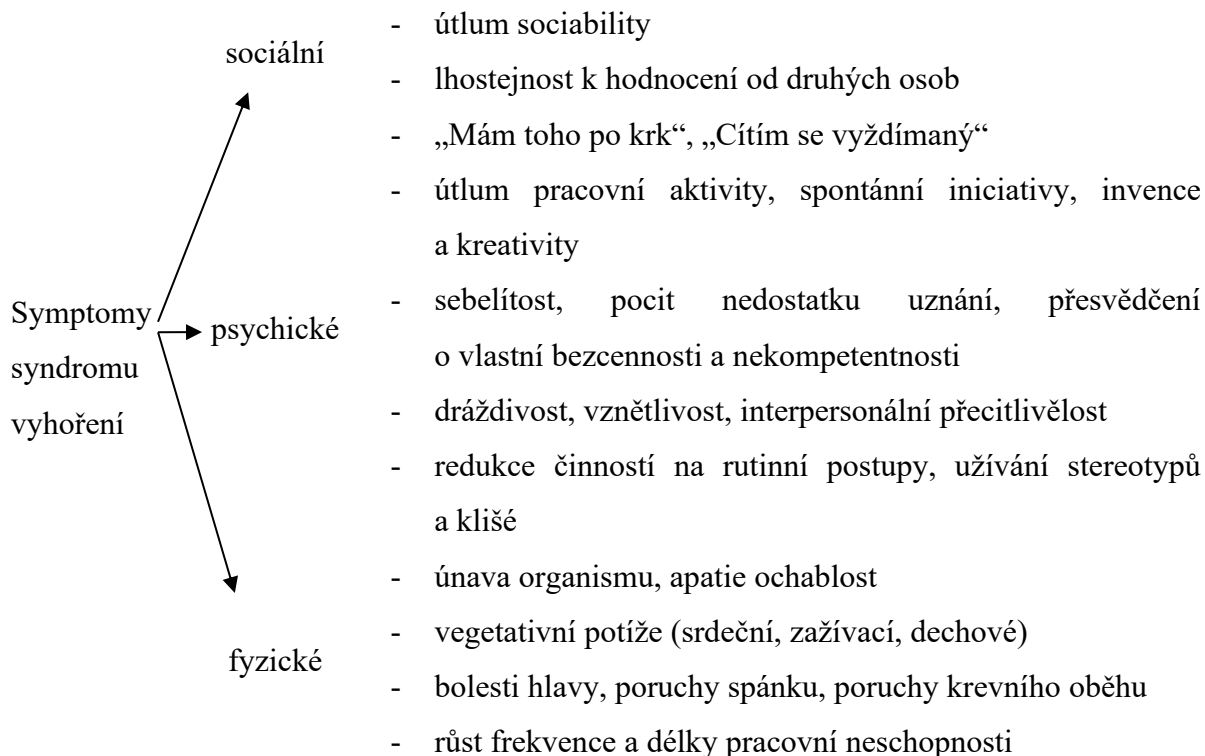
Syndrom vyhoření pochází z roku 1974. Tento jev takto pojmenoval jako první americký psychoanalytik Herbert J. Freudenberger v jeho stati, publikované v časopise „Journal of Social Issues“. V USA byl pojem burnout používán v souvislosti s narkomany v chronickém stadiu, později byl spojen do souvislosti s pracujícími lidmi, kteří projevovali zoufalství, apatii, nezám, bezmocnost apod. Často se setkáme i s jiným pojmenováním, jako je: syndrom vypálení, syndrom vyhaslosti, syndrom vyčerpání, burnout, burnout syndrome. Přičemž burnout pochází z angličtiny: „to burn“ znamená hořet a ve spojení „burn out“ pak dohořet, vyhořet, vyhasnout. V psychologické rovině symbolizuje silně hořící oheň vysokou motivaci, nasazení, zájem, aktivitu (Stock, 2010).

WHO ve své Mezinárodní klasifikaci nemocí (MKN-11) označuje syndrom vyhoření jako „faktor ovlivňující zdravotní stav“, přičemž ho definuje třemi hlavními dimenzemi:

1. **Emoční vyčerpání** – přetrvávající pocit psychického i fyzického vyčerpání, který nelze obnovit běžným odpočinkem. Dochází k narušení homeostázy organismu, což se může somatizovat například formou insomnie, tachykardie, bolestí hlavy či gastrointestinálních obtíží.
2. **Depersonalizace a cynismus** – negativní a distancovaný postoj vůči práci, kolegům či klientům, často spojený s iritabilitou, frustrací a pocitem odcizení. Člověk se emocionálně odpojuje od své profese a ztrácí empatii.
3. **Snížená profesionální efektivita** – pocit nekompetentnosti, pokles pracovní výkonnosti a celková frustrace z nedostatečné seberealizace. Postupně dochází k narušení pracovního sebevědomí a neschopnosti plnit úkoly s původní precizností.

WHO zařadila syndrom vyhoření do doplňkové kategorie diagnóz v rámci Mezinárodní klasifikace nemocí. Toto zařazení znamená, že syndrom vyhoření není oficiálně uznáván jako samostatné onemocnění, ale spíše jako faktor ovlivňující zdravotní stav. Z tohoto důvodu mohou lidé trpící tímto syndromem čelit značným nevýhodám – zdravotní pojišťovny jim nehradí léčbu, lékaři nemohou vystavit pracovní neschopnost a postižené osoby jsou tak nuceny pokračovat v práci i přes vyčerpání. V důsledku toho může dojít k prohloubení psychické i fyzické vyčerpanosti, což často vede až k úplnému odcizení od vlastní profese a v krajním případě i k nutnosti jejího opuštění.

Symptomy syndromu vyhoření



2.1 Rizikové faktory syndromu vyhoření

Rizikové faktory jsou ty, které mohou přispívat k tomu, že osoba skutečně začne znaky syndromu vyhoření vykazovat. Jeklová a Reitmayerová (2006). Faktory dělí do tří základních skupin: faktory vnější, profesní a vnitřní. Vnější faktory tvoří oblast zaměstnání a organizace práce, rodina a společnost. Oblastem je přiřazen konkrétní výčet rizikových faktorů. Za pozornost stojí již samotné zařazení rodiny do této skupiny. Na první pohled by se mohlo zdát, že rodina by měla být jednoznačně faktorem protektivním, ale může být i zcela naopak.

Vnější rizikové faktory

- Zaměstnání a organizace práce
- dlouhodobé a opakované jednání s lidmi
- nedostatek ocenění práce ze strany vedení či klientů o příliš náročné pracovní podmínky a dlouhodobé trvání těchto podmínek

- snaha o postup na profesním žebříčku atd. - Rodina o přehnaná pozornost problémům ostatních o neutěšené bytové či finanční podmínky
- nemoc či jiná zátěž v rodině, zvláště dlouhodobá o partnerské problémy a konflikty
- soutěživý charakter naší společnosti
- falešný obraz úspěchu – šťastný je ten, kdo vydělává peníze a je společensky uznávaný a úspěšný
- tlak vyvíjený na ženy v domácnosti, aby nastoupily do práce
- tempo naší společnosti

Vnitřní rizikové faktory

K vnějším rizikovým faktorům se připojují vnitřní faktory, jakými jsou v podstatě osobnostní znaky člověka, ale jeho fyzický stav i způsoby chování a reagování. Jeklová s Reitmayerovou (2006) uvádějí tyto:

- přílišné nadšení pro práci
- vnitřní tendence k soutěživosti, ke srovnávání s druhými
- subjektivní vnímání obtížnosti vlastních životních podmínek
- špatné vnitřní sebehodnocení
- silné vnímání neúspěchu
- špatný fyzický stav
- nízká úroveň zdravé asertivity
- kladení příliš vysokých nároků na sebe sama
- neschopnost aktivního i pasivního odpočinku či relaxace, atd.

Křivohlavý (2012) řadí mezi vnější faktory pracovní podmínky, dlouhodobý kontakt s lidmi, nedostatečné ocenění či vysoké nároky na výkon, rodinné a společenské vlivy, například finanční či partnerské problémy nebo tlak společnosti na výkon a úspěch. Vnitřní faktory souvisejí s osobnostními rysy jedince, jako je perfekcionismus, nízké sebehodnocení, sklon k soutěživosti a neschopnost relaxace. Křivohlavý dále

zdůrazňuje, že kombinace zmíněných faktorů zvyšuje riziko vyhoření, a proto je důležitá prevence zaměřená na pracovní podmínky a na individuální zvládání stresu.

2.2 Příznaky syndromu vyhoření

Kallwass (2007) uvádí, že syndrom vyhoření nevzniká náhle, ale rozvíjí se postupně jako reakce na dlouhodobý stres a psychickou zátěž. Zpočátku se objevují nenápadné varovné signály, které mohou být přehlíženy nebo podceňovány. Jejich ignorování může vést k prohloubení obtíží a následně i ke vzniku vážnějších zdravotních problémů. Syndrom vyhoření lze chápat jako přechodný stav mezi zdravím a nemocí, který může narušit fyzickou a psychickou rovnováhu jedince a stát se spouštěčem dalších chronických onemocnění.

Na fyzické úrovni se syndrom vyhoření projevuje řadou zdravotních potíží, mezi které patří opakující se bolesti hlavy, poruchy spánku, žaludeční a trávicí obtíže, bolesti zad, zvýšené svalové napětí, alergické reakce nebo vysoký krevní tlak. Zhoršuje se celková odolnost organismu, což vede k častějším infekcím a oslabení imunitního systému.

V oblasti sociálních vztahů dochází ke ztrátě zájmu o práci, klienty či kolegy. Lidé postižení syndromem vyhoření se stávají negativními, podrážděnými, nespokojenými a mohou projevovat nepřátelský postoj ke svému okolí. Snižuje se jejich pracovní produktivita, schopnost tvořivosti a motivace. Důsledkem může být celková nespolehlivost, problémy s objektivitou a narušené vztahy na pracovišti i v osobním a rodinném životě.

Psychická stránka syndromu vyhoření zahrnuje především pocit vnitřní prázdnoty, vyčerpání, sebelítost, frustraci, stres a depresivní stavy. Postižení jedinci často prožívají pocity marnosti, beznaděje, úzkosti a zoufalství. Objevují se změny nálad, podrážděnost, ztráta energie a celkový pocit duševního vyčerpání. Tyto symptomy negativně ovlivňují schopnost soustředění i komunikaci s okolím, což prohlubuje sociální izolaci a zhoršuje celkový psychický stav člověka.

Lidé se snaží příznaky vyhoření řešit sami pomocí pití alkoholu, černé kávy s cukrem, jí málo nebo hodně, užívají léky na spaní, uklidnění, často nepřetržitě kouří. (Potterová, 1997)

2.3 Vývoj syndromu vyhoření

Hartl a Hartlová (2000) člení vývoj syndromu vyhoření do čtyř fází, přičemž každá z nich postupně prohlubuje psychickou i fyzickou vyčerpanost jedince. První fáze je charakteristická silnou motivací k dosažení úspěchu. Navzdory vynaloženému úsilí se očekávané výsledky nedostavují, což vede k zesílení pracovního nasazení. Ve druhém stádiu se objevuje tlak na výkon a narůstající pocit, že práce postrádá strukturu a smysl. Třetí fáze se vyznačuje projevy neurózy, vnitřním neklidem a chaosem v myšlenkách i jednání. V závěrečném stádiu dochází k obratu od původního postoje „musím zvládnout vše“ k rezignaci ve smyslu „nemusím nic“. Jedinec ztrácí poslední zbytky zájmu a motivace, což vede k celkovému vyčerpání, hlubokému zklamání a emocionální otupělosti.

Oproti tomu Kallwass (2007) popisuje vývoj syndromu vyhoření jako proces probíhající pouze ve dvou fázích. V první fázi se začínají objevovat varovné signály, mezi něž patří nadměrná angažovanost doprovázená dlouhodobým pocitem vyčerpání. Postižený jedinec si uvědomuje, že jeho pracovní výkon klesá, trpí častými výkyvy nálad a ztrácí schopnost kvalitně odpočívat. V důsledku oslabení organismu se také snižuje jeho imunita, což zvyšuje náchylnost k infekcím. V této fázi doporučuje důkladně zanalyzovat vlastní situaci – zaměřit se na své pracovní i osobní nároky, přehodnotit očekávání a případné iluze týkající se vztahů či zaměstnání. Klíčovou roli hraje prevence v podobě psychohygieny, která zahrnuje obnovu sociálních kontaktů, dostatek spánku, pravidelný pohyb, vyváženou stravu a věnování se koníčkům.

Druhá fáze se vyznačuje výrazným útlumem angažovanosti, poklesem zájmu o okolí a nárůstem depresivních nebo agresivních reakcí. Dochází ke ztrátě motivace, snížení pracovního výkonu a emočnímu vyhoření, které se může projevit na duchovní, sociální i psychické úrovni. Často se objevují psychosomatické potíže spojené s kardiovaskulárním systémem, trávicí soustavou nebo svalovým napětím. Jedinec v této fázi pocítuje hlubokou beznaděj, frustraci, a v některých případech se mohou objevit i myšlenky na sebepoškození či sebevraždu. V této fázi je nezbytné vyhledat odbornou pomoc psychologa nebo psychiatra, případně zvážit farmakoterapii. Současně však upozorňuje, že klíčem k předcházení této extrémní fázi je včasná sebereflexe a využití dostupných terapeutických metod, které mohou zabránit plnému propuknutí syndromu vyhoření.

2.4 Diagnostické metody

Rozpoznat stav psychického vyhoření lze mnoha způsoby. Při odborném psychologickém vyšetření má vysokou vypovídací hodnotu pozorování, rozhovor, vyhodnocení podrobné anamnézy klienta a jiné. Velmi významným prvkem jsou dotazníkové metody. Dotazníkové metody se mohou dělit na jednodimenzionální, pracující s jednou hlavní dimenzí syndromu vyhoření, nebo multidimenzionální, které syndrom vyhoření definují více dimenzemi. Setkáváme se také s formou orientačních samoobslužných dotazníků, které není potřeba vyhodnocovat s psychologem nebo jiným odborníkem, ale orientační skóre si zjistí respondent sám. Existují samozřejmě specifické odborné dotazníky. Vyhodnotit je může pouze psycholog či jedinec vyškolený k práci s daným manuálem a jeho interpretací. Pomocníkem při diagnostice vyhořelosti mohou být také jiné odborné dotazníky jako je např. Logotest, Dotazníky životní spokojenosti aj. (Kebza, Šolcová, 1998).

2.4.1 Metoda Maslach Burnout Inventory

Maslach Burnout Inventory (MBI) je psychologický nástroj sloužící k měření úrovně syndromu vyhoření u jednotlivců, zejména v profesích zaměřených na práci s lidmi, jako jsou zdravotníci, učitelé nebo sociální pracovníci. Test byl vyvinut Christinou Maslach a Susan Jackson v 80. letech a postupně se stal jedním z nejrozšířenějších diagnostických nástrojů v této oblasti.

MBI hodnotí tři hlavní složky vyhoření:

1. **Emoční vyčerpání** – jedinec se cítí fyzicky i psychicky vyčerpaný v důsledku pracovního stresu.
2. **Depersonalizace** – dochází k odcizení vůči kolegům nebo klientům, objevuje se cynismus a lhostejnost.
3. **Snížený pocit osobního úspěchu** – člověk má pocit, že jeho práce nemá smysl a vnímá pokles vlastní kompetence.

Dotazník obsahuje 22 výroků, které respondent hodnotí na škále podle frekvence výskytu daných pocitů. Na základě výsledků lze určit míru vyhoření a navrhnout vhodná opatření k jeho zvládnutí. MBI se využívá v klinické praxi a v pracovním prostředí jako nástroj prevence a včasného rozpoznání rizikového chování vedoucího k vyhoření (Maslach, Leiter, 1997).

2.4.2 Metoda The Meier Burnout Assessment

MBA vznikl v roce 1984, jeho autorem je Meier. Jedná se o 23 položkový dotazník, jehož tvrzení jsou posuzována na škále pravda – lež (true – false). MBA byl vyvinut z teoretického modelu vyhoření Meiera a následuje Jacksonovou v sekvenčním systému tvorby škály. Meier definuje syndrom vyhoření jako stav snížených očekávání pro získání pozitivních pracovních výsledků („Burnout is a state of lowered expectations for obtaining valued work reinforcement“). Korelace s MBI dosahovala hodnot $r = .54$ až $r = .79$. Meier se ve svých výzkumech zaměřuje především na odlišení deprese a syndromu vyhoření (Meier, 1984)

2.4.3 Freudenbergův dotazník

Podle Honzáka (2018) byl Herbert J. Freudenberger nejen uznávaným klinickým psychologem působícím na Manhattanu, ale také váženým vědcem, jehož práce byla oceněna několika prestižními cenami. V 60. letech rozšířil své působení o založení bezplatné kliniky pro mladistvé závislé, bezdomovce a sociálně znevýhodněné osoby v Harlemu. Freudenberger nepopíral vliv nepříznivých vnějších okolností na vznik syndromu vyhoření, avšak kladl důraz především na roli osobnostních charakteristik, postojů a chybných rozhodnutí, které k vyhoření významně přispívají. Tento přístup sdílela i řada jeho následovníků. Freudenbergerovo stanovisko využívá výstižnou otázku: „Co asi dělám špatně já?“, která by měla zaznít v momentě, kdy má člověk pocit, že se mu nic nedaří a celý svět je proti němu.

Dotazník se zaměřuje na niterní pocity za uplynulého půlroku, každá otázka měla rozmezí 1–5 bodů a u vyhodnocení byly určeny hranice bodů, které poukazují na současný psychický stav respondentů. Dotázaný, který by dosáhl nad 65 bodů, je v kritickém stavu a je ohroženo psychické i fyzické zdraví.

3 VYHOŘENÍ VE VZTAHU K PRÁCI VOJÁKA Z POVOLÁNÍ

Vojáci z povolání čelí vysoké fyzické a psychické zátěži, která může vést k syndromu vyhoření. Klíčovým aspektem v tomto ohledu je prevence, která zahrnuje uvědomění si vlastních limitů, správné nakládání s energií a aktivní péči o zdraví. Základním prvkem prevence je efektivní zvládání negativních emocí, jako jsou hněv, strach, úzkost a udržování dobré fyzické kondice prostřednictvím pravidelného cvičení. Důležitým faktorem je rovněž vyvažování pracovního a osobního života, efektivní řízení času, delegování úkolů a stanovení realistických cílů. Vojáci by měli dbát na dostatečný odpočinek, věnovat se koníčkům a neustále se vzdělávat. Psychická odolnost zahrnuje schopnost vyhledat pomoc, vyhnout se přetěžování, být asertivní a zároveň projevovat empatii vůči ostatním. Péče o zdraví, prevence nemocí a udržování pozitivního přístupu k životu jsou nezbytné pro udržení dlouhodobé výkonnosti a duševní pohody. Pouze voják, který pečuje o své tělo a mysl, je schopen dlouhodobě podávat kvalitní výkon a být oporou pro svůj tým. (mocr.mo.gov.cz, 2024)

Zahraniční vojenské mise představují pro vojáky značnou zátěž, která může výrazně přispět k rozvoji syndromu vyhoření. Vojáci nasazení v zahraničních misích čelí fyzickým nárokům spojeným s každodenními úkoly a operacemi v náročných a nehostinných podmínkách, stejně jako psychickému stresu, jenž vyplývá z neustálé nejistoty a rizika, které tyto mise obnášejí. Dlouhá odloučení od rodiny, izolace, nepřetržitý stres z bojových situací a napětí při kontaktu s civilním obyvatelstvem mohou vést k vyčerpání na mentální i fyzické úrovni.

Vojáci jsou často vystaveni extrémním emocím a zátěžovým situacím, které mohou vést k jejich emocionálnímu vyčerpání. Zátěž spojená s neustálým stresem a dlouhými pobyty v oblastech konfliktů, bez adekvátní podpory a odpočinku, podstatně zvyšuje riziko rozvoje syndromu vyhoření. Kombinace vyčerpání, izolace a psychického tlaku může vést k celkové ztrátě motivace, demotivaci a značnému zhoršení duševního a fyzického zdraví vojáků. Tento stav má vážný dopad na jejich schopnost plnit stanovené úkoly a dlouhodobě vykonávat vojenskou službu.

Název operace	Region	Cíl operace
Mise v Pobaltí (Estonsko, Litva, Lotyšsko)	Pobaltí (Estonsko, Litva, Lotyšsko)	Posílení obranyschopnosti NATO na východní hranici
Operace Resolute Support	Afghánistán	Poradenství a výcvik afghánských bezpečnostních sil
Operace Barkhane	Mali	Boj proti terorismu a podpora bezpečnosti v Sahelu
Mise KFOR (Kosovo Force)	Kosovo	Udržení bezpečnosti a stability v regionu
Mise UNIFIL	Libanon	Monitorování příměří mezi Libanonem a Izraelem
Operace Atalanta	Somálsko	Ochrana námořní dopravy před piráctvím
Mise UNSCOM	Irák	Monitorování zbraní hromadného ničení a jejich likvidace
Mise UNGCI	Kuvajt	Dohlížení na rozdělování humanitární pomoci v oblasti Zálivu
Mise na Slovensku	Slovensko	Posílení obranyschopnosti NATO v regionu a spolupráce se slovenskými silami

Obrázek 3: Současné zahraniční operace AČR

(zdroj: vhu.cz)

3.1 Příčiny syndromu vyhoření u vojáků z povolání

Příčiny syndromu vyhoření u vojáků z povolání jsou komplexní a ovlivněny profesními nebo osobními faktory. Vojáci čelí specifickým výzvám, které jsou často mimo rámec běžných profesí, a tyto nároky mohou být klíčovým faktorem při vzniku vyhoření. Jedním z hlavních faktorů je dlouhodobý stres spojený s neustálým vystavením riziku v bojových misích nebo při plnění náročných operací. Chronický stres může vést k vyčerpání, úzkostem a celkovému zhoršení duševní pohody. Dále je třeba vzít v úvahu i faktory spojené s fyzickými nároky, jako jsou dlouhá pracovní doba, náročné fyzické podmínky a časté změny prostředí, které mohou vyčerpat tělo a mysl (Hénik a Fiedor, 2024). Dalším důležitým faktorem je nedostatečná podpora ze strany nadřízených, kolegů nebo rodiny. Výsledkem může být pocit izolace a ztráta motivace. Častá a dlouhá odloučení od rodiny a blízkých, zejména při účasti na zahraničních misích, zhoršují schopnost vojáka regenerovat se a udržovat rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. K tomu se přidává i faktor profesní náročnosti, kdy vojáci často čelí vysokým očekáváním a tlakům na výkon, což může vést k neschopnosti plně se věnovat duševní pohodě a regeneraci. Všechny tyto faktory mohou společně přispět k rozvoji syndromu vyhoření, který negativně ovlivňuje osobní i profesní život vojáků.

3.1.1 Psychosociální faktory

Psychosociální faktory jsou klíčové pro pochopení příčin syndromu vyhoření u vojáků. Dlouhodobý stres, emocionální nároky a psychologické tlaky, které vojáci čelí, mohou zásadně ovlivnit jejich schopnost zvládat pracovní zátěž. Vojáci se často nacházejí v extrémních a nevyzpytatelných situacích, kde jsou vystaveni riziku života. Toto riziko vyvolává vysokou úroveň stresu. Dlouhá období odloučení od rodiny, napětí ve vztazích s kolegy a nadřízenými, stejně jako izolace, mohou výrazně přispět k pocitu vyčerpání. Vzhledem k povaze vojenské služby, která často vyžaduje emocionální odolnost a schopnost zachovat klid v krizových okamžicích, se může voják cítit osamocený a pod tlakem, což zvyšuje riziko vzniku syndromu vyhoření. Vojáci, kteří nemají dostatečnou psychologickou podporu, mohou pociťovat frustraci a ztrátu motivace, vedoucí ke zhoršení jejich schopnosti efektivně plnit své úkoly. (Balabán a Pernica, 2015)

3.1.2 Vliv platového ohodnocení

Platové ohodnocení vojáků z povolání v České republice dlouhodobě neodpovídá míře inflace a růstu reálných mezd v civilním sektoru vedoucí k negativnímu ovlivnění jejich životní úrovně a pracovní motivace. Podle údajů Českého statistického úřadu (ČSÚ) vzrostla ve 4. čtvrtletí 2024 průměrná hrubá měsíční mzda o 7,2 % meziročně, reálně pak o 4,2 % (csu.gov.cz, 2024). I přes tento růst zůstávají platy ve vojenském sektoru často pod úrovní civilního sektoru. Výše uvedený rozdíl může vést k frustraci a demotivaci mezi vojáky.

Zrušení Fondu kulturních a sociálních potřeb (dále FKSP) ve vojenském sektoru mělo další negativní dopad na spokojenost vojáků. Fond dříve umožňoval vojákům využívat finanční prostředky na různé benefity, jako byly dovolené, wellness služby, permanentky do posiloven a další aktivity, které pomáhaly zlepšovat jejich regeneraci a pohodu. Po zrušení FKSP byly tyto benefity prakticky eliminovány. Zrušení vedlo k tomu, že vojáci mají omezený přístup k možnostem odpočinku a regenerace, které jsou pro prevenci syndromu vyhoření klíčové. Tato změna mohla zvýšit stres a negativně ovlivnit celkovou spokojenost a psychickou pohodu vojáků.

Kombinace neadekvátního platového ohodnocení a zrušení FKSP může tedy přispět k vyššímu riziku syndromu vyhoření mezi vojáky z povolání. Pro zlepšení této situace by bylo vhodné zvážit úpravu platových tarifů tak, aby lépe odrážely inflaci a životní

náklady, a obnovit nebo nahradit benefity, které byly dříve poskytovány prostřednictvím FKSP, aby se zvýšila spokojenost a psychická pohoda vojáků. (mocr.mo.gov.cz, 2024)

3.1.3 Pracovní prostředí a stres

Dziaková (2009) popisuje pracovní prostředí jako další klíčový faktore, který ovlivňuje vznik syndromu vyhoření u vojáků. Armádní prostředí je často charakterizováno vysokým tlakem na výkon, rigidními pravidly a nepřetržitým nasazením, které může být vyčerpávající. Vojáci, kteří se ocitají v neustálé pohotovosti a musí se přizpůsobit neustálým změnám, mohou pociťovat chronický stres vedoucí k vyhoření. Pracovní prostředí armády může být také emocionálně náročné, zejména v krizových oblastech, kde vojáci čelí nebezpečným situacím, jako jsou střety s nepřítelem, humanitární katastrofy nebo neustálé nasazení v terénu. Kromě fyzické náročnosti mohou pracovní podmínky přispět k zátěži i v oblasti duševní pohody, kdy vojáci zažívají neustálý stres, strach z nebezpečí a izolaci. Vysoké nároky na plnění úkolů, neustálý dozor a kontroly ze strany nadřízených mohou vést k vyčerpání a frustraci. Dlouhodobé vystavení těmto stresovým faktorům, bez adekvátní regenerace, může mít za následek kognitivní a emocionální únavu, což je klíčovým faktorem při rozvoji syndromu vyhoření.

3.2 Důsledky syndromu vyhoření na výkon a psychickou pohodu vojáků

Syndrom vyhoření má u vojáků z povolání závažné důsledky, které negativně ovlivňují jak jejich pracovní výkon, tak psychickou pohodu. Vojáci, kteří jsou postiženi vyhořením, mohou vykazovat výrazný pokles v pracovní výkonnosti. Vyhoření se projevuje ve snížené efektivitě plnění úkolů, ztrátě motivace a apatii. Tento stav může mít přímý dopad na schopnost vojáků rychle reagovat v krizových situacích. Pro armádní prostředí je motivace naprosto klíčová. Na psychické úrovni vyhoření vede k vysoké míře stresu, úzkosti, deprese a vyčerpání, což snižuje celkovou duševní pohodu vojáků. V důsledku tohoto stavu mohou vojáci ztrácet schopnost efektivně komunikovat a spolupracovat v týmu a ohrozit celkovou kohezi jednotky. Syndrom vyhoření rovněž zvyšuje riziko zdravotních problémů, včetně dlouhodobého stresu, který může vést k somatickým onemocněním, jako jsou srdeční onemocnění, problémy s imunitním systémem nebo psychické poruchy, což dále ovlivňuje celkovou pohodu a schopnost sloužit. Důsledky vyhoření nejsou omezeny pouze na jednotlivce, ale mohou mít širší negativní dopad na celkový výkon jednotky a její bojovou připravenost.

Dziaková (2009) uvádí jako důsledky syndromu vyhoření u vojáků z povolání následovné:

- **Pokles pracovní výkonnosti** – Snížená efektivita při plnění úkolů, dlouhodobá apatie a ztráta motivace.
- **Snížená schopnost rozhodování** – Zpomalení reakčního času a nedostatečné rozhodování v krizových situacích.
- **Vysoká míra stresu a úzkosti** – Dlouhodobý stres může vést k úzkostným stavům, což negativně ovlivňuje psychickou stabilitu.
- **Deprese a vyčerpání** – Prohlubující se deprese a vyčerpání, které mohou vést až k úplné ztrátě zájmu o práci a osobní život.
- **Narušení týmové spolupráce** – Ztráta motivace a negativní emoce mohou narušit týmovou soudržnost a komunikaci.
- **Zdravotní problémy** – Dlouhodobý stres zvyšuje riziko somatických problémů, jako jsou srdeční onemocnění, problémy s trávením a poruchy spánku.
- **Vyšší absence z práce** – Zvýšená míra nemocenských dnů nebo zranění způsobených fyzickým nebo psychickým vyčerpáním.
- **Snížená schopnost regenerace** – Nedostatečná schopnost duševního a fyzického zotavení, což dále zhoršuje celkový zdravotní stav.
- **Riziko dlouhodobého výpadku z služby** – Vyhoření může vést k dlouhodobé pracovní neschopnosti nebo k rozhodnutí vojáka opustit službu.
- **Zhoršení vztahů s rodinou a kolegy** – Vysoký stres a psychické problémy mohou negativně ovlivnit osobní vztahy, což vede k izolaci a konfliktům.

Tato kombinace důsledků má negativní vliv nejen na jednotlivce, ale i na celkový výkon vojenské jednotky a může mít dlouhodobý dopad na její efektivitu a připravenost.

4 PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ

Prevence představuje zásadní aspekt v předcházení syndromu vyhoření a hraje klíčovou roli v udržení duševní a fyzické pohody jednotlivce. Venglářová a kol. (2011) uvádí, že důležitým preventivním opatřením je adaptační praxe, která spočívá v uvědomění si možných rizik spojených s vykonávanou profesí a v systematické podpoře ze strany zkušenějších kolegů. Ti mohou novým pracovníkům poskytnout cenné rady, předávat jim své zkušenosti a pomáhat jim lépe zvládat náročné situace, s nimiž se mohou v počátcích své kariéry setkat. Možnost konzultovat své pracovní postupy, sdílet své obavy a mít oporu v někom, kdo již prošel podobnými profesními výzvami, významně přispívá k prevenci psychického vyčerpání.

Dalším klíčovým prvkem prevence je podle autorky péče o sebe sama, která zahrnuje fyzické a psychické aspekty. K tomu patří například schopnost mít rád sám sebe, přijímat vlastní slabiny i silné stránky a věnovat si dostatek času na regeneraci a relaxaci. Nedílnou součástí prevence je umění včas si přiznat, kdy člověk sám nestačí na řešení určité situace, a nebát se požádat o pomoc. Důležité je mít kolem sebe lidi, kteří dokážou naslouchat, poskytovat podporu a pomáhat překonávat obtížné období. Podstatná je rovněž role nadřízených, kteří by měli umět ocenit dobře vykonanou práci, čímž posilují pracovní motivaci a spokojenost zaměstnanců.

Autorka Prieß (2015) popisuje „Dvanáct pravidel pro zachování výkonnosti a zdraví:

- Usilujte o trvalý dialog v šesti oblastech svého života: práce, rodina / partnerský vztah, zdraví / fyzická kondice, sociální kontakty, individualita/koníčky a víra/spiritualita.
- Pravidelně odpočívejte. Alespoň jednou denně byste měli mít pocit, že cíleně relaxujete.
- Plánujte si přestávky. Je-li to možné, dělejte v jednu chvíli jen jednu věc.
- Neuhýbejte konfliktům kompenzacemi. Usilujte o jasné odpovědi a jasná řešení.
- Musíte-li kompenzovat, pak dbejte na to, aby byla kompenzace co nejzdravější, aby se nestala vašim dalším problémem.
- Neuhýbejte před problémy. Snažte se je co nejdříve vyřešit.

- Stravujte se vyváženě – jste to, co jíte. Zejména v okamžicích vypětí dbejte na dostatečný přísun vitaminů (především vitaminů skupiny B a vitaminu C).
- Nejméně jednou za dva dny dělejte něco jen pro sebe.
- Dbejte na dostatek spánku.
- Pravidelně si dávejte volno.
- Stanovujte si priority a stůjte si za nimi. Naučte se říkat ne – ostatním i sami sobě.
- Kontrola: Pravidelně požádejte někoho, koho si vážíte, o zpětnou vazbu. Berte ji vážně.“

4.1 Individuální prevence

Syndrom vyhoření je často výsledkem dlouhodobého stresu a přetížení, které člověk nedokáže efektivně zvládat. Proto je důležité zaměřit se na osobní strategie, které pomáhají udržet psychickou rovnováhu a předcházet vyhoření. K nejdůležitějším oblastem patří sebepoznání, psychohygiena, regulace emocí a nastavení osobních hranic.

4.1.1 Sebepoznání a sebehodnocení

Sebepoznání je klíčem k včasné identifikaci prvních varovných signálů syndromu vyhoření. Každý člověk reaguje na stres jinak, a proto je důležité sledovat vlastní reakce a rozpoznat změny ve svém chování či psychickém stavu. Mezi typické příznaky patří chronická únava, podrážděnost, ztráta motivace nebo snížená výkonnost. Důležité je také sebehodnocení – umět realisticky posoudit své schopnosti a očekávání, abychom se vyhnuli přílišnému tlaku na výkon. Pravidelná reflexe vlastního duševního stavu pomáhá přijmout opatření ještě předtím, než se vyhoření rozvine do vážnější fáze (Plamínek, 2013).

4.1.2 Psychohygiena

Dušení hygiena je interdisciplinární obor, který se ve svém širším pojetí zaměřuje na otázky hledání a nalézání efektivního způsobu života a optimální životní cesty pro každého člověka. V užším pojetí je se jedná o obor, který se zabývá problematikou uchování duševního zdraví. Usiluje o interpretaci multifaktoriální determinace života člověka. Nezaměřuje se tedy pouze na možnosti uchování duševního a psychického zdraví člověka, ale stále více na otázky harmonického rozvoje osobnosti. (Bedrnová, a kol. 1999)

Pravidla duševní hygieny hrají klíčovou roli v prevenci psychické zátěže a syndromu vyhoření, přičemž různí autoři k tomuto tématu přistupují z odlišných perspektiv. Míček (1984) zdůrazňuje především význam autoregulace, tedy schopnosti jedince ovlivňovat svůj psychický stav prostřednictvím vědomého řízení sebe sama a aktivního přetváření svého prostředí. Přístup klade důraz na individuální odpovědnost za vlastní duševní pohodu a schopnost přizpůsobit si vnější podmínky tak, aby nepůsobily nadměrný stres. Naproti tomu Kebza a Šolcová (2003) akcentují především sociální aspekty duševní hygieny, zejména důležitost sdílení emocí, vyjadřování vlastních pocitů a využívání sociální opory, například prostřednictvím skupinových setkání nebo neformálních rozhovorů s kolegy. Dalším klíčovým faktorem prevence je podle autorů oddělování pracovního a osobního života. Oddělování pomáhá předcházet dlouhodobému přetížení a následnému vyhoření. Oba přístupy se vzájemně doplňují, neboť efektivní péče o duševní zdraví vyžaduje schopnost samostatně pracovat se svými emocemi a nastavit si vhodné hranice a aktivní hledání podpory v sociálních vztazích.

4.1.3 Psychoterapie

Praško a Prašková (2007) uvádějí, že psychoterapie je léčebná metoda, která využívá psychologických znalostí k posílení zdravých aspektů osobnosti. Forma terapie zahrnuje různé přístupy, jako je rodinná, individuální nebo skupinová terapie, a využívá techniky jako umělecké vyjádření, rozhovory, dramatizaci, psychogymnastiku, hraní rolí a trénink dovedností. Hlavním cílem psychoterapie je pomoci jednotlivci obnovit přirozenou kontrolu nad svými myšlenkami, emocemi, vnímáním a chováním. Ve své publikaci autoři zmínění výše uvádějí, že terapeut pomáhá jedinci:

- Porozumět tomu, co se děje.
- Oddělit zdravé prožívání, od „nezdravého“.
- Ohraničit, zmírnit či omezit a odstranit patologické prožitky, znovu obnovit žebříček hodnot.
- Rozvinout a také podpořit vše zdravé.
- Znovu nalézt přiměřenou a přirozenou důvěru v sebe i svět kolem.
- Vytvořit pocit samozřejmosti a bezpečí, přirozenou kontrolu nad svým životem.
- Najít cesty k překonání současných životních problémů.

4.2 Fyzická a zdravotní prevence

Fyzická prevence hraje klíčovou roli v ochraně před syndromem vyhoření, protože tělesná kondice a celkové zdraví mají přímý vliv na psychickou odolnost a schopnost vyrovnávat se se stresem. Dlouhodobé fyzické přetížení, nedostatek spánku nebo špatné stravovací návyky mohou vést k únavě a vyčerpání a zvýšit riziko vyhoření. Důraz na fyzickou prevenci zahrnuje pravidelnou tělesnou aktivitu, kvalitní spánek, správnou výživu a celkové zdraví těla.

4.2.1 Pravidelná fyzická aktivita

Pravidelný pohyb je zásadní pro udržení dobré fyzické a psychické kondice. Cvičení nejen zlepšuje fyzickou zdatnost, ale má také pozitivní vliv na náladu, redukuje stres a zlepšuje spánek. Mezi nejefektivnější formy cvičení pro prevenci vyhoření patří:

- **Kardio cvičení** (běh, jízda na kole, plavání) zvyšují hladinu endorfinů, což pomáhá zmírnit stres a zlepšit celkovou pohodu.
- **Silové tréninky** (posilování) zlepšují tělesnou sílu, což přispívá k lepšímu zvládnutí stresových situací.
- **Jóga a pilates** zlepšují flexibilitu, podporují relaxaci a uvolnění napětí ve svazech, což má pozitivní dopad na psychiku.
- **Procházky v přírodě** či **turistika** přinášejí fyzické a psychické benefity, jelikož propojují pohyb s kontaktem s přírodním prostředím.

Ideální je zahrnout fyzickou aktivitu do každodenní rutiny, a to i v krátkých intervalech, protože pravidelný pohyb pomáhá tělu lépe se vyrovnávat se stresem (Hamplová, 2019)

4.2.2 Kvalitní spánek

Spánek je základem regenerace těla a mysli, a jeho kvalitní délka a struktura jsou klíčové pro prevenci vyhoření. Nedostatek spánku nebo jeho špatná kvalita mohou zvyšovat úroveň stresu, únavy a podrážděnosti, což v konečném důsledku vede k psychickému vyčerpání. Důležité aspekty spánkových návyků podle Walkera (2021) zahrnují:

- **Spánek v pravidelných intervalech** – snažit se chodit spát a vstávat každý den ve stejnou dobu, což podporuje stabilní vnitřní biologický rytmus.

- **Kvalitní spánek** – zajistit si klidné a tmavé prostředí, které napomáhá hlubokému spánku. Dále je důležité vyhnout se stimulujícím látkám (např. kofeinu, alkoholu) a intenzivnímu mentálnímu zatížení těsně před spaním.

4.3 Pracovní prevence a organizace času

V dnešní době, kdy je pracovní vytížení mnohdy extrémní a tempo života stále zrychluje, se stává prevence syndromu vyhoření klíčovým tématem nejen v náročných profesích, ale v jakémkoli pracovním prostředí. Jedním z nejúčinnějších nástrojů prevence je správná organizace času, která pomáhá udržet rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, minimalizovat stres a zvýšit dlouhodobou odolnost vůči přetížení. Efektivní plánování úkolů, stanovení priorit a dodržování pravidelných přestávek umožňuje nejen vyšší produktivitu, ale také snižuje pocit vyčerpání a ztráty motivace. Nezbytnou součástí prevence je také důraz na psychohygienu – schopnost vědomě pracovat s vlastním stresem, dbát na duševní i fyzickou regeneraci a nastavovat si zdravé hranice mezi pracovními povinnostmi a osobním životem. Dlouhodobá pracovní zátěž bez dostatečné prevence může vést ke snížení pracovního výkonu a spokojenosti nebo k vážným zdravotním problémům, jak fyzickým, tak psychickým. Právě proto je důležité, aby organizace času byla vnímána jako prostředek ke zvýšení efektivity, a jako nástroj k ochraně duševního zdraví a celkové kvality života.

4.3.1 Plánování času a psychická odolnost

Efektivní řízení času hraje klíčovou roli v udržení psychické pohody a odolnosti vůči stresu. V dnešním rychlém životním tempu, kde je na člověka kladeno stále více požadavků, je schopnost organizovat svůj čas nezbytná pro prevenci přetížení a vyhoření. Dobré plánování pomáhá optimalizovat pracovní výkon i vyváženější rozložení času mezi povinnosti a odpočinek. Mezi efektivní techniky patří například stanovování priorit podle důležitosti a naléhavosti, rozdělování velkých úkolů na menší kroky, využívání digitálních nástrojů pro organizaci práce nebo plánování dostatečných přestávek k regeneraci. Důležité je také umět rozlišovat mezi produktivitou a neustálým vytížením – práce bez jasných hranic může vést k chronické únavě a úbytku motivace. Lidé, kteří mají dobré návyky v oblasti time managementu, jsou často odolnější vůči stresu, protože mají větší kontrolu nad svými povinnostmi a lépe zvládají neočekávané situace. Právě pocit kontroly a schopnost efektivně řídit svůj čas mohou výrazně přispět k psychické stabilitě a celkové spokojenosti v osobním i pracovním životě. (Paulík, 2017)

4.3.2 Regenerace a cvičení

Regenerace a pravidelná fyzická aktivita hrají klíčovou roli v prevenci vyhoření a udržení celkové psychické i fyzické pohody. Dlouhodobý stres a náročné pracovní tempo mohou vést k vyčerpání, snížení koncentrace a ztrátě motivace, pokud tělo a mysl nedostávají dostatek prostoru k obnově sil. Duckworth (2017) uvádí, že regenerace zahrnuje kvalitní spánek a další aktivní způsoby odpočinku, jako jsou relaxační techniky, pobyt v přírodě nebo věnování se koníčkům. Kromě pasivního odpočinku je stejně důležitý i pohyb, který přispívá k uvolňování stresu, zlepšení krevního oběhu a zvýšení hladiny endorfinů. Spánek má pozitivní vliv na náladu i duševní stabilitu. Pravidelné cvičení – ať už jde o dynamické sporty, silový trénink nebo jemnější formy pohybu, jako je jóga či pilates – pomáhá udržovat fyzickou kondici a zvyšuje psychickou odolnost. Fyzická aktivita navíc podporuje kvalitní spánek a zlepšuje schopnost zvládat stresové situace. Vyvážená kombinace regenerace a pohybu představuje efektivní nástroj nejen pro zlepšení celkové vitality, ale i pro dlouhodobou prevenci vyhoření.

4.4 Dlouhodobá prevence a osobní rozvoj

Rozhodující význam mají při řešení životních situací má aktivní přístup k životu, jedná se o naši schopnost tvrdě a usilovně bojovat vlastními silami se všemi obtížemi, které nás v životě potkají. Aktivní přístup zahrnuje následující zásady:

- Otevřenost tomu, co se kolem nás děje, snaha pochopit veškeré události v okolí jako smysluplné a zajímavé.
- Nebát se změn, přijímat je jako něco běžného a přirozeného. Považovat je za příležitost k ukázání toho, co dovedeme.
- Nebýt pasivní při setkání se stresujícími životními událostmi, ale aktivně hledat způsoby či kroky, jak situaci čelit, podniknout protiakci.
- Musíme počítat se stresujícími situacemi, uvědomit si, že tyto situace k dnešnímu světu patří a nevyhneme se jim.
- Naučit se izolovat stres od ostatních životních aktivit, například nechat pracovní starosti za dveřmi kanceláře nebo naopak nenosit do zaměstnání své osobní starosti.

- Pěstovat dobré a hojné vztahy s ostatními. Pevní zakotvení ve vztazích s druhými lidmi a dobré sociální zázemí nám pomáhá při zvládání stresu. Pocit podpory ze strany našich blízkých nám pomáhá se lépe vyrovnat s životními těžkostmi.
- Vytvoření příznivého prostředí kolem sebe, zaměřit se na náš zdroj stresu, najít si uspokojující práci, aktivně řešit průběžné problémy.
- Osvojit si zdravý životní styl, aktivní odpovědnost za naše zdraví a aktivní přístup k životu jsou spojeny s dostatkem spánku, dodržováním životosprávy a dostatkem pohybové aktivity, a to s vyloučením nežádoucích návyků (alkohol, kouření a jiné závislosti), (Kebza a Šolcová, 2003)

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 METODOLOGIE VÝZKUMU

Teoretická východiska práce poskytla hlubší vhled do problematiky syndromu vyhoření a jeho prevence v armádním prostředí. V praktické části je realizován výzkum zaměřený na zmapování výskytu syndromu vyhoření u vojáků z povolání Armády České republiky a na identifikaci možných preventivních opatření. Kapitola se věnuje charakteristice výzkumné části diplomové práce, popisu zvolené metodologie a průběhu sběru dat. Cílem je získat relevantní informace o míře povědomí, zkušenostech a postojích vojáků k této problematice, které mohou přispět k efektivnějším strategiím prevence a zmírnění důsledků syndromu vyhoření v armádním prostředí. Pro výzkum byla zvolena kvantitativní metoda šetření, kterou lze pomocí několika proměnných vyjádřit čísky. Výsledek je poté dosažen měřením a sestavením stupnice hodnot (Chrásky, 2016).

5.1 Výzkumný cíl a výzkumné otázky

Výzkumným cílem této diplomové práce bylo zjistit rozsah syndromu vyhoření u vojáků z povolání Armády České republiky a identifikovat možnosti jeho prevence. Záměrem bylo poskytnout ucelenější pohled na problematiku syndromu vyhoření v armádním prostředí, se zaměřením na faktory, které k němu přispívají, a na možné strategie prevence a podpory vojáků v rámci jejich profesního života.

Cílem práce bylo zodpovězení hlavní výzkumné otázky (HVO): *Jaké faktory přispívají k rozvoji syndromu vyhoření u vojáků z povolání v AČR a jaká opatření mohou pomoci v jeho prevenci?*

Dílní výzkumné otázky zjišťují:

1. *Jaká je v současnosti míra syndromu vyhoření*
2. *Do jaké míry mají vojáci z povolání přístup k psychologické podpoře a jiným preventivním opatřením proti syndromu vyhoření?*
3. *Jaký význam má finanční ohodnocení a jeho vnímání vojáky z hlediska prevence syndromu vyhoření?*
4. *Jak déle sloužící vojáci vnímají současné náborové příspěvky a benefity pro nově příchozí rekruty v kontextu vlastní pracovní motivace?*
5. *Jaký vliv mají pracovní podmínky a zahraniční mise na míru syndromu vyhoření u vojáků AČR?*

5.2 Popis metody

Zdrojem informací pro praktickou část této práce byly dva anonymní dotazníky. První byl zaměřený na problematiku syndromu vyhoření u vojáků z povolání v Armádě České republiky. Dotazník obsahuje pouze uzavřené a polootevřené otázky a je strukturován do několika tematických sekcí, které se zaměřují na demografické údaje, výskyt syndromu vyhoření, pracovní podmínky a prevenci, finanční ohodnocení a celkovou spokojenost s prací. Jeho cílem je získat relevantní data o faktorech ovlivňujících syndrom vyhoření a o možnostech jeho prevence v armádním prostředí. Tento dotazník byl vytvořen speciálně pro vojáky z povolání, aby reflektoval specifika jejich profesního života a umožnil lépe pochopit, jaké aspekty služby mohou přispívat k psychické a fyzické zátěži.

Druhý dotazník zaměřující se na všeobecné vyhoření byl převzat z publikace Jaroslava Krivohlavého: *Jak neztratit nadšení* a slouží k posouzení míry rizika syndromu vyhoření. Obsahuje 18 polootevřených otázek, na které respondenti odpovídají pomocí předem stanovené bodové škály. Na základě součtu bodů lze provést sebehodnocení prostřednictvím vyhodnocovací stupnice, která poskytuje okamžitou zpětnou vazbu o aktuálním stavu respondenta ve vztahu k syndromu vyhoření. Dotazník umožňuje identifikaci rizikových faktorů a může sloužit jako indikátor pracovního zatížení a jeho dopadů na psychické a fyzické zdraví. Poskytuje objektivizované sebehodnocení vnímání stresu a vyčerpání v pracovním kontextu.

Oba dotazníky jsou součástí této diplomové práce a jsou přiloženy v přílohách. Jejich kombinace umožňuje získat kvantitativní data o syndromu vyhoření u vojáků z povolání a poskytnout základní podklady pro analýzu této problematiky v armádním prostředí.

5.3 Vzorek respondentů

Sběr dat probíhal mezi posluchači praporčického a důstojnického kurzu, které jsou součástí kariérového vzdělávání v Armádě České republiky a probíhají ve Vojenské akademii Vyškov (VeV-VA Vyškov). **Tyto kurzy zahrnují vojáky pozemních i vzdušných sil všech hodnostních sborů a všech útvarů.** Praporčický kurz je určen pro vojáky z hodnostního sboru mužstva, poddůstojníků, kteří mají být povýšeni do praporčických hodností, a pro vojáky, kteří v tomto hodnostním sboru slouží, ale musí si zpětně splnit kariérový kurz. Důstojnický kurz zahrnuje důstojníky v aktivní službě i vojáky, kteří se na důstojnickou hodnost připravují. Tento způsob umožnil zahrnout

respondenty mužského i ženského pohlaví s různou délkou služební praxe, odlišným profesním zaměřením a zkušenostmi, čímž bylo zajištěno co nejširší spektrum odpovědí.



Obrázek 4: Logo vojenské akademie

Zdroj: Acr.mo.gov.cz

5.4 Průběh sběru dat

Pro výzkum bylo stanoveno minimálně 100 respondentů, a proto bylo distribuováno dostatečné množství dotazníků. Sběr dat probíhal v období od 6. 1. 2025 do 17. 1. 2025. Byly využity dva typy dotazníků, které byly náhodně rozděleny mezi účastníky praporčického a důstojnického kurzu ve VeV-VA Vyškov. Konkrétně bylo 55 dotazníků každého typu distribuováno mezi posluchače praporčického kurzu a dalších 60 dotazníků každého typu mezi posluchače důstojnického kurzu. Počet dotazníků byl zvolen na základě kapacity posluchačů obou kurzů.

Dotazníky byly předávány osobně s vysvětlením jejich účelu a případné nejasnosti byly ihned objasněny. Po ukončení šetření, dne 20. 1. 2025, byly dotazníky shromážděny a podrobeny kontrole. Celkem bylo obdrženo 115 dotazníků obou typů, avšak 5 z každé skupiny bylo vyřazeno pro neúplné vyplnění. Do finálního vyhodnocení bylo zahrnuto 110 kompletně vyplněných dotazníků obou typů. Tento postup zajistil dostatečný vzorek dat pro relevantní analýzu.

6 ANALÝZA DAT

V této kapitole bude probíhat vyhodnocení získaných dat. Byla využita čárková metoda s tabulkou absolutní a relativní četnosti v procentech. Dále byla aplikována metoda výpočtu průměru a stanovení modusu. U polootevřených otázek byly odpovědi rozděleny do kategorií podle četnosti jednotlivých vyjádření

6.1 Vyhodnocení vlastního dotazníku

Otázka č.1: Pohlaví

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Muž	72	66
Žena	38	34

Tabulka 1: Otázka č.1

Vyhodnocení

V rámci provedeného šetření tvořili většinu respondentů muži, kterých bylo 72 (66 %), zatímco žen bylo 38 (34 %). Tento výsledek reflektuje obecné zastoupení pohlaví v rámci Armády České republiky, kde dlouhodobě převažuje mužská složka. Přestože v posledních letech dochází k nárůstu počtu žen v ozbrojených silách.

Otázka č.2: Věk

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
18-30	47	43
31-40	42	38
41-50	18	16
51 a víc	3	3

Tabulka 2: Otázka č.2

Vyhodnocení

Výsledky ukazují, že největší skupinu respondentů tvoří vojáci ve věku 18–30 let, a to v počtu 47 (43 %). Druhou nejpočetnější věkovou kategorií jsou respondenti ve věku 31–40 let, kterých bylo 42 (38 %). Skupina ve věku 41–50 let zahrnuje 18 respondentů (16 %), zatímco nejmenší zastoupení mají vojáci starší 51 let, kterých bylo pouze 3 (3 %).

Otázka č.3: Jak dlouho sloužíte?

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Méně než 2 roky	9	8
3-5 let	16	15
6-10 let	41	37
11-15 let	26	24
16-20 let	13	12
21 a více let	5	4

Tabulka 3: Otázka č.3

Z hlediska délky služebního poměru bylo zjištěno, že největší skupinu respondentů tvoří vojáci sloužící 6–10 let, a to 41 (37 %). Druhou nejpočetnější skupinou jsou respondenti s délkou služby 11–15 let, kterých bylo 26 (24 %). Vojáci s praxí 3–5 let představují 16 osob (15 %), zatímco ti s kratší, než dvouletou službou tvoří menší část vzorku, konkrétně 9 osob (8 %). Délka služby mezi 16–20 lety byla uvedena u 13 respondentů (12 %), zatímco nejzkušenější vojáci, kteří slouží 21 a více let, se vyskytovali v nejnižším počtu, a to 5 (4 %).

Tento rozptyl ukazuje, že respondenti zastupují široké spektrum služebního věku, což umožňuje komplexnější pohled na problematiku syndromu vyhoření v různých fázích vojenské kariéry. Zajímavé je, že nejvíce respondentů spadá do střední fáze služby (6–15 let) kdy již mají dostatek zkušeností, ale stále nejsou v nejvyšších hodnostních sborech. Tato skupina může být obzvláště náchylná k vyhoření, zejména pokud se u nich objeví pocit stagnace, omezené kariérní možnosti či nadměrná pracovní zátěž. Naopak nejnižší zastoupení mají vojáci s více než 21 lety služby, což může naznačovat vyšší fluktuaci v pozdější fázi kariéry nebo odchod do civilního sektoru. Stejně tak relativně nízký počet respondentů s kratším „než dvouletým“ služebním poměrem naznačuje, že výzkum se zaměřuje spíše na dlouhodobější perspektivu pracovního vyhoření, což může poskytnout cenné informace pro preventivní opatření zaměřená na udržení motivace a snížení míry odchodů ze služby.

Otázka č.4: V jakém jste hodnostním sboru?

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Mužstvo	3	3
Poddůstojnický sbor	31	28
Praporčický sbor	38	35
Nižší důstojnický sbor	29	26
Vyšší důstojnický sbor	9	8

Tabulka 4: Otázka č.4

Vyhodnocení

Zastoupení respondentů podle hodnostního sboru ukazuje, že největší skupinu tvoří vojáci z praporčického sboru, a to 38 (35 %). Následují poddůstojníci, kterých je 31 (28 %), a vojáci z nižšího důstojnického sboru, zastoupení 29 respondenty (26 %). Vyšší důstojnický sbor představuje menší část vzorku, konkrétně 9 osob (8 %). Nejnižší zastoupení má mužstvo, kde se nachází pouze 3 respondenti (3 %). Nízké procento u hodnostního sboru mužstva je z důvodu, že mužstvo tvoří v AČR pouze vojáci s hodností svobodník.

Otázka č.5: Absolvoval/a jste zahraniční misi?

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Ano	62	56
Ne	48	44

Tabulka 5: Otázka č.5

Vyhodnocení

Většina respondentů, konkrétně 62 (56 %), má zkušenost se zahraniční misí, což naznačuje, že pro více než polovinu vojáků je zahraniční nasazení součástí jejich profesní dráhy. Naopak 48 (44 %) respondentů tuto zkušenost nemá, což může být ovlivněno například specifickým zařazením ve službě, délkou služby nebo individuálními podmínkami, které neumožňují účast na zahraničních misích. Výsledky ukazují, že zahraniční mise jsou u vojáků poměrně běžné, ale i přesto se vyskytuje výrazná část těch, kteří s nimi zkušenosti nemají.

Otázka č.6: Jaký je celkový počet zahraničních misí, kterých jste se zúčastnil/a?

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
0	48	44
1	31	28
2	19	17
3	9	8
4	3	3

Tabulka 6: Otázka č.6

Vyhodnocení

Největší část respondentů, konkrétně 48 (44 %), se nezúčastnila žádné zahraniční mise. 31 (28 %) respondentů se zúčastnilo jedné zahraniční mise, 19 (17 %) se zúčastnilo dvou misí, 9 (8 %) tří misí a 3 (3 %) se účastnili čtyř misí. Tato data ukazují, že většina respondentů má zkušenost s maximálně jednou zahraniční misí, přičemž menší podíl respondentů má zkušenosti s několika misemi.

Otázka č.7: Jak často se cítíte unavený/á po práci?

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Velmi často	10	9
Často	19	17
Zřídka	30	28
Velmi Zřídka	41	37
Vůbec	10	9

Tabulka 7: Otázka č.7

Vyhodnocení

Největší podíl respondentů, konkrétně 41 (37 %), pociťuje únavu po práci velmi zřídka. 30 (28 %) respondentů pociťuje únavu zřídka, 19 (17 %) často a 10 (9 %) velmi často. Stejně 10 (9 %) respondentů uvedlo, že po práci vůbec nepociťují únavu. Výsledky naznačují, že většina respondentů po práci neprožívá častou únavu, přičemž pouze menší část respondentů pociťuje únavu pravidelně.

Otázka č.8: Máte pocit, že Vaše práce nemá smysl nebo Vás nenaplnuje?

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Velmi často	12	11
Často	18	15
Zřídka	29	27
Velmi Zřídka	39	37
Vůbec	12	10

Tabulka 8: Otázka č.8

Vyhodnocení

Z výsledků vyplývá, že nejvíce respondentů, konkrétně 39 (37 %) uvedlo, že pocit, že jejich práce nemá smysl nebo je nenaplnuje, zažívají velmi zřídka. Další významná skupina 29 respondentů (27 %) zvolila odpověď „zřídka“. Celkem tedy 68 respondentů (64 %) uvedlo, že tento pocit zažívají jen výjimečně. Naopak 12 respondentů (11 %) odpovědělo, že tento pocit zažívají velmi často, a dalších 18 respondentů (15 %) uvedlo odpověď „často“. Celkem tedy 30 respondentů (27 %) uvedlo, že se s tímto pocitem setkávají pravidelně. Zbývajících 12 respondentů (10 %) uvedlo, že jejich práce pro ně nemá smysl nebo je nenaplnuje vůbec. Výsledky ukazují, že většina vojáků z povolání svou práci vnímá jako smysluplnou a naplňující, přičemž jen menší část respondentů se s pocitem, že jejich práce nemá smysl, setkává častěji. Tento trend naznačuje, že navzdory náročnosti a specifickým výzvám vojenské profese mají vojáci zpravidla dostatečnou motivaci a vnitřní uspokojení z výkonu své služby. Zároveň je však patrné, že více než čtvrtina respondentů pociťuje určitý stupeň nespokojenosti nebo ztráty smysluplnosti práce. Tento faktor by mohl souviset s pracovním prostředím, kariérní perspektivou, nadměrnou zátěží či nedostatkem uznání.

Otázka č.9: Vnímáte zhoršení svého fyzického nebo psychického zdraví v souvislosti s výkonem služby?

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Ano	59	54
Ne	51	46

Tabulka 9: Otázka č.9

Vyhodnocení

Většina respondentů, konkrétně 59 (54 %), vnímá zhoršení svého fyzického nebo psychického zdraví v souvislosti s výkonem služby. Naopak 51 (46 %) respondentů uvedlo, že nezaznamenali žádné zhoršení svého zdraví v souvislosti s výkonem služby. Tyto výsledky naznačují, že více než polovina vojáků může pociťovat negativní dopady služby na své zdraví. To může být indikátorem potřeby zlepšení podpory a péče o fyzickou a psychickou kondici vojáků.

Otázka č.10: Setkal jste se ve své službě s kolegou, u kterého jste pozoroval známky syndromu vyhoření?

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Ano	85	77
Ne	25	23

Tabulka 10: Otázka č.10

Vyhodnocení

U této otázky odpovědělo 85 respondentů (77 %), že se setkali s kolegou, u kterého pozorovali známky syndromu vyhoření. Naopak 25 respondentů (23 %) uvedlo, že se s touto situací v rámci své služby nesetkali. Tento výsledek naznačuje, že v armádním prostředí je přítomnost syndromu vyhoření běžná a je důležité se těmito případy zabývat při zajišťování vhodné podpory pro vojáky.

Otázka č.11: Jaká je dle Vás vhodná doba pro setrvání na jedné pozici před povýšením/změnou služebního zařazení?

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
1-2 roky	5	4
3-4 roky	61	56
5-6 let	25	23
7-8 let	17	15
9 a více let	2	2

Tabulka 11: Otázka č.11

Vyhodnocení

Respondenti uvedli, že nejvíce vhodnou dobou pro setrvání na jedné pozici před povýšením nebo změnou služebního zařazení je 3-4 roky, což zvolilo 61 (56%) respondentů. Na druhém místě se umístila odpověď „5-6 let“, kterou označilo 25 (23%) respondentů. 17 (15%) respondentů preferuje dobu setrvání 7-8 let, 5 (4%) respondentů zvolilo dobu 1-2 roky a pouze 2 (2%) respondenti považují za optimální dobu setrvání 9 a více let. Výsledky naznačují, že většina vojáků preferuje rotaci pracovních pozic v rozmezí 3-6 let, což může souviset s potřebou profesního rozvoje, prevencí stereotypu a udržení motivace. Delší setrvání, zejména nad 7 let, už volila menší část respondentů, což může znamenat, že vojáci vnímají příliš dlouhou dobu na jednom místě jako rizikový faktor pro syndrom vyhoření. Naopak krátkodobá setrvání pod 2 roky jsou považována spíše za nevhodná, pravděpodobně kvůli nutnosti delší adaptace a získání potřebných zkušeností. Tento trend může být důležitým vodítkem pro plánování kariérního postupu v AČR a nastavení optimální délky služebních zařazení.

Otázka č.12: Co by pro Vás představovalo největší překážku v případě služebního zařazení na jiné místo nebo povýšení?

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Vzdálenost od místa bydliště	28	25
Odloučení od rodiny	58	53
Obava z přijetí novým kolektivem	11	10
Stres ze zvládnutí nové prac. činnosti	10	9
Jiný důvod	3	3

Tabulka 12: Otázka č.12

Vyhodnocení

V rámci analýzy překážek, které by respondenti vnímali při služebním zařazení na jiné místo nebo povýšení, nejčastěji uvedli „odloučení od rodiny“, což označilo 58 (53%) respondentů. Na druhém místě se umístila „vzdálenost od místa bydliště“, kterou označilo 28 (25%) respondentů. Méně časté byly odpovědi „obava z přijetí novým kolektivem“ a „stres ze zvládnutí nové pracovní činnosti“, které vybralo 11 (10%) a 10 (9%) respondentů. Pouze 3 (3%) respondenti zmínili jiný důvod. Tento výsledek ukazuje, že osobní a rodinné faktory hrají rozhodující roli při ochotě ke změnám v pracovním zařazení nebo povýšení.

Otázka č.13: Máte k dispozici dostatečnou psychologickou podporu v rámci AČR a využíváte ji?

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Ano a využil jsem/využívám ji	23	21
Ano, ale doposud jsem ji nevyužil	62	57
Ne, ale využil jsem ji	5	4
Ne a doposud jsem ji nevyužil	20	18

Tabulka 13: Otázka č.13

Vyhodnocení

Na otázku dostupnosti psychologické podpory v rámci AČR odpovědělo 23 (21 %) respondentů, že podporu mají k dispozici a zároveň ji využili. Největší skupina 62 (57 %) respondentů uvedla, že psychologickou podporu sice mají k dispozici, ale dosud ji nevyužili.

Dále 5 (4 %) respondentů uvedlo, že podporu sice nemají formálně dostupnou, ale přesto ji využili. Zbýlých 20 (18 %) respondentů uvedlo, že podporu nemají k dispozici a ani ji nevyužili. Z výsledků vyplývá, že většina vojáků má přístup k psychologické podpoře, avšak značná část z nich této možnosti zatím nevyužila. Menší část respondentů se s žádnou dostupnou podporou nesetkala.

Otázka č.14: Jaké relaxační a volnočasové aktivity nejvíce využíváte pro zvládání stresu?

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Pravidelné sportovní aktivity	30	28
Jóga, meditace nebo dechová cvičení	6	5
Knihy, sledování filmů, poslech hudby	24	22
Rybaření, turistika, pobyt v přírodě	11	10
Společenské aktivity	11	10
Videohry a jiné formy digitální zábavy	14	13
Tvůrčí činnosti	8	7
Žádné specifické aktivity	5	4
Jiné aktivity	1	1

Tabulka 14: Otázka č.14

Vyhodnocení

V otázce týkající se relaxačních a volnočasových aktivit, které respondenti využívají pro zvládání stresu, nejvíce uvedenou aktivitou byly pravidelné sportovní aktivity, které zvolilo 30 (28 %) respondentů. Následně byly uvedeny knihy, sledování filmů a poslech hudby, které zvolilo 24 (22 %) respondentů. Rybaření, turistika a pobyt v přírodě byly uvedeny 11 (10 %) respondenty, stejně jako společenské aktivity. Videohry a jiné formy digitální zábavy byly zvoleny 14 (13 %) respondenty. Další činnosti, jako jóga, meditace nebo dechová cvičení, uvedlo 6 (5 %) respondentů, a tvůrčí činnosti 8 (7 %) respondentů. Všechny ostatní specifické aktivity, nebo jejich absence, byly uvedeny v menším počtu. Z těchto výsledků je patrné, že největší podíl respondentů se zaměřuje na sportovní aktivity jako primární prostředek ke zvládání stresu.

Otázka č.15: Myslíte si, že časté zahraniční mise zvyšují riziko syndromu vyhoření?

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Ano	76	69
Ne	34	31

Tabulka 15: Otázka č.15

Vyhodnocení

V odpovědích na tuto otázku se většina respondentů, konkrétně 76 (69%), vyjádřila, že časté zahraniční mise mohou zvyšovat riziko syndromu vyhoření, zatímco 34 (31%) respondentů tento názor nesdílí. Většina respondentů tedy považuje časté zahraniční mise za faktor, který zvyšuje riziko syndromu vyhoření, což naznačuje, že náročnost misí může přispívat k psychickému vyčerpání.

Otázka č.16: Jaká z uvedených možností opatření by podle vás nejlépe pomohla v prevenci syndromu vyhoření u vojáků AČR?

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Lepší psychologická podpora	12	11
Lepší finanční ohodnocení	39	35
Více stmelovacích akcí/teambuilding	31	28
Lepší pracovní podmínky	21	19
Méně zahraničních operací	3	3
Nevím	2	2
Jiné	2	2

Tabulka 16: Otázka č.16

Vyhodnocení

V odpovědích na tuto otázku uvedlo 39 (35%) respondentů, že by nejvíce pomohlo lepší finanční ohodnocení, 31 (28%) respondentů se vyslovovalo pro více stmelovacích akcí/teambuilding, 21 (19%) respondentů by preferovalo lepší pracovní podmínky, a 12 (11%) respondentů zvolilo lepší psychologickou podporu. Menší počet respondentů se přiklonil k možnosti méně zahraničních operací (3, 3%) nebo jiné možnosti (2, 2%), a 2 (2%) respondenti uvedli, že neví.

Otázka č.17: Jste spokojen/a s finančním ohodnocením vzhledem k náročnosti a rizikovosti práce?

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Ano	13	12
Spíše ano	23	21
Spíše ne	41	37
Ne	33	30

Tabulka 17: Otázka č.17

Vyhodnocení

Otázka č. 17 ukázala, že 13 (12%) respondentů je spokojeno s finančním ohodnocením vzhledem k náročnosti a rizikovosti práce, zatímco 23 (21%) odpovědělo spíše kladně. Na druhou stranu 41 (37%) respondentů označilo své finanční ohodnocení za spíše nevyhovující a 33 (30%) se s ním zcela nespokojenými. Tento výsledek naznačuje, že většina respondentů pociťuje nespokojenost s výší mzdy vzhledem k nárokům, které na ně služba klade.

Otázka č. 18: Domníváte se, že nízké finanční ohodnocení může přispívat k syndromu vyhoření?

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Ano	86	78
Ne	24	22

Tabulka 18: Otázka č.18

Vyhodnocení

V rámci otázky č. 18 se 86 (78%) respondentů vyjádřilo, že nízké finanční ohodnocení může přispívat k rozvoji syndromu vyhoření, zatímco 24 (22%) se domnívá, že tento faktor nemá vliv. Tento výsledek ukazuje, že většina respondentů považuje výši svého platu za důležitý aspekt, který může ovlivnit psychickou zátěž a celkový pracovní výkon vojáků, což může být jedním z faktorů vedoucích k syndromu vyhoření.

Otázka č. 19: Myslíte si, že zlepšení platových podmínek by vedlo ke snížení míry syndromu vyhoření mezi vojáky?

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Ano	103	94
Ne	7	6

Tabulka 19: Otázka č.19

Vyhodnocení

Respondenti v tomto případě většinově uvedli, že zlepšení platových podmínek by vedlo ke snížení míry syndromu vyhoření mezi vojáky, přičemž 103 (94%) respondentů souhlasilo s tímto názorem. Naopak pouze 7 (6%) respondentů se domnívá, že platové podmínky nemají vliv na míru vyhoření. Tento výsledek ukazuje silnou převahu názoru, že adekvátní finanční ohodnocení je klíčovým faktorem v prevenci syndromu vyhoření v armádním prostředí.

Otázka č.20: Jak vnímáte, z pohledu děle sloužícího vojáka, současné náborové příspěvky a benefity pro nově příchozí rekruty a bonus 15.000kč za dokončení výcviku, které za doby vašeho nástupu do AČR nebyly?

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Nevadí mi. Jsou spravedlivé a motivující pro rekruty	4	3
Jsou potřebné, ale je důležité myslet i na stávající personál	72	66
Jsou příliš vysoké a demotivující pro dlouhodobě sloužící vojáky	27	25
Nemám na to vyhraněný názor	5	4
Jiný názor	2	2

Tabulka 20: Otázka č.20

Vyhodnocení

V této části výzkumu většina respondentů vyjádřila názor, že současné náborové příspěvky a benefity pro nově příchozí rekruty, včetně bonusu 15 000 Kč za dokončení výcviku, jsou potřebné, ale zároveň je důležité myslet i na stávající personál. Tento názor podpořilo 72 (66%) respondentů. 27 (25%) respondentů uvedlo, že tyto příspěvky považují za příliš vysoké a demotivující pro dlouhodobě sloužící vojáky, zatímco pouze 4 (3%)

respondenti považují náborové příspěvky za spravedlivé a motivující pro rekruty. 5 (4%) respondentů nemělo na tuto problematiku vyhraněný názor a 2 (2%) respondenti uvedli jiný názor. Tento výsledek naznačuje, že z hlediska dlouhodobě sloužících vojáků je třeba věnovat pozornost vyvážení benefitů pro nové rekruty a stávající personál.

6.2 Vyhodnocení dotazníku syndromu vyhoření

Pro vyhodnocení syndromu vyhoření byl použit dotazník „SYNDROM VYHOŘENÍ“ od Jaroslava Křivohlavého, který zahrnoval 18 projevů syndromu vyhoření. Respondenti byli dotazováni na každý projev a odpovědi byly vyjádřeny volbou hodnoty na bodové stupnici od 0 do 5, přičemž 0 znamenalo zcela nesouhlasí a 5 znamenalo stoprocentně souhlasí. Pro lepší orientaci byla každé číselné hodnotě přiřazena slovní definice: 0 – zcela nesouhlasí, 1 – zřídka souhlasí, 2 – občas souhlasí, 3 – napůl souhlasí, 4 – často souhlasí, 5 – stoprocentně souhlasí. Výsledná hodnota mohla být v rozmezí 0 až 90, přičemž byla použita předem stanovená stupnice pro vyhodnocení: rozmezí 0 – 25 naznačovalo žádné příznaky vyhoření, 26 – 35 znamenalo zvýšený stres, 36 – 50 označovalo mírné příznaky vyhoření, 51 – 65 střední příznaky vyhoření a rozmezí 66 – 90 bylo považováno za jasný znak vyhoření.

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Bez příznaku vyhoření	65	59
Zvýšená míra stresu	27	25
Mírné příznaky vyhoření	11	10
Střední příznaky vyhoření	6	5
Riziko vyhoření	1	1

Tabulka 21: Výsledky dotazníku syndromu vyhoření

Vyhodnocení

Výsledky dotazníku k míře syndromu vyhoření ukazují následující rozdělení. Největší podíl respondentů, konkrétně 65 (59%), neprojevuje žádné příznaky vyhoření. Dalších 27 (25%) respondentů vykazuje zvýšenou míru stresu, což naznačuje, že se nacházejí v oblasti, kde je stres silně přítomen, ale ještě se nejedná o příznaky vyhoření. Mírné příznaky vyhoření byly zaznamenány u 11 (10%) respondentů. Střední příznaky vyhoření uvádí 6 (5%) respondentů a pouze 1 (1%) respondent označil své příznaky za riziko

vyhoření. Tento výsledek ukazuje, že většina respondentů se nachází v nižších rizikových kategoriích, přičemž pouze malý počet dosahuje střední nebo vyšší úrovně vyhoření.

Hodnocení dle průměru a modusu

Hodnocení bylo provedeno na základě výpočtu průměru a určení modusu, přičemž posledním krokem bylo identifikování nejrizikovější oblasti spojené s ohrožením syndromem vyhoření, která byla určena podle bodových hodnot jednotlivých otázek. Pro výpočet průměru byly všechny číselné hodnoty přidělené ke konkrétní otázce sečteny a následně vyděleny celkovým počtem respondentů. Výsledná hodnota byla přiřazena k odpovídající úrovni a doplněna o slovní hodnocení v rozmezí 0-5: 0 – zcela nesouhlasí, 1 – zřídka souhlasí, 2 – občas souhlasí, 3 – napůl souhlasí, 4 – často souhlasí, 5 – stoprocentně souhlasí. Tento postup umožnil identifikovat, která z otázek představovala pro respondenty největší riziko v souvislosti se syndromem vyhoření.

Otázka	Průměr	Modus
<i>Cítíte, že se v poslední době unavujete snadněji než dříve?</i>	2,47	2
<i>Myslíte si, že momentálně nemáte dostatek energie a cítíte se celkově vyčerpání?</i>	1,05	0
<i>Je vaše pracovní tempo vysoké, ale stále vám nedává pocit uspokojení z vykonané práce?</i>	2,38	2
<i>Zlobí vás, když ostatní komentují, že nevypadáte dobře, jak tomu bývalo dříve?</i>	1,42	0
<i>V komunikaci s ostatními se o své práci často vyjadřujete negativně?</i>	2,12	1
<i>Máte často pocity smutku nebo bezdůvodného zoufalství?</i>	1,25	1
<i>Všímáte si, že čím dál více zapomináte na pracovní záležitosti?</i>	1,35	1
<i>Cítíte, že se snadno rozčillíte nebo vás něco vytočí?</i>	2,12	2
<i>Pozorujete u sebe zvýšený cholerický až agresivní postoj vůči kolegům nebo práci?</i>	1,28	0

<i>Vadí vám, když je na pracovišti přítomnost dalších lidí?</i>	1,13	0
<i>Omezuje vás vaše práce v setkávání se s přáteli a blízkými?</i>	1,20	1
<i>Nedává vám práce čas na oblíbené činnosti, kterým jste se dříve věnovali?</i>	1,45	1
<i>Máte častější tělesné obtíže, jako jsou bolesti hlavy, zad, svalů nebo kloubů?</i>	2,10	2
<i>Po skončení pracovního dne máte pocit zmatku a nejste si jistí, jestli jste zvládli vše, co bylo potřeba?</i>	1,38	1
<i>Pociťujete radost méně než v minulosti?</i>	1,25	1
<i>Chybí vám v poslední době smysl pro humor?</i>	1,05	1
<i>Cítíte se k partnerovi/partnerce chladní a máte nižší chuť na intimní kontakt?</i>	0,98	0
<i>Máte pocit, že ostatnímu nemáte co říct?</i>	1,28	1

Tabulka 22: Výsledky v průměru a modus

Vyhodnocení

Na základě výsledků hodnocení dotazníku k míře syndromu vyhoření lze říct, že vojáci vykazují jen mírné příznaky syndromu vyhoření. Průměrné hodnoty odpovědí se pohybují většinou kolem 1 (což naznačuje občasné souhlasy) a modusy se nejčastěji vyskytují u hodnoty 1 nebo 0, což ukazuje na převažující nízkou míru problémů souvisejících s vyhořením. Některé otázky vykazují průměrné hodnoty těsně nad 2, což naznačuje, že pro určitou část respondentů je pracovní tempo nebo neschopnost odpovídajícího odpočinku o něco výraznější. Nicméně, většina vojáků neprojevuje výrazné nebo trvalé příznaky, a celkově výsledky ukazují spíše na zřídka přítomné symptomy vyhoření. To nasvědčuje tomu, že syndrom vyhoření není mezi vojáky častým problémem, ale v některých případech může být přítomen na nižší úrovni.

7 SHRNUÍ VÝZKUMU A DOPORUČENÍ PRO PRAXI

Cílem této práce bylo zodpovědět hlavní výzkumnou otázku (HVO): Jaké faktory přispívají k rozvoji syndromu vyhoření u vojáků z povolání v AČR a jaká opatření mohou pomoci v jeho prevenci? Na základě provedeného výzkumu byly získány následující poznatky.

První dílčí výzkumná otázka se zaměřovala na aktuální míru syndromu vyhoření mezi vojáky AČR. Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že většina vojáků (59 %) nevykazuje žádné příznaky vyhoření, zatímco 25 % respondentů pociťuje zvýšenou míru stresu, která by mohla vést k rozvoji syndromu vyhoření. Mírné příznaky vyhoření byly zaznamenány u 10 % vojáků, střední příznaky vykazuje 5 % respondentů a pouze 1 % spadá do kategorie vysokého rizika syndromu vyhoření. Z těchto výsledků vyplývá, že i když většina vojáků není přímo ohrožena, určité skupiny se potýkají s vysokým psychickým tlakem, který může vést k dalšímu zhoršení jejich stavu.

Druhá dílčí výzkumná otázka zkoumala dostupnost psychologické podpory a preventivních opatření proti vyhoření. Vojáci z povolání mají ve většině případů přístup k psychologické podpoře v rámci AČR, přičemž ji většina respondentů považuje za přínosnou. Přesto však velká část vojáků tuto podporu dosud nevyužila. Výsledky dále ukazují, že informovanost o preventivních opatřeních proti syndromu vyhoření je nedostatečná a v některých jednotkách zcela chybí aktivní přístup k podpoře duševního zdraví.

Třetí dílčí otázka se zaměřovala na význam finančního ohodnocení v kontextu prevence syndromu vyhoření. Výsledky ukázaly, že mnoho vojáků vnímá finanční ohodnocení jako nedostatečné, zejména s ohledem na náročnost služby a požadavky kladené na jejich profesi. Nízká úroveň spokojenosti s platovými podmínkami byla častým faktorem přispívajícím ke ztrátě motivace a nespokojenosti v práci. U vojáků s vyšším platovým ohodnocením byla naopak zaznamenána nižší míra stresu a menší sklon k vyhoření.

Čtvrtá otázka se soustředila na vnímání náborových příspěvků a benefitů ze strany děle sloužících vojáků. Výsledky ukázaly, že část vojáků s dlouholetou službou pociťuje nespravedlnost v rozdílném přístupu k novým rekrutům a ke stávajícím profesionálům. Zavádění atraktivních benefitů pro nové vojáky může u děle sloužících vojáků vyvolávat pocity demotivace a frustrace, zejména pokud nejsou obdobné pobídky nabízeny i dlouholetým příslušníkům AČR.

Pátá otázka zkoumala vliv pracovních podmínek a zahraničních misí na míru syndromu vyhoření. Bylo zjištěno, že služba v náročných podmínkách, jako jsou časté přesuny, dlouhé služby, administrativa a vysoká míra odpovědnosti, představuje významný stresový faktor. Respondenti, kteří se účastnili zahraničních misí, často uváděli zvýšenou psychickou zátěž a obtížnější návrat k běžnému životu po ukončení mise. U některých vojáků docházelo po návratu k poklesu motivace a vyššímu riziku vyhoření.

Na základě získaných dat lze konstatovat, že syndrom vyhoření v prostředí Armády České republiky nepředstavuje plošný či akutní problém napříč celým systémem, nicméně určitá specifická skupina vojáků vykazuje vyšší míru zranitelnosti vůči tomuto fenoménu. Tito jedinci jsou často vystaveni kombinaci několika rizikových faktorů, které se dlouhodobě kumulují a mohou vést ke zhoršení psychického i fyzického stavu. Z výzkumu jednoznačně vyplývá, že klíčovými determinanty přispívajícími k rozvoji syndromu vyhoření jsou zejména chronický a neřešený stres, nerovnoměrné rozložení pracovních povinností, nedostatek kvalitní a dostupné psychologické podpory a dlouhodobá nespokojenost s výší finančního ohodnocení.

Dlouhodobý stres se často pojí s vysokými nároky na výkon, časovou flexibilitu a odpovědnost, přičemž vojáci jsou často konfrontováni se situacemi, které vyžadují rychlé a přesné rozhodování v náročných podmínkách. Pokud není tento stres kompenzován odpovídajícím odpočinkem, podporou či ventilací, stává se významným rizikovým faktorem pro vyhoření.

Nevyvážená pracovní zátěž pak může mít různé podoby – od častého střídání služeb, přes nadměrnou administrativní zátěž, až po vykonávání činností, které neodpovídají kvalifikaci či očekávání daného vojáka. Taková situace často vede k frustraci, pocitu nedocenění a vnitřnímu vyčerpání, které je živnou půdou pro vznik psychického přetížení.

Nízká spokojenost s finančním ohodnocením byla rovněž častým tématem, které se v odpovědích respondentů opakovalo. Mnozí vojáci vnímají nesoulad mezi náročností služby a její finanční kompenzací. Tato dlouhodobá nespokojenost může podkopávat motivaci, loajalitu a vnitřní uspokojení z vykonávané práce, což jsou faktory, které jsou zásadní pro udržení psychické rovnováhy a profesní stability.

Z těchto zjištění vyplývá, že prevence syndromu vyhoření v AČR by se měla soustředit nejen na jedince samotné, ale i na systémové změny – tedy na zlepšení pracovních

podmínek, dostupnosti odborné pomoci, optimalizaci zátěže a spravedlivé nastavení odměňovacího systému. Pouze komplexní přístup může přinést dlouhodobé výsledky v oblasti ochrany duševního zdraví vojáků.

Návrh možných opatření prevence proti syndromu vyhoření

Tato diplomová práce spolu s provedeným dotazníkovým šetřením poskytuje cenné údaje, které mohou být využity jako podklad pro další analýzy a výzkumy v rámci Armády České republiky. Získané informace o míře syndromu vyhoření, pracovních podmínkách a prevenci vyhoření u vojáků z povolání mohou sloužit jako inspirace pro rozšíření výzkumu a zlepšení pracovního prostředí nejen pro vojáky, ale i pro občanské zaměstnance v resortu Ministerstva obrany. Důležité je zaměřit se na dlouhodobá opatření v podobě podpory vojáků, implementaci efektivní psychologické pomoci, a to jak ve formě individuálních konzultací, tak i ve formě skupinových programů a supervizí.

Tato opatření zahrnují:

1. **Zavedení pravidelných psychologických screeningů** – každých šest měsíců by měl každý voják absolvovat preventivní konzultaci s psychologem, která by pomohla identifikovat počáteční projevy syndromu vyhoření. Tím se zvýší informovanost o možnostech psychologické pomoci.
2. **Podpora vzájemné kolegiální pomoci** – zavedení peer-to-peer programů, kdy by vojáci mohli sdílet své zkušenosti a radit si mezi sebou, může snížit stres a pocit osamělosti v problémech.
3. **Zajištění pravidelných volných dnů po náročných úkolech** – například po intenzivním výcviku nebo delší službě v terénu by měl následovat povinný odpočinek, aby se předešlo dlouhodobé kumulaci stresu.
4. **Lepší psychologická příprava před misí** – vojáci by měli absolvovat intenzivnější školení zaměřené na zvládání stresu, krizovou komunikaci a duševní odolnost.
5. **Zlepšení podmínek na pracovišti** – revize kvality ubytování, stravování a možností regenerace (sportovní vyžití, rehabilitace, relaxační zóny) by mohla přispět ke zvýšení spokojenosti vojáků.
6. **Vyrovnání benefitů mezi novými a stávajícími vojáky** – zavedení systému, kdy by dlouhodobě sloužící vojáci dostávali obdobné příspěvky jako nově příchozí, například formou věrnostních bonusů.

7. **Zvýšení základního platu a příplatků** – přehodnocení tarifních tříd a zvýšení finanční kompenzace za služby v náročných podmínkách, jako jsou noční směny, pohotovosti a operační nasazení.
8. **Lepší podpora při přechodu do civilního sektoru** – zajištění vzdělávacích programů a pracovního poradenství pro vojáky, kteří plánují ukončit službu, aby se snížil jejich stres z budoucnosti.

ZÁVĚR

Ačkoliv je fenomén syndromu vyhoření dobře známý a často diskutovaný, stále je třeba mu věnovat zvýšenou pozornost, zejména ve specifických profesích, jakou je vojenská služba. Tato diplomová práce se zaměřuje na výzkum syndromu vyhoření u vojáků z povolání v Armádě České republiky (AČR). V teoretické části práce je popsána charakteristika vojenské služby, specifika práce vojáka z povolání, a rizikové faktory, které mohou přispět k rozvoji vyhoření. Jedním z těchto faktorů jsou stresové situace, které vojáci zažívají, především v souvislosti se zahraničními operacemi, kde jsou vystaveni vysoké psychické a fyzické zátěži. Práce se dále zaměřuje na syndrom vyhoření jako takový, jeho příznaky, vývoj a možné příčiny, které mohou vést k jeho rozvoji. V teoretické části jsou také diskutovány metody diagnostiky vyhoření, zejména Maslach Burnout Inventory a Meier Burnout Assessment, které umožňují objektivní hodnocení míry vyhoření. Dále je prozkoumána prevence syndromu vyhoření, a to jak na individuální úrovni (psychoterapie, psychohygiena), tak na organizační úrovni, která zahrnuje prevenci prostřednictvím pracovního prostředí, fyzické a zdravotní péče a efektivního plánování času. Praktická část diplomové práce se zaměřila na empirické zkoumání aktuální situace v AČR. Výzkum byl proveden formou dotazníkového šetření mezi vojáky z povolání, jehož cílem bylo zmapovat faktory, které přispívají k rozvoji syndromu vyhoření, a identifikovat možné oblasti, ve kterých je třeba zlepšení. Dotazník se zaměřil na faktory jako jsou pracovní podmínky, platové ohodnocení, psychosociální aspekty vojenské služby a dostupnost psychologické podpory. Výsledky ukázaly, že vojáci z povolání jsou vystaveni vysokému stresu, což má negativní vliv na jejich psychickou pohodu a výkonnost. Na základě získaných výsledků byla navržena konkrétní opatření, která mohou pomoci v prevenci syndromu vyhoření u vojáků. Mezi doporučené kroky patří zlepšení pracovního prostředí, zvýšení dostupnosti psychologické podpory, a to jak v rámci služebních podmínek, tak i možností regenerace a relaxace pro vojáky. Dále je zdůrazněna důležitost jasně strukturovaného plánování pracovního a volného času a podpora fyzické aktivity jako součásti prevence vyhoření.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BALABÁN, M., a PERNICA, B. *Bezpečnostní systém ČR: problémy a výzvy*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2015. ISBN 978-80-246-3150.

BEDRNOVÁ, E., ŠOLCOVÁ, I. *Duševní hygiena a sebeřízení pro vysokoškoláky a mladé manažery*: (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu). 1. vyd. Praha: Fortuna, 1999. Pro vaše zdraví. ISBN 80-716-8681-6.

BINKOVÁ, K. *Uplatnitelnost bývalých vojáků z povolání na trhu práce*. *Vojenské rozhledy*. 2019, 28 (2), 082-098. ISSN 1210-3292.

CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2016. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-24753263.

DUCKWORTH, A. *Houževnatost: Síla vytrvalosti a vášně*. Jan Melvil Publishing, 2017. ISBN 978-80-7555-022-4.

DZIAKOVÁ, O. *Vojenská psychologie*. Psyché. Praha: Triton, 2009. ISBN 978-80-7387-156-7.

HAMPLOVÁ, L. *Veřejné zdravotnictví a výchova ke zdraví: pro zdravotnické obory*. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-0568-7.

HARTL, P., HARTLOVÁ, H. 2000. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, s.r.o., 2000. ISBN 80-717-303-X.

HÉNIK, P., a FIEDOR, J. *Jaroslav Fiedor: s prstem na spoušti*. Talk. Praha: Dobrovský, 2024. ISBN 978-80-277-4232-5.

HONZÁK, R. *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. Praha: Vyšehrad, 2018, ISBN: 978-80-7429-331-3.

JEKLOVÁ, M., REITMAYEROVÁ, E. *Syndrom vyhoření*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. 32 s. ISBN 80-86991-74-1.

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

KEBZA, V., ŠOLCOVÁ, I. *Syndrom vyhoření*. 2. Praha : Státní zdravotní ústav, 2003. 23 s. ISBN AO-7071-231-7.

- KŘIVOHLAVÝ, J. *Hořet, ale nevyhořet*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2012. 175 s. ISBN 978-80-7195-573-3.
- KUNČOVÁ, A., KAJANOVÁ, A. *Psychická zátěž na zahraničních misích z pohledu českých vojáků*. *Vojenské rozhledy*. 2018, 27 (3), 141-153. ISSN 1210-3292.
- LAŠTOVKOVÁ, J., BERNADOVÁ, K. *Proč Afghánistán? Profesionalita, peníze, nebo ideály?*, *Vojenské rozhledy*, 2014, roč. 23 (55), č. 4, s. 40-50, ISSN 1210-329.
- MASLACH, Christina; JACKSON, Susan E.; LEITER, Michael P. *Maslach burnout inventory*. Scarecrow Education, 1997.
- MAZUREK, R. *Doktrína Armády České republiky*. Vyškov: Správa doktrín ŘeVD, 2004.
- MÍČEK, L. *Duševní hygiena*. Praha: SPN, 1984. 207 s. 14-400-84.
- PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti: 2., přepracované a doplněné vydání*. Grada, 2017. ISBN 978-80-271-9577-0.
- PLAMÍNEK, J. *Sebepoznání, sebeřízení a stres: Praktický atlas sebezvládnutí - 3., doplněné vydání*. Grada, 2013. ISBN 978-80-247-8474-8.
- POTTEROVÁ, B. A. *Jak se bránit pracovnímu vyčerpání*. Votobia 1997, ISBN 80-7198-211-3.
- PRAŠKO, J., PRAŠKOVÁ, H. *Asertivitou proti stresu: (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu)*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2007. *Psychologie pro každého*. ISBN 978-80-247-1697-8.
- PRIESS, M. *Jak zvládnout syndrom vyhoření: najděte cestu zpátky k sobě*. 1. vydání. Praha: Grada. 2015. 175 s. ISBN 978-80-247-5394-2.
- STOCK, Ch. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha : Grada, 2010. 112 s. ISBN 978-80-247-3553-5.
- VENGLÁŘOVÁ, M. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. 1. vydání. Praha: Grada. 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3174-2.
- VIČAR, Radim, 2010. *Právo bezpečnosti a obrany ČR: studijní texty*. 1. vyd. Brno, ISBN 978 -80-7231-765-3.
- WALKER, M., P. *Proč spíme: odhalte sílu spánku a snění*. Druhé, aktualizované vydání. Pod povrchem. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2021. ISBN 978-80-7555-122-1.

Elektronické zdroje

Národní soustava povolání. Online. 2017. Dostupné z: <https://nsp.cz/odborny-smer/ozbrojene-sily-a-bezpecnostni-sbory>. [cit. 2025-02-24].

Meier, S. T. (1983). Toward a Theory of Burnout. *Human Relations*, 36(10), 899-910. <https://doi.org/10.1177/001872678303601003> (Original work published 1983).

Zahraniční operace českých vojáků. Online. 2025. Dostupné z: <https://vhu.cz/prehled-cesti-vojaci-v-novodobych-zahranicnich-operacich>. [cit. 2025-02-20].

Použité dokumenty

MINISTERSTVO OBRANY ČESKÉ REPUBLIKY.: Zákl-1- základní řád ozbrojených sil Armády ČR, Praha, AVIS, 1992.

MINISTERSTVO OBRANY ČESKÉ REPUBLIKY.: Zpráva o zahraničních vojenských mírových misích, sekce obranné politiky, Praha, AVIS, 2020.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Ozbrojené síly České republiky	18
Obrázek 2: Hlavní důvody pro zapojení se příslušníků AČR do zahr. Operací	22
Obrázek 3: Současné zahraniční operace AČR.....	33
Obrázek 4: Logo vojenské akademie	47

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Otázka č.1	48
Tabulka 2: Otázka č.2	48
Tabulka 3: Otázka č.3	49
Tabulka 4: Otázka č.4	50
Tabulka 5: Otázka č.5	50
Tabulka 6: Otázka č.6	51
Tabulka 7: Otázka č.7	51
Tabulka 8: Otázka č.8	52
Tabulka 9: Otázka č.9	53
Tabulka 10: Otázka č.10	53
Tabulka 11: Otázka č.11	54
Tabulka 12: Otázka č.12	55
Tabulka 13: Otázka č.13	55
Tabulka 14: Otázka č.14	56
Tabulka 15: Otázka č.15	57
Tabulka 16: Otázka č.16	57
Tabulka 17: Otázka č.17	58
Tabulka 18: Otázka č.18	58
Tabulka 19: Otázka č.19	59
Tabulka 20: Otázka č.20	59
Tabulka 21: Výsledky dotazníku syndromu vyhoření	60
Tabulka 22: Výsledky v průměru a modus	62

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AČR	Armáda České republiky
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
MBI	Maslach Burnout Inventory
MBA	The Meier Burnout Assessments
NATO	North Atlantic Treaty Organization (Severoatlantická aliance)
OBSE	Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě
OSN	Organizace spojených národů
VeV-VA	Velitelství výcviku – Vojenská akademie
WHO	World Health organization (Světová zdravotnická organizace)
MKN	Mezinárodní klasifikace nemocí

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník AČR

Příloha P II: Dotazník syndrom vyhoření

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK AČR

Dotazník – Syndrom vyhoření a jeho prevence v Armádě České republiky

Jmenuji se Michal Goffa, Váš kolega a zároveň jsem studentem 2. ročníku magisterského navazujícího studia oboru Sociální pedagogika. Součástí mého studia je zpracování diplomové práce, která se zaměřuje na problematiku syndromu vyhoření a jeho prevenci v kontextu Armády České republiky. Tímto bych Vás chtěl požádat o vyplnění přiloženého dotazníku, jehož vyplnění Vám zabere přibližně 5–10 minut. Dotazník je zcela anonymní a je určen pro Všechny vojáky z povolání. Účast na výzkumu je zcela dobrovolná a výsledky budou sloužit pro účely mé diplomové práce, která se bude zaměřovat na analýzu syndromu vyhoření a doporučení pro jeho prevenci.

Za Vaši ochotu a čas věnovaný vyplnění dotazníku předem velice děkuji.

I. DEMOGRAFICKÉ ÚDAJE

1. Jaké je vaše pohlaví?

- ☐ Muž
- ☐ Žena

2. Kolik Vám je let?

- ☐ 18-30
- ☐ 31-40
- ☐ 41-50
- ☐ 51 a více

3. Jak dlouho sloužíte?

- ☐ Méně než 2 roky
- ☐ 3-5 let
- ☐ 6-10 let
- ☐ 11-15 let
- ☐ 16-20 let
- ☐ 21 a více let

4. V jakém hodnostním sboru se v současnosti nacházíte?

- ☐ Mužstvo
- ☐ Poddůstojnický sbor
- ☐ Praporčický sbor
- ☐ Nižší důstojnický sbor
- ☐ Vyšší důstojnický sbor

5. Absolvoval/a jste zahraniční misi?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

6. Jaký je celkový počet zahraničních misí, kterých jste se zúčastnil/a (v případě, že jste misi neabsolvoval/a, uveďte 0)?

.....

II. SYNDROM VYHOŘENÍ

7. Jak často se cítíte unaven/a po práci?

- ☐ Velmi často
- ☐ Často
- ☐ Zřídka
- ☐ Velmi zřídka
- ☐ Vůbec

8. Máte pocit, že Vaše práce nemá smysl nebo že Vás nenaplňuje?

- ☐ Velmi často
- ☐ Často
- ☐ Zřídka
- ☐ Velmi zřídka
- ☐ Vůbec

9. Vnímáte zhoršení svého fyzického nebo psychického zdraví v souvislosti s výkonem služby?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

10. Setkal jste se ve své službě s kolegou, u kterého jste pozoroval známky syndromu vyhoření?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

III. PRACOVNÍ PODMÍNKY A PREVENCE

11. Jaká je dle Vás vhodná doba pro setrvání na jedné pozici před povýšením/změnou služebního zařazení?

- ☐ 1-2 roky
- ☐ 3-4 roky
- ☐ 5-6 let
- ☐ 7-8 let
- ☐ 9 a více let

12. Co by pro Vás představovalo největší překážku v případě služebního zařazení na jiné místo nebo povýšení?

☐ Vzdálenost od místa bydliště

☐ Odloučení od rodiny

☐ Obava z přijetí novým kolektivem

☐ Stres ze zvládnutí nové pracovní činnosti

☐ Jiný důvod (uved'te): _____

13. Máte k dispozici dostatečnou psychologickou podporu v rámci AČR a využíváte ji?

☐ Ano a využil jsem/využívám ji

☐ Ano, ale doposud jsem ji nevyužil

☐ Ne, ale využil jsem ji

☐ Ne a doposud jsem ji nevyužil

14. Jaké relaxační a volnočasové aktivity nejvíce využíváte pro zvládání stresu?

☐ Pravidelné sportovní aktivity (běh, posilovna, plavání, cyklistika apod.)

☐ Jóga, meditace nebo dechová cvičení

☐ Čtení knih, sledování filmů nebo poslech hudby

☐ Rybaření, turistika nebo pobyt v přírodě

☐ Společenské aktivity (setkávání s přáteli, rodinné akce)

☐ Videohry nebo jiné formy digitální zábavy

☐ Tvůrčí činnost (kreslení, psaní, modelářství apod.)

☐ Žádné specifické aktivity

☐ Jiný důvod (uved'te): _____

15. Myslíte si, že časté zahraniční mise zvyšují riziko syndromu vyhoření?

☐ Ano

☐ Ne

16. Jaká z uvedených možností opatření by podle vás nejlépe pomohla v prevenci syndromu vyhoření u vojáků AČR?

☐ Lepší psychologická podpora

☐ Lepší finanční ohodnocení

☐ Více stmelovacích akcí/teambuilding

☐ Lepší pracovní podmínky

☐ Méně zahraničních operací

☐ Nevím

☐ Jiný důvod (uved'te): _____

IV. FINANČNÍ OHODNOCENÍ A SPOKOJENOST S PRACÍ

17. Jste spokojen/a s finančním ohodnocením vzhledem k náročnosti a rizikovosti práce?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše Ano
- ☐ Spíše Ne
- ☐ Ne

18. Domníváte se, že nízké finanční ohodnocení může přispívat k syndromu vyhoření?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

19. Myslíte si, že zlepšení platových podmínek by vedlo ke snížení míry syndromu vyhoření mezi vojáky?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

20. Jak vnímáte, z pohledu délky sloužícího vojáka, současné náborové příspěvky a benefity pro nově příchozí rekruty a bonus 15.000 Kč za dokončení výcviku, které za doby vašeho nástupu do AČR nebyly?

- ☐ Nevadí mi. Jsou spravedlivé a motivující pro rekruty
- ☐ Jsou potřebné, ale je důležité myslet i na stávající personál
- ☐ Jsou příliš vysoké a demotivující pro dlouhodobě sloužící vojáky
- ☐ Nemám na to vyhraněný názor
- ☐ Jiný názor (uved'te): _____

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK SYNDROM VYHOŘENÍ

Zdroj: (Křivohlavý, 1998)

SYNDROM VYHOŘENÍ Instrukce: Na každou uvedenou otázku si odpovězte dle bodové stupnice 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5, přičemž 0 = zcela nesouhlasí a 5 = stoprocentně souhlasí.

Otázka	Hodnota
<i>Cítíte, že se v poslední době unavujete snadněji než dříve?</i>	
<i>Myslíte si, že momentálně nemáte dostatek energie a cítíte se celkově vyčerpaní?</i>	
<i>Je vaše pracovní tempo vysoké, ale stále vám nedává pocit uspokojení z vykonané práce?</i>	
<i>Zlobí vás, když ostatní komentují, že nevypadáte dobře, jak tomu bývalo dříve?</i>	
<i>V komunikaci s ostatními se o své práci často vyjadřujete negativně?</i>	
<i>Máte často pocity smutku nebo bezdůvodného zoufalství?</i>	
<i>Všímáte si, že čím dál více zapomínáte na pracovní záležitosti?</i>	
<i>Cítíte, že se snadno rozčílíte nebo vás něco vytočí?</i>	
<i>Pozorujete u sebe zvýšený cholerický až agresivní postoj vůči kolegům nebo práci?</i>	
<i>Vadí vám, když je na pracovišti přítomnost dalších lidí?</i>	
<i>Omezuje vás vaše práce v setkávání se s přáteli a blízkými?</i>	
<i>Nedává vám práce čas na oblíbené činnosti, kterým jste se dříve věnovali?</i>	
<i>Máte častější tělesné obtíže, jako jsou bolesti hlavy, zad, svalů nebo kloubů?</i>	
<i>Po skončení pracovního dne máte pocit zmatku a nejste si jistí, jestli jste zvládli vše, co bylo potřeba?</i>	

<i>Pociťujete radost méně než v minulosti?</i>	
<i>Chybí vám v poslední době smysl pro humor?</i>	
<i>Cítíte se k partnerovi/partnerce chladní a máte nižší chuť na intimní kontakt?</i>	
<i>Máte pocit, že ostatnímu nemáte co říct?</i>	
Celkem	

Po sečtení bodů si porovnejte svůj výsledek s následujícím hodnocením:

- **0 až 25 bodů** – Z výsledků nevyplývá, že by vám aktuálně hrozil syndrom vyhoření.
- **26 až 35 bodů** – U vás lze pozorovat známky stresu a zvýšené psychické zátěže. Doporučuje se přehodnotit své denní návyky a způsob odpočinku.
- **36 až 50 bodů** – Existuje zvýšené riziko rozvoje syndromu vyhoření. Zkuste změnit svůj životní styl a zaměřte se na regeneraci sil.
- **51 až 65 bodů** – Váš stav může odpovídat rozvinutému syndromu vyhoření. Neváhejte se obrátit na odborníka, který vám pomůže situaci vyhodnotit.
- **66 až 90 bodů** – Výsledek poukazuje na závažnou formu syndromu vyhoření. Doporučuje se neprodleně vyhledat pomoc psychologa nebo psychiatra a zahájit cílenou léčbu.